

Innovasjonssystemer i norsk reiseliv

En casestudie av NCE Tourism- Fjord Norway

Av Astrid Heggland

Masterutredning i fordypningsområdet strategi og ledelse

Veileder: Professor Eirik Vatne

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Denne utredningen er gjennomført som et ledd i masterstudiet i økonomisk-administrative fag ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at høyskolen innestår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Forord

Denne masterutredningen er skrevet som ett av flere arbeider fra Center for Service Innovation (CSI). CSI er NHH's koordinerte satsing for å styrke tjenesteinnovasjon som forskningsområde. Senterets mål er å styrke tjenestebedrifters innovasjonsevne og det involverer forskere fra alle NHH's institutter. Senteret har nylig fått status som Senter for forskningsdrevet innovasjon (SFI) og finansieres med en tildeling på 80 mill. NOK fra Norges Forskningsråd de nærmeste 8 årene. Senteret er en del av storsatsingen NHH 2021.

Bergen, 19. juni 2012

Astrid Heggland

Sammendrag

Til tross for at tjenestenæringer står for over halvparten av verdiskapingen i Norge i dag, vet vi fremdeles lite om tjenesteinnovasjon i forhold til innovasjon i vareproduserende næringer. Spesielt er det forsket lite på innovasjonssystemer i tjenestenæringer. Reiselivsnæringen er en typisk tjenestenæring, der det hevdes at konkurransefortrinn i stor grad er avhengig av evnen til nyskaping. Denne evnen, hevder noen, kan forbedres ved hjelp av innovasjonspolitiske virkemidler.

Formålet med denne oppgaven er å vinne innsikt i hvordan innovasjon foregår i reiselivsnæringen. Jeg ønsker også å finne om innovasjonsprogrammet ”Norwegian Cluster of Expertise” har bidratt til en mer systematisk tilnærming til innovasjonsarbeid i næringen.

Jeg kan ikke konkludere med at man i dag finner et fullverdig innovasjonssystem innen NCE Tourism, men mine resultater viser at man i NCE Tourism har skapt en mer systematisk tilnærming til innovasjon. Det har blant annet etablert seg en norm for hvilke tema nyskapinger gjøres innen, og et system for kunnskapsdeling.

Innhold

1.	INNLEDNING	1
1.1	BAKGRUNN FOR PROBLEMSTILLINGEN	1
1.2	PROBLEMSTILLING	2
1.3	PROBLEMDISKUSJON	2
1.4	STUDIENS FORMÅL	3
1.5	DISPOSISJON.....	4
1.6	BEGRENSNINGER.....	4
2.	TEORETISK TILNÆRMING	5
2.1	BEGREPSAVKLARING.....	5
2.2	TEORI OM NÆRINGSKLYNGER.....	7
2.2.1	<i>Porters diamant.....</i>	<i>7</i>
2.2.2	<i>Oppgraderingsmekanismer i klynger.....</i>	<i>9</i>
2.2.3	<i>Diskusjon og kritikk av klyngeteori.....</i>	<i>10</i>
2.3	INNOVASJON OG SERVICEINNOVASJON	12
2.3.1	<i>Innovasjon.....</i>	<i>12</i>
2.3.2	<i>Serviceinnovasjon</i>	<i>13</i>
2.3.3	<i>Innovasjon i reiselivet</i>	<i>15</i>
2.4	TEORI OM INNOVASJONSSYSTEMER	18
2.4.1	<i>Hva er innovasjonssystemer.....</i>	<i>18</i>
2.4.2	<i>Typer av innovasjonssystemer.....</i>	<i>20</i>
2.4.3	<i>Systemer innen serviceinnovasjon.....</i>	<i>22</i>
2.4.4	<i>Innovasjonssystemer i reiselivsnæringen</i>	<i>24</i>
2.5	NETTVERKSTEORI	26

2.6	OPPSUMMERING AV TEORI	29
3.	METODE OG DATAINNSAMLING.....	31
3.1	FORSKNINGSDESIGN.....	31
3.1.1	<i>Tilnærming.....</i>	<i>31</i>
3.1.2	<i>Studiens formål og strategi</i>	<i>31</i>
3.1.3	<i>Valg av data og metoder.....</i>	<i>32</i>
3.2	DATAINNSAMLING OG ANALYSE	33
3.2.1	<i>Innsamling av primærdata.....</i>	<i>33</i>
3.2.2	<i>Utvalg.....</i>	<i>33</i>
3.2.3	<i>Gjennomføring av intervjuer.....</i>	<i>34</i>
3.2.4	<i>Analyse av primærdata</i>	<i>35</i>
3.2.5	<i>Fordeler med primærdata.....</i>	<i>36</i>
3.2.6	<i>Ulemper med primærdata</i>	<i>36</i>
3.2.7	<i>Innsamling av sekundærdata</i>	<i>37</i>
3.2.8	<i>Analyse av sekundærdata.....</i>	<i>37</i>
3.2.9	<i>Fordeler med sekundærdata</i>	<i>38</i>
3.2.10	<i>Ulemper med sekundærdata.....</i>	<i>38</i>
3.3	KREDIBILITET	39
3.3.1	<i>Reliabilitet.....</i>	<i>39</i>
3.3.2	<i>Validitet.....</i>	<i>40</i>
3.3.3	<i>Generalisering</i>	<i>40</i>
4.	NCE TOURISM- FJORD NORWAY	41
4.1	INNOVASJONSPOLITIKK I NORSK REISELIV.....	41
4.2	NORWEGIAN CENTRE OF EXPERTISE	42

4.3	PRESENTASJON AV NCE TOURISM	43
5.	RESULTAT.....	45
5.1	BAKGRUNN OM NCE TOURISM	45
5.2	INNOVASJONER I NCE TOURISM	49
5.2.1	<i>Nyskaping i regi av prosjektledelsen i NCE Tourism.....</i>	<i>51</i>
5.2.2	<i>Nyskaping i bedriftssamarbeid.....</i>	<i>53</i>
5.2.3	<i>Nyskaping i enkeltbedrifter</i>	<i>54</i>
5.3	RELASJONER OG KUNNSKAPSDDELING	55
5.3.1	<i>Relasjoner</i>	<i>55</i>
5.3.2	<i>Kunnskapsdeling</i>	<i>57</i>
5.4	OPPSUMMERING AV RESULTAT.....	60
6.	ANALYSE	62
6.1	NCE TOURISMS AKTØRER I LYS AV REGIONALE INNOVASJONSSYSTEM.....	62
6.2	INNOVASJONSMØNSTER I NCE TOURISM	65
6.2.1	<i>Nettverksmodell 1.....</i>	<i>65</i>
6.2.2	<i>Nettverksmodell 2.....</i>	<i>68</i>
6.2.3	<i>Bedriftsinterne, dynamiske nyskapinger.....</i>	<i>70</i>
6.2.4	<i>Fremtreden av en institusjon.....</i>	<i>71</i>
6.3	RELASJONER OG KUNNSKAPSDDELING I NCE TOURISM	71
6.4	NCE TOURISM I LYS AV KLYNGETEORI	75
6.5	NCE TOURISM SITT BIDRAG TIL EN SYSTEMATISK TILNÆRMING TIL INNOVASJON	77
6.5.1	<i>NCE Tourism har samlet reiselivsnæringen i regionen</i>	<i>77</i>
6.5.2	<i>NCE Tourism som fasilitator eller innovasjonshub?</i>	<i>78</i>
6.5.3	<i>NCE Tourism sin videre organsering av partnerskapet.....</i>	<i>79</i>

6.6 FORSLAG FOR NCE TOURISM	81
7. KONKLUSJON	83
7.1 FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING.....	84
BIBLIOGRAFI	85
VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE.....	92
VEDLEGG 2: NCE TOURISM PARTNERSKAPET PER 29.03.2012.....	99
VEDLEGG 3: MÅL, DELMÅL OG HOVEDARBEIDSOMRÅDER I NCE TOURISM	101
 Figurer	
Figur 2.1 Porters diamant	8
Figur 2.2 Oppgraderingsmekanismer i klynger.....	10
Figur 2.3 Den lineære innovasjonsprosessen	12
Figur 2.4 Den interaktive innovasjonsprosessen	13
Figur 2.5 The tourism functioning system	16
Figur 2.6 Ekstern påvirkning på reiselivssystemet.....	17
Figur 2.7 Drivkrefter bak serviceinnovasjon.....	23
Figur 2.8 Nettverksmønsteret	24
Figur 2.9 Nettverksekspansjon	27
Figur 2.10 Betydningen av strukturelle hull.....	28
Figur 5.1 Organisasjonskart for NCE Tourism- Fjord Norway	46
Figur 5.2 Innovasjonspress i NCE Tourism partnerskapet.....	50
Figur 5.3 Kunnskapskilder for bedriftene i NCE Tourism.....	57
Figur 5.4 Kunnskapskilder for reiselivsbedrifter på Vestlandet.....	58
Figur 6.1 Nettverksmodell 1.....	67
Figur 6.2 Nettverksmodell 2.....	69
 Tabeller	
Tabell 3.1 Respondenter	34
Tabell 5.1 Innovasjonsfokus i NCE Tourism.....	50
Tabell 5.2 Styrken på relasjoner mellom reiselivsbedrifter på Vestlandet.....	55

1. Innledning

1.1 Bakgrunn for problemstillingen

Tjenestenæringer blir stadig viktigere i dagens kunnskapsøkonomi, og står for en stor del av den økonomiske veksten i vestlige land. I Norge kommer hele 76 % av sysselsettingen og 56% av BNP fra den såkalte tertiærnæringen (www.ssb.no) som er fellesbetegnelsen på tjenestenæringer. Likevel hevder akademikere verden over at forståelsen for utvikling innen tjenestenæringer er begrenset. Det hevdes at forskning ikke har fulgt den samme utvikling som næringslivet har gjort, slik at man mangler forståelse for blant annet hva som gjør tjenesteinnovasjoner vellykkede (Nijssen, et al., 2006) og dermed hvordan de skaper verdi for bedrifter. Det finnes dessuten mye data fra industrien, men svært lite fra tjenestenæringene.

En god del av den akademiske diskusjonen går ut på om innovasjon av tjenester og varer kan sammenlignes. Denne diskusjonen foregår på flere plan, blant annet om innovasjonssystemene i tjenestenæringer fungerer likt som i andre næringer. Det vil si om man finner at de samme faktorene har betydning for innovasjoner, og om de innordner seg i det samme rammeverket. Dette er et felt det er relativt magert med forskning på. I følge Jeremy Howells (2007), som har sitt fagfelt innen service og innovasjon, mangler det et entydig system for serviceinnovasjon. Han hevder dette kan skyldes at man mangler tilstrekkelig med data om innovasjon i servicenæringer, samt manglende indikatorer og metoder å analysere service og serviceinnovasjon på. Av de studier som er gjort finner man noe repetisjon i innovasjonsmønstre, men variasjon i mønstrene gjør det vanskelig å benytte dem som basis for politiske reguleringer.

Reiselivssektoren er en sektor med høy konkurranse mellom bedriftene, der stadige endringer karakteriserer hverdagen. Konkurransefortrinn vil derfor i stor grad være avhengig av evnen til innovasjon i form av lavere kostnader og høyere kvalitet på produkt og service som ytes. Likevel er innovasjonsaktiviteten i reiselivet ikke systematisk dokumentert verken i Norge eller andre land i Europa (Teigen, et al., 2009). Det er gjort noen studier av innovasjonsmønstre i konkrete destinasjoner, men også her er forskningen begrenset og funnene vage.

1.2 Problemstilling

Som tema for denne oppgaven har jeg valgt å studere innovasjon i reiselivsnæringen, og dermed forsøke å bidra til en bedre forståelse for hvordan innovasjon finner sted. Jeg har valgt å studere et av de politiske virkemidlene som finnes for innovasjon, nemlig programmet ”Norwegian Centre of Expertise” (NCE), som er utarbeidet fra teori om næringsklynger. Innen NCE-programmet er det en reiselivsklynge som har fått prosjektstatus, dette er NCE Tourism- Fjord Norway. De andre klyngene er teknologifokusert. Jeg har derfor valgt å sette fokus på denne klyngen, og problemstillingen for oppgaven blir:

Finner man et innovasjonssystem i NCE Tourism?

For å finne svar på dette vil jeg undersøke følgende:

Hvordan foregår innovasjon i NCE Tourism

Er det et gjentakende mønster, eller noen likhetstrekk som kan gi en indikasjon på at det er, eller er på vei til å bli et innovasjonssystem innenfor NCE Tourism?

Hvordan bidrar NCE Tourism til, eller hvordan kan de bidra til, en mer systematisk tilnærming til innovasjonsarbeidet?

Da det finnes lite konkret teori på feltet har jeg valgt å ta en eksplorativ tilnærming for å finne svar. Dette gir muligheter for å søke etter ny kunnskap, og det er da ikke hensiktsmessig å snevre problemstillingen ytterligere.

1.3 Problemdiskusjon

Selv om det er gjort få studier av innovasjonssystemer i reiselivet, hevder de studier som er gjort at man finner noen felles karaktertrekk og kan påvise noen retningslinjer. En studie fra 2000 av Jon Sundbo og Faiz Gallouj fant et mønster for innovasjon blant annet i reiselivsnæring, der et nettverk av bedrifter gikk sammen og dannet et selskap som skulle arbeide med innovasjon på vegne av medlemsbedriftene. En senere studie av Sundbo, et. al. (2007) viser at det satses mer på innovasjon om det utvikles et mer institusjonalisert

innovasjonssystem for reiselivet. De anbefaler derfor sterkere politiske virkemidler i form av strategi og politikk for å øke nyskapingsevnen i reiselivet.

I norsk innovasjonspolitikkk finnes noen virkemidler som fasiliterer det man kaller innovasjonssystemer. I stortingsmelding nr. 7 (Nærings- og handelsdepartementet, 2008) "Et nyskapende og bærekraftig Norge" ligger et ønske om sterke innovasjonsmiljøer over hele landet, noe man kan få til ved hjelp av nasjonale og regionale virkemidler som fremmer regional verdiskaping. Flere av de politiske virkemidlene spenner over alle typer næringer, noe som ikke er overraskende da kunnskapen om forskjeller i innovasjonsprosesser mellom næringer ikke er godt dokumentert.

Et av de virkemidlene som finnes for innovasjon er NCE- programmet. Som bakgrunn for utvikling av programmet, og andre innovasjonspolitiske virkemidler, ligger studier av norsk næringsliv. I følge en studie av Torgeir Reve og Erik W. Jakobsen fra 2001 ("Et verdiskapende Norge") var det på dette tidspunkt kun tre næringsmiljøer som oppfylte kravene til komplette næringsklynger: olje- og gass, maritim virksomhet og sjømatnæringen. Reiselivsnæringen ble også studert, og konklusjonen var en "ufullstendig" næringsklynge, med svake kunnskapsmessige koblinger og store mangler i verdikjeden, men med et stort potensial (Jakobsen, et al., 2002). De mønstrene som ble funnet i ulike næringsklynger på nasjonalt nivå ble også gjenspeilet på regionalt nivå. Studien undersøkte innovasjonsmønster generelt, og fant at bedrifter som oftest lyktes med kommersialisering av innovasjoner tilhørte næringsklynger som konkurrerte på internasjonalt nivå. Næringsklynger har dermed blitt vurdert som veien å gå for økt verdiskaping og innovasjon, og NCE-programmet, som studeres her, baserer seg på teori om næringsklynger.

1.4 Studiens formål

Formålet med oppgaven er å vinne ny innsikt i hvordan innovasjon foregår i reiselivsnæringen. Dette vil jeg gjøre ved hjelp av en casestudie av NCE Tourism, der jeg identifiserer aktører som er delaktige i en innovasjon, deres roller, og relasjoner mellom dem. Videre vil jeg forsøke å finne et gjentagende mønster, eller noen likhetstrekk mellom ulike innovasjonsprosesser. Dette kan gi en indikasjon på om det er et innovasjonssystem, eller er på vei til å bli et innovasjonssystem, innenfor NCE Tourisms virksomhet. Til slutt vil jeg identifisere NCE Tourisms rolle for aktørene, og hvordan prosjektet bidrar til, eller kan bidra til, en mer systematisk tilnærming til innovasjonsarbeidet.

1.5 Disposisjon

I dette kapitlet har jeg definert problemstillingen, hva som er bakgrunnen for valg av problemstilling, og hva som er formålet med studien. Det neste kapitlet tar for seg den teoretiske tilnærmingen. Først beskrives teori om næringsklynger, da NCE-programmet bygger på denne. Deretter blir det en kort introduksjon til begrepet innovasjon og en diskusjon om hva som karakteriserer serviceinnovasjon. Videre presenteres teori om innovasjonssystemer, med særlig fokus på empiriske funn av innovasjonssystemer innen servicenæringer generelt og reiselivsnæringen spesielt. Til slutt gis det en kort introduksjon til nettverksteori.

I kapittel 3 presenteres valg av metode, fremgangsmåte for datainnsamling, og hvordan data er analysert. Kapittel 4 presenterer casen, NCE Tourism, og gir en beskrivelse av NCE-programmet og dets plassering i norsk innovasjonspolitik. Resultatene fra datainnsamlingen vil bli presentert i kapittel 5 og analysert og diskutert i kapittel 6. Her kommer også noen forslag for NCE Tourisms videre arbeid. Siste kapittel består av konklusjon og teoretiske implikasjoner.

1.6 Begrensninger

Da denne oppgaven er skrevet innenfor en avgrenset tidsperiode på et semester ved NHH, har jeg valgt å begrense dens omfang. Det har jeg gjort ved å velge å studere en case istedenfor flere klyngeprosjekter, og fokusere på å få en god forståelse for dette ene prosjektet. Alternativt kan man sammenligne flere reiselivsprosjekter i Arena- og NCE, noe som vil være mer relevant når det eksisterer mer konkret teori på systemer for innovasjon innen service generelt og reiselivsnæringen spesielt.

En annen avgrensning er klyngens omfang. Selv om aktørene selv hevder at hele Fjord Norge regionen er en reiselivsklynge, har jeg her valgt å konsentrere meg om det som foregår innen NCE Tourism. Dette fordi det er et håndterbart omfang med et definert partnerskap. Det øker også muligheten til å øyne om dette prosjektet har hatt ønsket effekt for næringen. Jeg er klar over at det også kan være en begrensning for å finne et fullverdig system. I den forbindelse er det også viktig å påpeke at prosjektet NCE Tourism er relativt nytt, da det nå er inne i sitt tredje driftsår. Det kan derfor være tidlig å trekke bastante konklusjoner, men man kan gjerne finne noen foreløpige retninger.

2. Teoretisk tilnærming

2.1 Begrepsavklaring

Begreper har gjerne flere definisjoner eller tolkingsmuligheter. Før jeg går inn på en grundigere teoriforklaring vil derfor noen av begrepene som dukker opp i teorien avklares.

Næringsklynger, videre også bare kalt klynger, blir av klyngeteoriens ”far”, Michael Porter, definert som ”*geographic concentrations of interconnected companies and institutions in a particular field*” (Porter, 1998, p. 78). Med det forstås at det er en geografisk konsentrasjon eller avgrensing av bedrifter og institusjoner innen et spesifikt felt eller bransje. Det er også en betingelse at det er noen form for relasjoner mellom aktørene (interconnected). En velfungerende klynge er i følge Porter (1990) forklaringen på suksess i enkelte næringer.

Service, eller tjenester på Norsk, blir på wikipedia forklart som ”*den ikke-fysiske ytelsen som tilsvarende en vare*” (Wikipedia, 2012). Tjenester beskrives ofte som aktiviteter, gjerne i form av en prosess, som finner sted mellom kunde og tjenesteyter. Tjenesteyter kan være servicepersonell, fysiske ressurser eller tjenesteleverandørens system, og aktiviteten vil løse kundens problem (Grønroos, 2007). Det er særlig fire trekk som karakteriserer service: immaterielt (ikke fysisk), heterogent (individuelle forskjeller), uatskillelig (kan ikke skille produksjon og bruk) og forgjengelig (ikke mulig å lagre) (Zeithaml, et al., 1985). Det påpekes også av flere at samproduksjon mellom kunde og tilbyder er en svært viktig karakteristikk for service (Aoyama & Horner (2011), Nijssen, et al. (2006), Gallouj & Weinstein (1997)). Gode eksempler fra reiselivsnæringene overnattinger og sightseeing.

Innovasjon vil si å utvikle og ta i bruk en nyskaping. Anne Haugen Gausdal (2008) forklarer innovasjon slik; ”*innovasjon betyr at noe, for eksempel en rutine, en prosess eller et produkt, er nytt*”(s.54). Hun fortsetter med å poengtere at for at noe skal betegnes en innovasjon må det også utvikles og tas i bruk. Dette vil si at en idé som ikke settes ut i livet ikke er en innovasjon, selv om den er aldri så god. Innovasjoner deles ofte inn i ulike grader. En grov inndeling er inkrementell (skrittvis) innovasjon, ofte forbedringer, og radikal innovasjon, som beskriver noe som er helt nytt for både markedet og bedriften.

Serviceinnovasjon kan nå beskrives ut i fra begrepsavklaringene over. Det kan ses på som nye eller endrede konsepter innen tjenesteyting, ofte aktiviteter eller prosesser, som settes ut

i praksis. En viktig betingelse innen serviceinnovasjon er at det ikke trenger å være en radikal nyhet, det holder at det er nytt for bedriften (Aoyama & Horner, 2011).

Innovasjonssystem er systemet av aktører, relasjoner mellom dem, og betingelsene de opererer under, som legger rammen for innovasjon (Edquist, 2005). Charles Edquist definerer innovasjonssystemer som ”*the determinants of innovation*” (Edquist, 2005, p. 182). Med ”determinants” menes alle viktige faktorer, som økonomiske, sosiale, politiske, organisatoriske og eventuelle andre faktorer som påvirker utvikling, spredning og bruk av nye ideer. Innovasjon i bedrifter skjer sjeldent isolert, men i samarbeid med, eller med påvirkning fra andre aktører. Edquist (2005) nevner aktører som andre bedrifter, utdanningsinstitusjoner og departementer, og legger til at organisasjonens adferd formes av institusjoner i dens kontekst (som lovreguleringer, normer etc). Til sammen utgjør dette systemet for innovasjon.

Innovasjonsevne er bedrifters evne til å skape noe nytt som kan gi kommersiell verdi for bedriften. Innovasjonsevne er ofte en ferdighet som bygges opp med erfaringer innen å gjenkjenne og ta i bruk gode idéer.

Innovasjonsprosess er de prosesser som finner sted fra man ser et behov, har en idé eller oppdager en nyskaping til behovet er tilfredsstilt eller idéen eller nyskapingen blir tatt i bruk og kommersialiseres i bedriften.

Kunnskapsdeling er utveksling av kunnskap mellom mennesker, og krever således samhandling fra begge parter. Det innebærer også deling av taus kunnskap, som ofte er personlig kunnskap (Nonaka & Takeuchi, 1995) og er vanskeligere å kodifisere. Dermed kreves det personlig engasjement. En vesentlig del av kunnskapsdeling er at det fører til læring for den ene eller begge partene.

Læring vil si å tilegne seg ny kunnskap og utvikle ny kompetanse. Det skilles mellom kognitiv læring (informasjonsbehandling, som å lese en lærebok) og erfaringsbasert læring, der man lærer av egne eller andres handlinger.

Kunnskapsspredning blir her brukt om å spre kunnskap via formelle eller uformelle kanaler. Forskjellen fra kunnskapsdeling er at man ikke benytter dialog. Man vet dermed ikke om kunnskapen blir fanget opp og benyttet av mottaker.

2.2 Teori om næringsklynger

Som grunnlag for NCE-programmet ligger teori om næringsklynger. Denne teorien ble gjort anvendelig for allmennheten i Michael E. Porters bok ”The competitive advantage of nations” (1990), men logikken bak stammer fra Alfred Marshalls teorier så tidlig som på 1890-tallet (Reve & Sasson, 2012). Marshall identifiserte tre årsaker til samlokalisering av bedrifter. Dette var et felles marked for kompetent personell, spesialisering og arbeidsdeling mellom vare- og tjenesteleverandører, og kunnskapseksternaliteter (Jakobsen, 2008). Dette bygger Porter (1990) videre på når han, på bakgrunn av en rekke studier, identifiserer noen forhold han hevder er avgjørende for suksess. Porter døper næringer der disse forholdene er til stede for næringsklynger, og hevder det er slike næringsklynger som gir et land konkurransefortrinn. I Norge er det for eksempel funnet sterke klyngetrekk i Olje- og gassnæringen og sjømatnæringen, hvor Norge hevder seg internasjonalt (Reve & Jakobsen, 2001). Porter tar selv opp spørsmålet om det er riktig å analysere næringer på nasjonalt plan, og hevder at flere konkurransefortrinn finnes på et lokalt nivå, med ulike lokasjoner for ulike industrier. Han hevder at teorien også kan brukes til å forklare suksess i enkelte byer og regioner. Etter dette har teorien blitt hyppig brukt i regionale sammenhenger, og utviklet videre av blant andre norske forskere.

2.2.1 Porters diamant

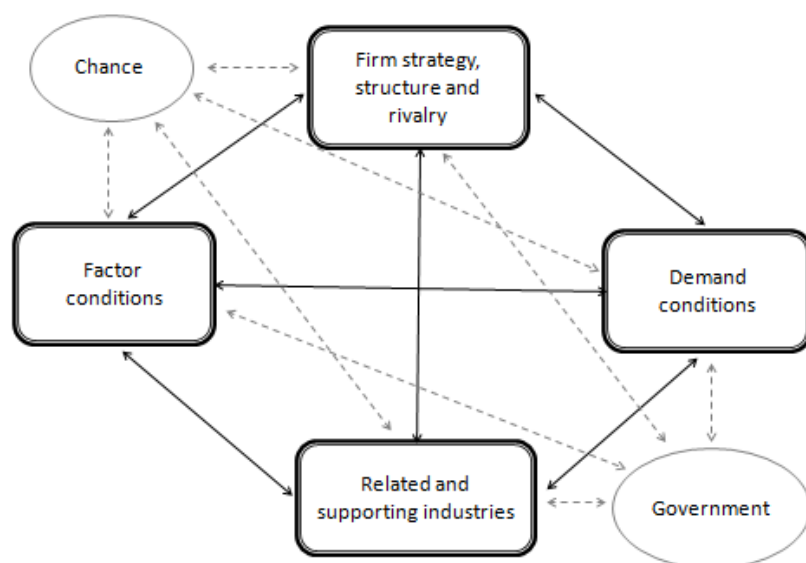
Porters ”diamant” fra 1990 beskriver fire forhold som er avgjørende for konkurransefortrinn; faktorforhold, markedsf forhold, koblinger og konkurranseforhold. Det som gir modellen form som en diamant, er at forholdene påvirker hverandre på ulike måter, det blir en interaksjon mellom forholdene som gjør klynger til dynamiske systemer.

Faktorforhold er det vi vil kalle produksjonsfaktorer, som humankapital, kunnskap, areal, naturressurser, finanskapital og infrastruktur (Porter, 1990). Her trekker forfatteren frem klima og geografisk plassering, faktorer som også er viktige for reiselivsnæringen.

Markedsforhold (demand conditions) er ulike trekk ved markedet som påvirker næringens muligheter for forbedring og innovasjon. Porter legger stor vekt på hjemmemarkedet (lokal etterspørsel). Det er særlig tre trekk som fremheves; sammensetningen av markedet (segmenter og deres forventninger), dets størrelse og vekstmønster, og mekanismer som utgjør muligheter for internasjonalisering.

Sentralt i klyngeteorien står *koblinger* (related and supporting industries). Dette er alle relaterte bransjer og støttenæringer. Relasjoner til andre ledd i verdikjeden eller til komplementære bedrifter er viktig her. I følge Reve og Jakobsen (2001) omhandler koblinger både formelle og uformelle relasjoner mellom bedrifter, organisasjoner, individer og myndigheter som kan bidra til arbeidsdeling og kunnskapsspredning. Innen reiselivsnæringen kommer betydningen av koblinger svært godt frem, da produkter som regel ikke består av kun ett element, som overnatting, transport eller aktiviteter, men er den totale opplevelsen kunden får basert på alle elementene i kombinasjon. Gode koblinger er dermed avgjørende for et godt totalprodukt.

Det fjerde forholdet i diamanten er *konkurransforhold* (firm strategy, structure and rivalry). Her fremhever Porter (1990) lokal konkurranse internt i klyngen, og hevder dette er positivt da det presser bedrifter til innovasjon og dermed gjør hverandre bedre. Man kan presse hverandre opp på et internasjonalt nivå, noe som vil gi økt salg og skalafordeler for hele næringen. Kombinasjonen av konkurranse og samarbeid via gode koblinger, såkalt co-opetition, står som en sentral mekanisme i denne teorien.



Figur 2.1 Porters diamant (Porter, 1990)

I tillegg til de fire faktorene anser Porter (1990) det han kaller "chance" som viktig for en klynge. Dette kan forklares som tilfeldigheter utenfor bedriftens kontroll, og som har lite å gjøre med de daglige omstendighetene, eller som trender. Eksempler som trekkes frem er skift i finansmarkedet, politiske avgjørelser, teknologiske endringer etc. Et konkret eksempel

er trenden med bruk av applikasjoner (såkalte apps) for mobiltelefoner. I reiselivsnæringen har slike ”apps” ført til at det nå utvikles reise guider man kan laste ned, og som ved hjelp av mobilens innebygde GPS guider en når man er på destinasjonen.

Til slutt påpeker Porter rollen myndighetene spiller for forholdene i diamanten. Myndighetene lager lover og reguleringer, tildeler finansieringer og står for oppbygningen av utdanningssystemet. Ofte er de også en stor kunde. Samtidig vil myndighetenes opptreden påvirkes av forholdene i diamanten. Konkurranseregler og lover mot kartellvirksomhet er svar på næringers opptreden. Myndighetenes rolle er spesielt viktig innen servicenæringene med mange småbedrifter. Reguleringer og tiltak tilpasset småbedrifter er vanlig for å opprettholde denne bedriftsstrukturen. For reiselivsnæringen, som i stor grad består av små aktører, spiller myndighetene en viktig rolle som finansieringskilde. Totalt bidrar det offentlige med over en milliard kroner til næringen hvert år (Jakobsen & Espelien, 2010) gjennom ulike støtteordninger og subsidier. De er en storkunde for mange bedrifter i bransjen, og tildeler konsesjoner som er grunnleggende for flere av bedriftenes livsrett. Et eksempel på dette er Hurtigrutedriften.

2.2.2 Oppgraderingsmekanismer i klynger

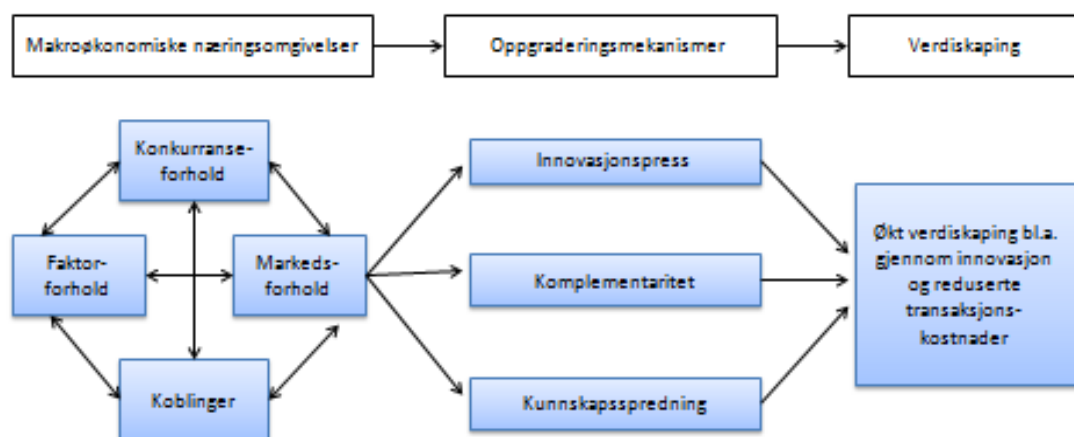
Det mest sentrale i Porters modell er dynamikken i modellen, ved at de ulike forholdene påvirker hverandre (Porter, 1990). Vedvarende konkurransefortrinn, som er hovedfokuset, hevdes å komme av et selvforsterkende samspill av elementer innen de ulike klyngeforholdene, som oppstår når man er samlokaliserte. Dette er hva Jakobsen (2008) betegner som oppgraderingsmekanismer, som vises i økt innovasjon og produktivitetsvekst. Disse mekanismene er:

1) *Innovasjonspress*, som kommer av nærhet til krevende kunder og hard konkurranse om disse kundene. Presset vil forplante seg i klyngen da man selv blir mer krevende mot egne leverandører når man er utsatt for innovasjonspress (Jakobsen, 2008).

2) *Kritisk masse* kan forklares som det minimum antall bedrifter som trengs for å skape skalafordeler og spesialisering i immobile ressurser. Dette er gunstige faktorer for vekst og nyetablering i klyngen (Jakobsen, 2008). Man vil da oppnå *komplementaritet* ved at bedriftene skaper felles produksjonsfaktorer, og det kan gi marked for nye leverandører (Isaksen & Eriksson, 2006). Komplementaritet mellom bedrifter fører til effektiv bruk av

ressurser, da bedrifter kan fokusere der de har sin ekspertise og sette ut støttefunksjoner til bedrifter i klyngen som har spesialisert seg på disse feltene.

3) *Kunnskapseksternaliteter*, ved at kunnskap spres og utvikles når personer sirkulerer mellom bedrifter, men også gjennom formelle og sosiale nettverk (Jakobsen, 2008). En lokal base av relevant tilgjengelig kunnskap er viktig for nyetableringer, som er noe Porter (1990) hevder kjennetegner en konkurransedyktig og dynamisk klynge. Taus kunnskap spres best gjennom tette relasjoner (Burt, 1992), som utvikles på grunn av samlokalisering.



Figur 2.2 Oppgraderingsmekanismer i klynger (Reve & Jakobsen, 2001)

Jaobsen har i etterkant lagt til en fjerde oppgraderingsmekanisme: reduserte transaksjonskostnader (Jakobsen, 2008). Slike endringer er ikke uvanlig i diskusjon av dynamiske systemer som en næringsklynge er.

4) *Reduserte Transaksjonskostnader*, ved at hyppig kontakt og gjentatte transaksjoner skaper relasjoner som øker tillit. Dette kan igjen føre til redusert behov for kontrollmekanismer (Haugland, 2004). Slike relasjoner oppstår spesielt i tilfeller der man har samlokaliseringer av komplementære bedrifter, og er det som i all hovedsak skiller en klynge fra en ren agglomerasjon (samlokalisering) av bedrifter.

2.2.3 Diskusjon og kritikk av klyngeteori

Hvorvidt disse oppgraderingsmekanismene finnes i NCE Tourism, er noe av det som skal diskuteres i analysen. Som Arne Isaksen (2010) påpeker er innovasjonspress lite relevant i små, regionale klynger og i små land. Her er uansett lokalmarkedet begrenset. Det er i tilfelle ikke hard konkurranse, men gjerne krevende lokale kunder som påvirker nyskapingen. Lite innovasjonspress mellom aktørene i klyngen kan nok stemme godt for

NCE Tourism, da de har et internasjonalt markedsfokus og jobber med å trekke turister til hele regionen. Det er dermed mer trolig at innovasjonspresset kommer fra internasjonale konkurrenter. Konkurransefortrinn vil kunne oppnås ved å være tidlig ute med å fange opp, og tilby, internasjonale trender.

Kritisk masse kan også være vanskelig å oppnå i små regioner. Særlig i næringer med mange småbedrifter og et sesongbetont marked som reiselivsnæringen. Lav etterspørsel utenom sesong hindrer muligheter til å oppnå skalafordeler, noe som igjen kan føre til at bedriftene stenger i disse periodene. Dette igjen reduserer tilbudet til lokalbefolkningen, som dermed finner substitutter og gjerne blir mindre krevende. En annen følge av manglende kritisk masse er at man gjerne ikke får komplementaritet i tilbudet. Eksempelvis kan det være at offentlig transport ikke tilrettelegges slik at man kan benytte det til å komme seg rundt under oppholdet. Dette er en konkret utfordring i Fjord Norge regionen, der offentlig transport ikke korresponderer over fylkesgrensene.

En kritikk som også Porter selv nevner, er at klyngeteorien kan virke diffus. Blant annet kan det å definere medlemmer i en klynge by på problemer. Å trekke en klynges grenser er i følge Porter (2000) derfor en vurderingssak, og gjøres på bakgrunn av en god forståelse for de viktigste forbindelsene og komplementaritetene på tvers av industrier og institusjoner. Det viktigste er å forstå at en klynges grenser aldri er definitive. Etter hvert som elementene i ”diamanten” endrer seg, vil også sammensetningen i klyngen endres.

Den kanskje skarpeste kritikken går på den utstrakte bruken av klyngekonseptet som et politisk verktøy, uten at man har sterk dokumentasjon på at man faktisk får de konkurransefortrinn, verdiskaping og innovasjon som teorien tilsier (Martin & Sunley, 2003). Dette bekreftes av en evaluering av NCE-programmet fra 2011, som konkluderer med at det er en utfordring å kunne dokumentere effekter på innovasjonsnivået i NCE-prosjektene (Econ Pöyry, 2011).

Selv om teorien i all hovedsak fokuserer på hvordan øke verdiskapingen og effektiv bruk av ressurser, hevdes det også at konkurranse er en direkte årsak til forbedringer og innovasjon (Reve & Jakobsen, 2001). Det at man finner et system av aktører og at dynamikken mellom dem øker innovasjonsevnen i bedriftene, blant annet gjennom kunnskapsspredning og relasjoner, har ført til at næringsklynger også omtales i innovasjonssystemssammenheng (Edquist, 2005). Det er likevel dem som hevder at klyngeteorien er for begrenset til å belyse

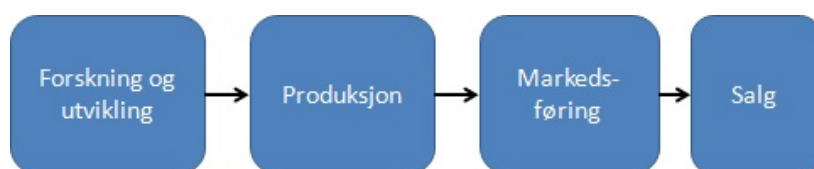
et innovasjonssystem. Argumentet går på at relasjonene mellom aktørene i en klynge kan være av kun markedsrelatert art, mens man i et innovasjonssystem nødvendigvis finner relasjoner av mer nettverksbasert art (Asheim, et al., 2011). Markedsrelasjoner er formelle leverandør-kundeforhold, mens nettverksrelasjoner ofte er uformelle, basert på tillit, noe som vil bli utdypet senere i kapittelet (kapittel 2.5). Fokuset i analysen går derfor på om jeg finner et innovasjonssystem innen NCE Tourism, og i så fall hvilken form det tar.

2.3 Innovasjon og serviceinnovasjon

Før jeg går nærmere inn på innovasjon i tjenestenæringer vil jeg gi en kort forklaring på hva som legges i begrepet innovasjon.

2.3.1 Innovasjon

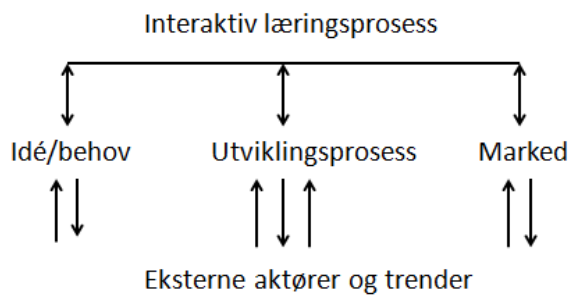
Innovasjon kan defineres som nyskaping som tas i bruk og kommersialiseres (Gausdal, 2008). Særlig siste del av definisjonen er viktig, da anvendelse av nyskapingen er den fundamentale forskjellen på en oppfinnelse og en innovasjon. Synet på hvordan innovasjon oppstår har endret seg betraktelig siden Joseph A. Schumpeter introduserte uttrykket på 30-tallet. Det tradisjonelle synet på innovasjonsprosessen er en lineær prosess som starter med forskning og utvikling og ender med markedsintroduksjon (Dodgson & Rothwell, 1994).



Figur 2.3 Den lineære innovasjonsprosessen (Dodgson & Rothwell, 1994).

Vi ser av figur 2.3 at kunden ikke er delaktig før produktet er i salg. Man har derfor ingen indikasjon på kundens respons før salget er i gang. Dodgson og Rothwell (1994) hevder at innovasjonsprosesser har utviklet seg i en retning de kaller ”systemintegring og nettverk”. Det vil si at innovasjon ikke lenger er en intra-organisatorisk prosess, men at innovasjon foregår i allianser, nettverk og i kunnskapsutvikling innen horisontale og vertikale samarbeidsprosjekter (Dodgson & Rothwell, 1994). Man inkluderer også kunden i mye større grad, både i behovsavklaring og ved testing av nye konsepter før kommersialisering. Et fokus på innovasjon som en dynamisk prosess mellom flere aktører finner vi både i

Porters (1990) teori om næringsklynger og i Asheim, et al. (2011) sin teori om regionale innovasjonssystemer, som utdypes lenger nede.



Figur 2.4 Den interaktive innovasjonsprosessen

Figur 2.4 illustrerer innovasjon som en interaktiv prosess, og er den som er aktuell i dagens reiselivsbedrifter, og som vil bli benyttet som grunnlag for videre analyser.

Det finnes flere typer innovasjon. Schumpeter, som ses på som innovasjonsteoriens grunnlegger, skilte mellom fem typer innovasjon: 1) introduksjon av et nytt produkt (eller tjeneste), 2) introduksjon av en ny produksjonsmetode, 3) inntreden til nye markeder, 4) utnytting av nye råvarer eller halvfabrikata, og 5) ny organisering (Teigen, et al., 2009). Denne inndelingen er svært utbredt, også i de studier som er gjort i reiselivssammenheng. Videre i oppgaven vil begrepet innovasjon brukes om alle nyskaping, både inkrementelle og mer radikale, og av alle Schumpeters typer, som bedriftene har tatt i bruk og hatt verdi av.

2.3.2 Serviceinnovasjon

Ut i fra definisjonen innledningsvis kan begrepet serviceinnovasjon forklares som nyskaping i aktiviteter og prosesser for å imøtekomme kundens behov. Flere akademikere påpeker manglende forståelse for serviceinnovasjon. Droege, et al. (2009) hevder at det er mangel på vitenskapelig kunnskap om innovasjonsprosesser i utvikling av nye tjenester, mens andre mener at forskning på innovasjon fremdeles har et for stort fokus på produkter og produksjonssystemer (Nijssen, et al. (2006), Sundbo, et al. (2007), de Vries (2006)). En årsak til dette, konstaterer Howells (2007), er mangel på tilstrekkelige data og metoder å analysere serviceinnovasjon på, samt vanskeligheter med å måle effekten av service. Mens en teknologisk innovasjon kan dokumenteres i et håndfast produkt, er innovasjon av tjenester vanskeligere å dokumentere. Dette gjør også at de er vanskeligere å beskytte, og imitasjon er omtrent umulig å unngå.

I en studie av innovasjon i tjenester uttrykker Chae (2012) mangel på teoribaserte rammeverk for serviceinnovasjon. Dette skal jeg nå se litt nærmere på, da det finnes flere teoretiske rammeverk, men det mangler enighet om en dominerende teori.

Det er i hovedsak fire ulike perspektiver på innovasjon i tjenestenæringer. Det *teknologiske perspektivet* på serviceinnovasjon blir av mange sett på som begynnelsen på forskning innen fagområdet (Droege, et al., 2009). Først ut var Barras (1986), som fanget opp at store teknologiske endringer i finansielle sektorer ble tilpasset og brukt i bl.a. tjenestenæringer. Han hevdet at adopsjon av teknologisk utvikling var en direkte årsak til innovasjon i tjenestenæringene, og mente man trengte et helhetlig syn på teknologisk innovasjon og spredning for å forstå denne kunnskapsoverføringen. Barras utviklet en modell han kalte ”den reverserte produktlivssyklusen” for å illustrere hvordan han mente innovasjonsprosesser i tjenestenæringer forløp. Barras modell kritiseres blant annet for å gi teknologien en for dominerende rolle i tjenesteinnovasjon, at den ikke skiller mellom produkt og prosess i service, og at den antar at én teori passer for alle typer servicebedrifter (Droege, et al., 2009). Selv om Barras sin teori ikke anses som aktuell i dag, var han likevel blant de første til å fokusere på serviceinnovasjon, og hans teori har bidratt til mange studier, både for og mot perspektivet, og dermed ført til økt kunnskap på feltet.

To motstridende perspektiver er *assimilasjonsperspektivet* og *demarkasjonsperspektivet*. Førstnevnte går ut på at teorier og konsepter utviklet for innovasjon i vareindustrien lett kan overføres til serviceinnovasjon (Nijssen, et al., 2006), mens sistnevnte fokuserer på at de tidligere nevnte særegne trekkene innen tjenestenæringer gjør det vanskelig å overføre kunnskap fra vareproduksjon til service (Droege, et al., 2009).

Et fjerde perspektiv er *synteseperspektivet*, der forskningen tar sikte på å kunne finne fellesnevnerne innen innovasjon i service og industriell produksjon (Droege, et al. (2009), Nijssen, et al. (2006), Gallouj & Weinstein (1997)). Som Drejer (2004) påpeker kan funn fra studier i serviceinnovasjon få frem aspekter ved innovasjon som har blitt oversett i produktinnovasjon. Gallouj og Weinstein (1997) var blandt de første til å studere innovasjon fra denne synsvinkelen (Droege, et al., 2009). Forfatterne skiller ikke mellom varer og tjenester ved bruk av uttrykket ”produkt” i sin modell, som de hevder skal kunne tilpasses innovasjon både i service og vareproduksjon.

Gallouj og Weinstein kommer i artikkelen "Innovation in services" (1997) inn på hvordan innovasjoner i tjenestenæringer som tidligere var uavhengige av hverandre, nå så ut til å danne felles systemer. Forfatterne påper at dette blant annet var fremtredende i næringer som hotell, transport, turisme og fritidstilbud. I artikkelen spekulerer forfatterne i hva det er næringene kombinerer som gjør at man nå ser denne utviklingen. Er det for eksempel kunnskap, menneskelige ressurser eller felles sosiale institusjoner? Gallouj og Weinstein (1997) foreslår at for forskning og utvikling innen service kan det være mer fruktbart å fokusere på nettverk og lokale innovasjonssystemer enn interne kognitive prosesser. Dette er hva jeg skal gå inn og studere. Finner man et system for innovasjon i reiselivsnæringen? Og hvilken retning tar dette systemet?

2.3.3 Innovasjon i reiselivet

Før vi ser på hva som er skrevet om innovasjon i reiselivsnæringen vil jeg kort introdusere hva som menes med reiselivsnæringen, og forklare reiselivet i et systemperspektiv.

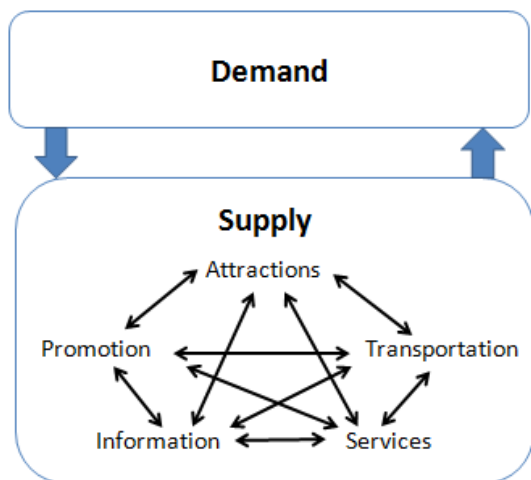
Reiselivsnæringen

Reiselivsnæringen er en generell betegnelse på en næring som betjener flere kundegrupper. I hovedsak kan man dele kundene inn i to segmenter: fritidsreisende, eller turister som er mer nærliggende det engelske begrepet "tourism", og forretningsreisende. Oppgaven vil omhandle turisme, da det er dette segmentet NCE Tourism fokuserer på. I Norge benyttes ofte begrepet reiseliv selv om man snakker om turisme. Reiselivsbegrepet blir derfor brukt videre i oppgaven.

Clare Gunn og Turgut Var (2002) definerer turisme slik: "*Tourism is the temporary movement of people to destinations outside their normal places of work and residence, the activities undertaken during their stay in those destinations, and the facilities created to cater to their needs*" (s. 9). Næringen omfatter dermed ikke bare transport- og overnattingsbedrifter, men alle bedrifter som yter tjenester til folk på reise. Det vil også si at for å bli definert som turisme må det være aktiviteter utenom det daglige arbeid og fritid.

Norske myndigheter er ikke like konsekvente i sin definisjon når de beskriver bredden i reiselivsnæringen: "*Reiseliv gir grunnlag for virksomhet i mange næringer. Det gjelder bl.a. overnatting, servering, transport, formidlingsvirksomhet og opplevelses- og aktivitetstilbud som tilfredsstillter turistene eller andre reisendes behov. Reiselivsnæringene identifiseres ut fra deres avhengighet av, og/eller betydning for, turismen. Et viktig trekk ved*

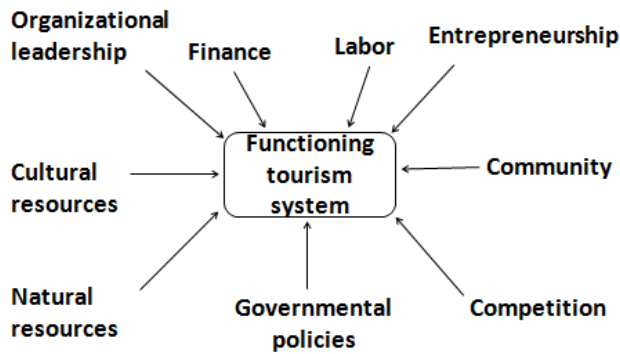
reiselivsmarkedet er at turistene som oftest etterspør et totalprodukt som består av delprodukter fra ulike næringer. Det fordrer samarbeid på tvers av de reiselivsrelaterte næringene” (Arbeidsdepartementet, 1996-97). Dette leder oss rett inn til kjernen av Gunn og Vars (2002) turistsystem. Forfatterne hevder at turisme består av to drivere: etterspørsel fra kundene og tilbud fra leverandørene, og at dette tilbudet er et sammensatt produkt av gjensidig avhengige komponenter.



Figur 2.5 The tourism functioning system (Gunn & Var, 2002)

Som vi ser av figuren krever et fullverdig totalprodukt at det er gode koblinger mellom aktørene. Gunn og Var (2002) hevder at hver aktør bør kjenne til behov i de andre aktørenes markeder, slik at produktene kan komplementere hverandre for å møte dagens trender. Dette krever felles planlegging som, når det klaffer, vil gi kunden inntrykk av reisen som en helhetlig opplevelse (Gunn & Var, 2002) og skape et godt samarbeid med grobunn for innovasjoner mellom bedriftene. Om det er slik at bedrifter som leverer reiselivstjenester har et så godt samarbeid, og planlegger for å levere et best mulig totalprodukt, er nok ikke alltid tilfelle. Dette vil belyses i analysen av NCE Tourism.

En utfordring med å få til et slikt samarbeid er i følge Gunn og Var (2002) at en rekke eksterne aktører, mekanismer og institusjoner påvirker bedriftenes samhandling, og legger rammer for hvordan totalproduktet kan bli. Dette illustreres i figur 2.6. Forfatterne hevder at aktørene i næringen vil tjene på å planlegge sine aktiviteter innenfor denne konteksten av eksterne aktører. Som vi ser av figurene 2.5 og 2.6 opererer reiselivsbedrifter i en ganske kompleks situasjon. Det er sansynlig at dette også gjelder innovasjonsaktiviteter.



Figur 2.6. Ekstern påvirkning på reiselivssystemet (Gunn & Var, 2002)

Innovasjoner i reiselivsnæringen

Reiselivsnæringen er et svært godt eksempel på en tjenestenæring, da stort sett all verdiskaping som finner sted er salg og bruk av tjenester. Det er også stedvis en næring med høy konkurranse mellom bedriftene. Innovasjoner i form av lavere kostnader og høyere kvalitet på produktet og servicen vil derfor kunne gi konkurransefortrinn (Sundbo, et al., 2007). Studier påpeker at tross betydningen nyskaping kan spille for konkurransefortrinn er reiselivet overraskende lite innovativt (Grünfeld, et al. (2010), Sundbo, et al. (2007)). Sundbo og hans kolleger (2007) mener derfor at det er et stort potensial for innovasjon i reiselivsnæringen.

Studier innen tjenesteinnovasjon har stort sett brukt den tradisjonelle inndelingen til Schumpeter: produktinnovasjon, prosessinnovasjon, markedsinnovasjon, organisatorisk innovasjon og nye råvarer/halvfabrikater (Teigen, et al., 2009). Dette gjelder også innen reiseliv. Ulike innovasjoner i reiselivet er samlet i en review av Hjalager (2010). Hun viser at nyskaping er både av typen ”produkt”, altså en ny tjeneste, prosess, organisatorisk og markedsrettet. Konkrete funn på nye tjenester er blant annet å tilby sommeraktiviteter på en vinterdestinasjon (Hjalager, 2010), eller, som Skianleggene på Voss og i Hardanger har gjort det, tilby muligheten for å stå på ski hele året. Innen prosessinnovasjon påpeker forfatteren spesielt økt bruk av IKT, og organisatorisk innovasjon eksemplifiseres med nye samarbeidsstrukturer. Eksempel på dette er samarbeidet mellom kultur og turisme som det satses på i NCE Tourism. Et svært godt eksempel på markedsinnovasjon er introduksjonen av lojalitetsprogrammer (ibid) som nå brukes hyppig både i transportselskaper og overnattingsbedrifter. Bruk av sosiale medier som Travbuddy (www.travbuddy.com) og Trip Advisor (www.tripadvisor.com) er andre gode eksempler.

2.4 Teori om innovasjonssystemer

Det som til nå er gjennomgått av teori om innovasjon i service og reiseliv er grunnleggende for den videre forståelsen av innovasjonssystemer. Videre presenteres generell teori om innovasjonssystemer, og ulike typer systemer anvendt i litteraturen, før jeg går nærmere inn på forskning på innovasjonssystemer i servicenæringer og reiselivet, og hva det har å si for min problemstilling.

2.4.1 Hva er innovasjonssystemer

Innovasjonssystem er systemet av aktører, relasjoner mellom dem, og betingelsene de opererer under, som legger rammen for innovasjon (Edquist, 2005). Det sentrale med en systemforståelse rundt innovasjon er at innovasjon skjer i en interaktiv prosess (Breiby, 2009). Det er et samspill mellom flere aktører. Det er når man finner et gjentatt mønster av innovasjonsaktiviteter at man kan kalle det et system.

Uttrykket "innovasjonssystem" ble introdusert i form av Nasjonale Innovasjonssystemer (NIS) av Freeman (1987), Lundvall (1992) og Nelson (1993) (Lundvall, 2007), og har siden blitt utviklet i akademiske og politiske kontekster (Fagerberg, et al., 2009). Carlsson (2003) fremhever tre ting ved et systemisk rammeverk. Man må 1) spesifisere hvilke komponenter som er med, 2) analysere relasjonene mellom komponentene, og 3) identifisere egenskapene til de ulike komponentene. Med komponenter menes organisasjoner og institusjoner. Av organisasjoner nevner Edquist (2001) formelle strukturer, som bedrifter, høyere utdanningsinstitusjoner, finansieringskilder, og politiske innovasjonsaktører, eksempelvis Innovasjon Norge. Bedriftene er ofte på flere nivå i verdikjeden, og kan være både leverandører, kunder og konkurrenter til hverandre. Institusjoner kan i denne sammenhengen forklares som systemets "spilleregler" og består av de rutiner, normer og vaner som etableres mellom, og regulerer samhandling mellom, aktørene i systemet (Edquist, 2001). Lundvall (2007) deler innovasjonssystemer inn i en "kjerne", som består av bedrifter og kunnskapsaktører, og et "videre begrep" som blant annet inkluderer institusjonene som bidrar til kunnskapsdeling og relasjonsbygging rundt innovasjoner.

Det er, i følge Edquist (2005), flere sentrale forhold i teorier om innovasjonssystemer. *Kunnskapsdeling* fremheves som svært viktig. Edquist hevder at fokuset på læring i systemteorien erkjenner at innovasjon ikke bare oppstår ved utvikling av ny kunnskap, men

også ved å kombinere eksisterende kunnskap på nye måter. Videre fremhever forfatteren *helheten* i systemene, ved at de omfavner alle viktige faktorer for innovasjon, som politiske, sosiale og økonomiske forhold, ikke bare organisasjoner. Et svært viktig aspekt er betydningen som legges i *relasjoner* mellom aktørene, og hvordan de er gjensidige. Edquist (2005) påpeker at innovasjon ikke gjøres internt, men i samhandling med andre organisasjoner. Det er ikke bare komponentene i systemet, men også relasjonene mellom dem, som påvirker innovasjonsprosessen, da det er gjennom relasjoner kunnskap deles og organisasjoner lærer av hverandre. Til slutt understrekes betydningen av *institusjoner*.

Dette betyr at det ikke bare blir viktig å identifisere hvilke aktører som er delaktige i innovasjoner innen NCE Tourism. For å finne om det er et innovasjonssystem må jeg også studere relasjonene mellom aktørene. Er de av formell eller uformell art, er de sterke eller svake, og hvordan fasiliterer de til kunnskapsdeling? Om det er etablert et mønster eller noen normer for hvordan man opptrer blir også viktig å undersøke. Slike sosiale institusjoner er ikke nødvendigvis særegne for en klynge eller et nettverk. De kan også omfatte et større system, som reiselivsnæringen generelt. Det kan derfor finnes underliggende sosiale institusjoner som ikke kan tilskrives NCE Tourism.

Kunnskap trekkes også frem av Bo Carlsson (2003) som en viktig ingrediens for et fungerende innovasjonssystem. Carlsson (2003) hevder at aktørene i et system tilegner seg kunnskap både gjennom egeninnsats og ved ”spillovers” (lekkasje) fra de andre aktørene. En viktig forutsetning for å kunne se nytten av og bruke spillovers er at man har tilstrekkelig med absorberende kapasitet (Cohen & Levinthal, 1990). Det vil si grunnkunnskaper til å forstå nytten av den informasjon som flyter mellom aktørene. Carlsson (2003) hevder at det ikke er nok med egen kunnskapsutvikling, som dedikert forsknings- og utviklingsaktivitet (FoU) eller innovative aktiviteter i det daglige virket, for økonomisk vekst og innovasjon. Dette oppnås først når egen kunnskapsutvikling kombineres med spillover fra andre aktører. Videre påpeker forfatteren at kunnskapsspredning ikke bare foregår i markedsrelasjoner, men at de uformelle relasjonene mellom aktørene er vel så viktige.

Innovasjonssystemer har den funksjon at de tilbyr en stabil struktur, men det vil ikke si at de ikke også er dynamiske. Flere akademikere poengterer dynamikken i systemene (Hjalager, et al. (2008), Carlsson, et al. (2002), Porter (2000)). Blant annet fremheves tilpasningsevne som viktig for å gripe muligheter som oppstår, kvalitative endringer, modernisering og vekst for å tilpasse seg omgivelsene (Hjalager, et al., 2008).

2.4.2 Typer av innovasjonssystemer

For å kunne studere innovasjonssystemer må omfanget defineres og begrenses ytterligere. Hjalager, et al. (2008) uttrykker det som at ethvert system må ha noen ytre grenser, ellers kan det knapt kalles et system. I en oversiktsartikkel om innovasjonssystemer identifiserer Bo Carlsson (2003) de fire vanligste kategoriene: nasjonale, regionale, sektorielle, og teknologiske innovasjonssystemer. Carlsson, et al. (2002) fremhever tre vurderinger som må til for å definere innovasjonssystemer: å finne det passende nivået for analysen, for hvilket geografisk område, samt tidsepoken man skal se på. Samtidig må man ikke se på et system i isolasjon. Som Carlsson (2003) sier avslutningsvis: *”The various systems approaches are complements, not substitutes, each focusing on a particular domain with its own issues, problems and opportunities”* (s. 16).

Nasjonale innovasjonssystemer

En geografisk avgrensning av et innovasjonssystem i form av landegrenser utgjør de første teorier og studier av innovasjon i et systemperspektiv. Hovedtrekkene er hvordan infrastruktur og relasjoner mellom institusjoner og bedrifter i et land fungerer for å fremme innovasjon (Guan & Chen, 2012). Myndigheter er blant annet en sentral aktør da de implementerer politikk som påvirker innovasjonsprosessene og sørger for at kollektive goder opprettholdes. Sammen med bedrifter og FoU danner de rammeverket rundt innovasjoner (Guan & Chen, 2012).

Teknologiske innovasjonssystemer

Teknologiske innovasjonssystemer omhandler systemet av relasjoner og aktører innen et teknologisk område, eller et sett av teknologier. Det er i følge Carlsson, et al. (2002) ikke begrenset av en nasjons grenser, og kan overlape mange forskjellige industrier. Eksempler kan være undervannsteknologi, eller teknologiske løsninger brukt i kirurgi.

Sektorielle innovasjonssystemer

Begrepet sektorielle innovasjonssystemer stammer, i følge Howells (2000), fra Bo Carlssons utvikling av teori om teknologiske systemer rettet mot spesifikke sektorer. Begrepet er så blitt videreutviklet av blant annet Breschi og Malerba, som beskriver et sektorielt innovasjonssystem som de bedrifter som er aktive i innovasjonsaktivitetene innen en sektor (Breschi & Malerba, 2000). Dette utdypes til også å omfatte bedrifter som benytter seg av sektorens teknologier (ibid). Et slikt system kan, i følge forfatterne, henge sammen på to

måter: gjennom prosesser der bedrifter samarbeider om å utvikle teknologi, eller gjennom konkurrerende prosesser på innovasjon og markedsaktiviteter.

Flere påpeker at sektorielle og geografiske innovasjonssystemer heller er komplementære enn ekskluderende (Hjalager, et al. (2008), Howells (2000), Edquist (2001)). Om man skal studere dem hver for seg eller i sammenheng er, i følge Edquist (2001), avhengig av hva man skal studere. Hjalager, et al (2008) hevder at det vil være logisk å studere innovasjonssystemer i reiselivssektoren fra et sektorielt perspektiv uten at det går ut over relevansen av nasjonale eller regionale innovasjonssystemer. Det caset som studeres her er i utgangspunktet avgrenset både sektorielt (reiselivsnæringen) og regionalt (Vestlandet).

Regionale innovasjonssystemer

I likhet med den utvikling som har skjedd innen klyngeteori fra nasjonale til regionale klynger har det også vært en utvikling av teori fra nasjonale til regionale innovasjonssystemer. Grunnlaget for å studere betydningen av en regional avgrensing av et innovasjonssystem kommer fra Marshall, som allerede på 30-tallet argumenterte for at et agglomerat av småbedrifter var effektive og konkurransedyktige mot store bedrifter i samme bransje (Asheim, et al., 2011). En utfordring med regionale innovasjonssystemer er, i følge Edquist (2005), å sette kriterier for å identifisere en "region". Det er ikke bare administrasjonsgrenser som bør telle, men også grad av samkjøring i innovasjon (Edquist, 2005).

Det finnes flere teorier på hvorfor en regional avgrensing er gunstig for innovasjon. I hovedsak er særlig tre teorier utbredt, dette er regionale innovasjonssystemer (RIS) (Asheim, et al. (2011), Cooke, et al., (2004)), innovasjonsmiljø (Konstadakopoulos (2004), Cooke (2011)) og regionale klynger (bl.a. Porter (1990), Jakobsen (2008)). Man finner flere fellestrekk i disse teoriene, noe som indikerer at det finnes egenskaper som alltid er til stede i regionalt avgrensede innovasjonssystemer. I følge Asheim, et al. (2011) er likhetene mellom disse teoriene hvordan de analyserer samarbeid, nettverk, institusjoner, tillit, interorganisatorisk læring og kunnskapsspredning.

RIS fokuserer på relasjonene i en region, og hevder at mens relasjoner i en klynge kan være kun markedsrelaterte (leverandør-kunde relasjoner), finnes det også relasjoner av ikke-markedsrelatert art. Disse kalles nettverksrelasjoner (Asheim, et al., 2011), og fremheves som viktige for innovasjon. Nettverksrelasjoner krever aktiv involvering fra bedriftene for å

vedlikeholdes, i motsetning til markedsrelasjoner der bedriftene kan forholde seg passive. Serbanica (2011) deler regionale innovasjonssystemer inn i tre nivåer: 1) den regionale næringsklyngen bestående av næringsaktørene og deres leverandører, 2) støttefunksjoner som utdanningsinstitusjoner, forskningsinstitutt, teknologiske kunnskapsaktører, og finansielle aktører, og 3) samhandlingen mellom disse aktørene. Den store forskjellen mellom klynger og RIS, hevder Asheim med kollegaer (2011), er fokuset til sistnevnte på nettverk, sosial- og institusjonell samhandling og tilknyttet kollektiv læring. I tillegg er hovedfokuset i klyngeteori ikke innovasjon, men verdiskaping og konkurransefortrinn.

2.4.3 Systemer innen serviceinnovasjon

Det meste av forskning på innovasjonssystemer er forskning på tradisjonelle industrinæringer. Howells (2007) påpeker at det finnes noe forskning på service i relasjon med systemer, men ikke mye. Dette gjør at teorien på området er mager. Philip Cooke (2011) markerer dette i sitt utsagn om at forskning på service er fraværende både i litteratur om sektorielle-, teknologiske- og nasjonale innovasjonssystemer.

Videre gjennomgås det som er funnet av relevans for oppgaven. En av de få som har gjort en innsats for servicestudier er Jon Sundbo, som har studert innovasjonssystemer innenfor tjenestenæringer generelt (Sundbo & Gallouj, 2000) og innenfor reiselivsnæringen spesielt (Sundbo, et al., 2007). Hovedfokuset til Sundbo og Gallouj (2000) var å dokumentere om det er en systematisk tilnærming til innovasjon i service. Med bakgrunn i en rekke studier av ulike tjenestenæringer hevder forfatterne å finne noen felles mønstre ved serviceproduksjon på tvers av næringer. For at et mønster skal kunne beskrives som et system hevder forfatterne at to ting må være oppnådd: 1) det er noe sammenfall i mønstrene, og 2) man finner gjentakelse av noen få mønstre. Sundbo og Gallouj (2000) konkluderer med at det er noe repetisjon i innovasjonsmønstre, og noen mønstre gjentas i en stor andel situasjoner. Man kan derfor si det er system også i tjenesteinnovasjon, men at systemet er løst sammensatt (dvs. ikke institusjonalisert) da flere mønstre repeteres og det kun er noe sammenfall mellom dem.

På bakgrunn av sine funn utviklet Sundbo og Gallouj (2000) en grunnmodell for innovasjonssystemer i service. Forfatterne hevder at selv om tjenestenæringer er forskjellige finnes det noen felles karaktertrekk på hvordan innovasjon finner sted, og at disse trekkene er særegne for innovasjonssystemer i servicenæringer. De aktuelle trekkene er:

- kunden er en kjernedriver
- mange små ad hoc endringer
- personkontakt vil forbli en kjernekarakteristikk
- det er et løst organisert system karakterisert av lite FoU

Det er verd å nevne at det er særlig den interaktive prosessen i tjenesteinnovasjon, og helt spesielt kundens involvering, som forfatterne finner er avgjørende for at en innovasjon aksepteres i markedet.

Forfatterne identifiserer noen drivkrefter de mener er avgjørende for innovasjonsprosessen. Et mulig innovasjonssystem i serviceaktivitet er satt sammen av de ulike drivkreftene (Sundbo & Gallouj, 2000). I hovedsak drives innovasjoner av *interne krefter i bedriftene*, som kan være ledelsen og dens strategi, ansatte og innovasjons-/FoU avdeling. I tillegg er det noen *eksterne drivkrefter* som påvirker betingelsene for innovasjon og innovasjonsprosessen. De eksterne drivkreftene deles i *trender* (trajectories) og *aktører*. Trender er idéer og logikk som blir spredd gjennom det sosiale nettverket aktørene tilhører. Det kan være teknologiske endringer, yrkesnormer- og kunnskap (service professionals), generelle lederstrukturer og sosiale normer. De eksterne aktørene består av kunder, konkurrenter, leverandører og offentlig sektor. Dette er aktører som er essensielle for den daglige driften.



Figur 2.7 Drivkrefter bak serviceinnovasjon (Sundbo & Gallouj, 2000)

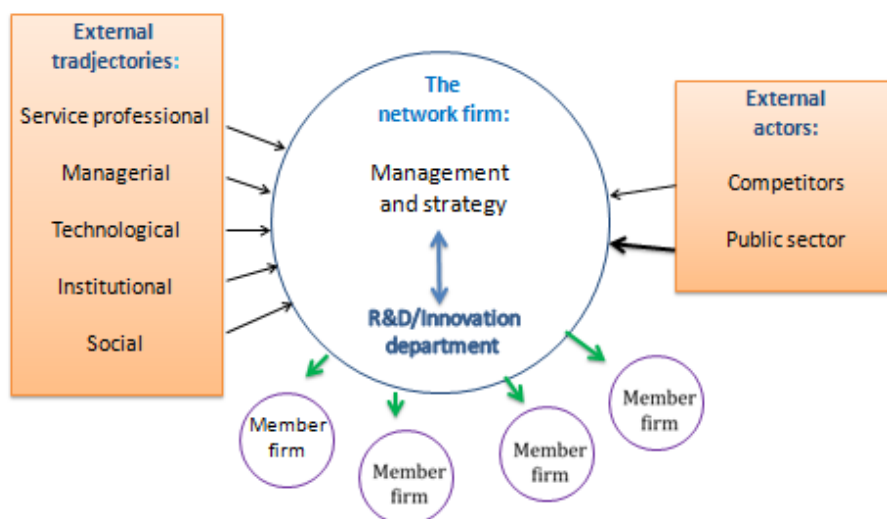
Hvordan de ulike drivkreftene fungerer sammen for å skape og spre innovasjoner varierer fra bransje til bransje, og er ikke entydig. Det som fremheves, og som gir systemet mindre substans enn annen teori om innovasjonssystemer, er at konstellasjonene mellom aktører og trender ikke er institusjonalisert (Sundbo & Gallouj, 2000). Det finnes ikke normer for

adferd og interaksjoner som alle servicebransjer opptrer etter. Det blir dermed opp til hvert studie å lage en konkret modell for den bransjen eller casen som studeres. Dette går rett til kjernen av denne oppgaven: å identifisere et system, eller trekk som går i retning av et system, for innovasjon i NCE Tourism. Det er ikke gitt at jeg finner de samme interne og eksterne drivkreftene som Sundbo og Gallouj.

Andre forhold som påpekes som annerledes fra de mer institusjonaliserte systemene innen produktinnovasjoner, er at servicebedrifter generelt samarbeider mindre med eksterne aktører om innovasjon (Sundbo & Gallouj, 2000). De forholder seg til eksterne aktører for innkjøp og salg av sine tjenester, men er mer konkurranseorienterte, noe som fører til at de ikke er like villige til å dele sin kunnskap. Forfatterne finner også at kunden er viktigere for innovasjon enn leverandøren er, og at kunnskap spres i et komplekst system av uformelle, gjerne utydelige, relasjoner. Selv om det er mange aktører og trender i aksjon rundt serviceinnovasjon, gjør ovennevnte forhold det vanskeligere å dokumentere hvilke. Systemet fremstår derfor, som Sundbo og Gallouj (2000) hevder, som mindre institusjonalisert.

2.4.4 Innovasjonssystemer i reiselivsnæringen

Sundbo og Gallouj (2000) har i sine studier identifisert fire ulike næringer. Innenfor reiselivsnæringen, som er en av dem, identifiserte forfatterne et system de døpte for nettverksmønsteret.



Figur 2.8 Nettverksmønsteret (Sundbo & Gallouj, 2000)

Figur 2.8 illustrerer at reiselivsnæringen fungerer som et nettverk, der en etablert nettverkskjerne har som funksjon å blant annet innovere på vegne av bedriftene, for så å formidle nyskapingen ut til medlemmene (Sundbo & Gallouj, 2000). Selv om FoU nevnes i modellen, hevder forfatterne at de enda har til gode å finne dette i praksis, noe som er i tråd med annen forskning (Hjalager, 2002). Konkurrenter og offentlig sektor er de viktigste eksterne aktørene, og alle trender identifisert i deres grunnmodell hevdes å påvirke innovasjonsmønsteret. Modellen kan tolkes dithen at de eksterne trendene og aktørene påvirker nettverkskjernen og således påvirker innovasjon i næringen.

Kunden, som er den aller viktigste aktøren for reiselivsbedriftene, er ikke nevnt i modellen. Dette skyldes nok at det er medlemsbedriftene, og ikke nettverkskjernen, som er i kontakt med kunden. Ideelt sett burde det vært forbindelser fra bedriftene til kjernen med tilbakemeldinger fra kunder, men siden dette er en reell modell og ikke et teoretisk ideal ser man at det kommer lite tilbakemeldinger fra kunden inn til dem som legger strategiene. Det kan virke som om medlemsbedriftene ikke engasjerer seg i nettverket, men venter på at kjernen skal "løse problemene" for dem. Dette bekreftes i en studie av Sundbo, et al. (2007), som hevder at siden serviceinnovasjoner er lett å imitere, holder bedrifter informasjon for seg selv og er mindre ivrige etter å delta i nettverk. Fra en destinasjons perspektiv hevder forfatterne at man skulle anta at bedrifter ville vært interessert i samarbeidssystemer, men funn fra Danmark har vist at dette ikke er tilfelle. Studien konkluderer med at innovasjonssystemer innen reiseliv er svake eller ikke-eksisterende.

Det konkluderes også med at det satses mer på innovasjon, og at resultatet blir bedre, om et mer institusjonalisert innovasjonssystem utvikles for reiselivsnæringen (Sundbo, et al., 2007). Det etterlyses derfor politiske virkemidler for innovasjon, og disse bør komme i form av en strategi og politikk som øker innovasjonsevnen. Jeg ønsker å finne ut om NCE programmet kan være et slikt virkemiddel.

En studie av Hjalager, et al. (2008) tar for seg ti destinasjoner i Norden ut fra teori om innovasjonssystemer. Studien finner flere fellestrekk hos destinasjonene: de har alle et mangfold av aktører, diversifiserte og tette relasjoner, en sentral aktør med en fasiliterende rolle, åpen tilgang til ressurser, høy konkurranse, offentlig sektor spiller en viktig rolle, økende global rekkevidde, og økende rekkvidde på tvers av sektorer. Flere av trekkene finner man igjen i for eksempel Porters (1990) teori som kjennetegn på en effektiv regional klynge, og betydningen av en sentral fasilitator er i tråd med funnene til Sundbo og Gallouj

(2000). I tillegg finner forfatterne at eldre og større systemer er bedre på innovasjon enn yngre og mindre, noe som støtter funn i studien til Sundbo, et. al (2007).

Studien til Hjalager, et al (2008) argumenterer for at politiske insentiver kan fasilitere suksess i et innovasjonssystem, men påpeker at formuleringer fra politiske organer ofte er uklare på hva man skal påvirke (Hjalager, et al., 2008). Et ankepunkt som kommer frem er at politikere ikke har alle typer næringer i tankene når de lanserer sin innovasjonspolitik. Den er gjerne rettet mot IKT, bioteknologi og «high-tech» næringer (ibid), som er næringer med høy verdiskaping, men glemmer blant annet reiselivsnæringen. NCE-programmet, som min case er en del av, er nettopp et generelt program rettet mot flere næringer. Det er dermed ikke gitt at det er den beste måten å fremme innovasjonsaktivitet og samarbeid i reiselivsnæringen på.

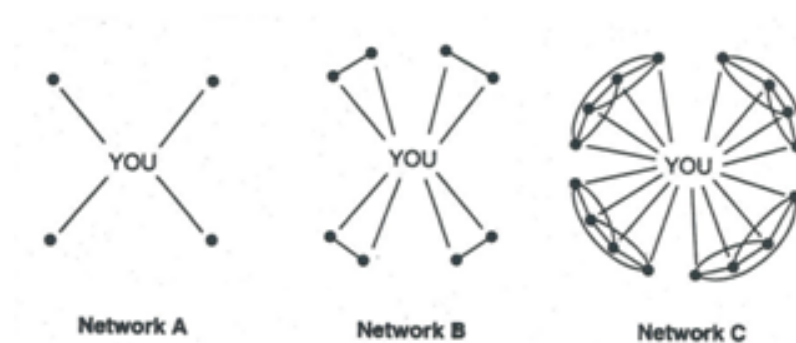
Hjalager og kollegaene (2008) hevder også at innovasjonssystemenes suksess ligger i nettverket av aktører i systemet, og hvordan nettverkene vedlikeholdes. Dette støttes av Novelli, et al. (2006), som har funnet at både nettverk og klynger er viktige for innovasjon og destinasjonsutvikling i små og mellomstore reiselivsbedrifter (SMR). De hevder at klyngestrukturen vil gjøre SMR mer konkurransedyktige, mens nettverket vil tilføre bedriftene tilgang til kunnskap, ressurser, markeder og teknologi. Det er flere som påpeker nettverkets rolle for en destinasjons suksess alene (Baggio & Cooper, 2010) eller parallelt til klyngestrukturen (Prats, et al. (2007), Novelli, et al. (2006)). Det er dermed mye som tyder på at for å få en fullstendig forståelse for innovasjonssystemet innen reiselivsnæringen må man studere nettverket og relasjoner i klyngen

2.5 Nettverksteori

Innen klyngeteori og spesielt innen innovasjonssystemer spiller nettverksmekanismer en betydelig rolle. Det vises hele tiden til betydningen av diversifiserte relasjoner og hvordan disse er gunstige for kunnskapsutvikling, som er det nettverksteorien bygger rundt.

Kort fortalt går nettverksteori ut på at det finnes ulike forbindelser eller relasjoner mellom aktører, noe som skaper flere typer nettverk. Relasjoner kan være sterke, det vil si av mer personlig art, med høy grad av tillit. Slike relasjoner er gunstige for kunnskapsdeling, og særlig for deling av taus kunnskap. Det fører også til lavere transaksjonskostnader. Relasjoner kan også være svake, av mer formell art, med mindre grad av tillit (Granovetter,

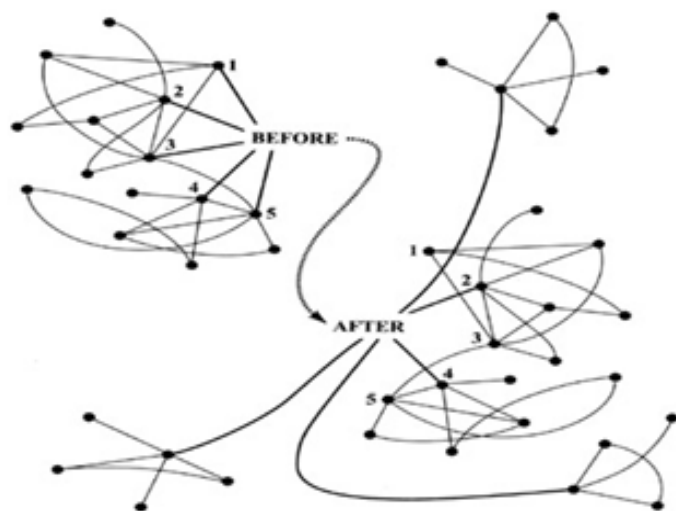
1973). Et lite nettverk med få aktører vil få tette bånd og dermed økt tillit til hverandre, men det vil ikke gi tilgang til ny informasjon. (Se figur 2.9 for illustrasjon av ulike nettverk). Et større nettverk vil gi flere synspunkter og informasjonsdelingen vil være større. Derfor er størrelse og struktur viktig, som Burt (1992) skriver: "Bigger is better" (s. 64). Samtidig hevder han at størrelse er en tvetydig velsignelse. Ulempen med nettverk av tette relasjoner er at de fort blir lukkede (Burt, 1992). Dette gjelder også relativt store nettverk, der man bruker mye tid og ressurser på vedlikehold av nettverk som gir lite tilbake.



Figur 2.9 Nettverkseksponasjon (Burt, 1992)

For å få tilgang til ny informasjon, som er essensielt i innovasjon, er det derfor viktig med det Burt (1992) kaller "strukturelle hull". Et slikt "hull" er avstand mellom nettverk, og det er ikke avstanden som er viktig, men de broer man kan bygge over den. De brobyggende relasjonene står også sentralt i teorien til Granovetter (1973). Granovetter hevder disse relasjonene som regel er svakere, "no strong tie is a bridge" (s. 1364), men gir like fullt tilgang til informasjon da de gir tilgang til nye nettverk og kontakter med ny kunnskap. Dette er styrken ved de svake båndene. Svake bånd krever mindre tid og krefter for å opprettholdes, og kan brytes når man ikke har nytte av dem lenger (Granovetter, 1973). Aktører i et lokalt nettverk har ofte forbindelser med ulike eksterne aktører, slik at man bringer ulik informasjon og kunnskap inn til det lokale (tette) nettverket.

Det er naturlig å anta at reiselivsbransjen består av lokale nettverk i form av destinasjoner, da bedriftene på en destinasjon ofte er avhengige av hverandre for å trekke turister til destinasjonen. Det er derfor stor sansynlighet for å finne tettere nettverk innen destinasjoner, med relasjoner til andre destinasjoner eller aktører som kan tilføre ny kunnskap.



Figur 2.10 Betydningen av strukturelle hull (Burt, 1992)

En slik dynamikk av et tett lokalt nettverk og svakere eksterne bånd, er hva Capaldo (2007) kaller duale nettverk, og fremhever som gunstig for en dynamisk innovasjonsevne. Ved hjelp av de eksterne båndene får man tilgang til ny informasjon som, når den spres mellom aktørene i det lokale nettverket, kombineres med eksisterende kunnskap og skaper innovasjon.

Nettverkslogikken er essensiell i innovasjonssystemer siden kunnskapsspredning står sentralt i teorien. Innen et innovasjonssystem, og spesielt i tjenesteinnovasjon, er kunnskapsutvikling og informasjonsdeling mellom aktørene selve grunnlaget for nyskaping, da kombinasjon av ny og eksisterende kunnskap ofte er det som fører til innovasjoner (Aoyama & Horner, 2011). For å få en utbredt kunnskapsdeling trengs det tette relasjoner, spesielt i situasjoner der kunnskapen er taus. I tillegg trengs det ressurser utenfra. Informasjon fra pålitelige, eksterne kilder om trender i etterspørsel eller mer generelle trender, er nødvendig for å kunne utvikle et attraktivt produkt. For et så sammensatt totalprodukt som man finner i reiselivet har dermed utvikling i relasjon med andre stor betydning for å kunne lykkes.

2.6 Oppsummering av teori

Over har det blitt presentert og diskutert en stor mengde teori, og for å fremheve anvendelsen av den på mitt formål vil jeg her gjøre en oppsummering.

Selv om hovedfokuset er på innovasjonssystemer, er klyngeteori relevant da casen som er valgt for studien er et klyngeprosjekt i NCE-programmet. I tillegg anser deler av akademisk næringsklynger som en form for innovasjonssystem. NCE-programmet bruker teori om klynger som grunnlag for vekst og innovasjon i næringen. Denne teorien fremhever dynamikken som oppstår når viktige forhold påvirker hverandre (Porter, 1990), og hvordan mekanismer mellom aktørene fungerer som drivkrefter for konkurransefortrinn og økt innovasjon (Jakobsen, 2008). Om klyngeteori er dekkende nok til å beskrive innovasjonssystemer er et omdiskutert tema. Jeg diskuterer om klyngeteori er god nok for å forstå innovasjon i NCE Tourism, da reiselivsnæringen typisk ikke innehar alle oppgraderingsmekanismene som klyngeteorien fremhever.

Hovedfokuset i oppgaven er derfor på innovasjonssystemer, og hvordan innovasjon foregår i NCE Tourism. Innovasjon i tjenestenæringer er av flere akademikere påpekt som særegent, man kan derfor ikke forvente å finne et lignende innovasjonssystem i reiselivsbransjen til de man finner i industrielle næringer. De mest sentrale elementene vil nok likevel være generelle. Blant annet fremhever teorien relasjoner mellom aktører og organisasjoner som viktige i et hvert innovasjonssystem. Dette fordi det er gjennom relasjoner at man sprer, deler og tar opp ny kunnskap, og det er kombinasjon av ny og eksisterende kunnskap som fører til nyskaping (Aoyama & Horner, 2011). Relasjonene og hva man får ut av dem reguleres av sosiale institusjoner i samfunnet eller bransjen aktørene tilhører (Vatne, 2012), noe som betyr at man ikke bare må se på hvilke aktører som er delaktig i en innovasjon, men også hvordan samspillet mellom dem fungerer. Denne helheten utgjør det fullstendige innovasjonssystemet.

At dette samspillet fungerer annerledes i tjenestenæringer enn i industrielle næringer belyses i studien til Sundbo og Galloway (2000). Deres grunnmodell beskriver innovasjon i service som en interaktiv prosess, der både eksterne aktører og megatrender legger betingelser for innovasjon, som så drives frem av interne krefter i bedriften. Innenfor reiselivsnæringen, som er en kompleks næring bestående av mange komplementære aktører, tar dette systemet en særegen form. Reiselivsnæringen etablerer gjerne egne nettverksbedrifter som skal drive

innovasjonsaktiviteten for medlemsbedriftene i nettverket (Sundbo & Gallouj, 2000). Dette kan minne mye om logikken bak NCE Tourism, der en etablert prosjektledelse skal organisere aktiviteten i nettverket. Sundbo og Gallouj (2000) fant at nettverkskjernene samler kunnskap utenfra, for så å spre det videre til bedriftene. *Relasjoner og kunnskapsspredning i NCE Tourism blir derfor essensielt å studere.*

En annen studie av Sundbo, et al. (2007) konkluderer med at det satses mer på innovasjon, og at resultatet blir bedre, om et mer institusjonalisert innovasjonssystem utvikles for reiselivsnæringen. De etterlyser derfor politiske virkemidler for innovasjon, og disse bør komme i form av en strategi og politikk som øker nyskapingsevnen. *Om NCE – programmet kan være et slikt virkemiddel er noe jeg vil belyse i min studie av NCE Tourism.*

Både klyngeteori og teori om innovasjonssystemer fremhever betydningen av diversifiserte relasjoner for å få til kunnskapsdeling. Dette er emnet i nettverksteori. Teorien som er brukt er i all hovedsak basert på Burt (1992) og Granovetters (1973) teorier, og tar for seg hvordan og hvorfor relasjoner kan variere i styrke, og hva dette har å si for kunnskaps- og informasjonsdeling. Med denne kunnskapen skal jeg kunne studere relasjonsmønsteret i NCE Tourism, og vurdere om det er forutsetning for kunnskapsdeling i partnerskapet, og om dette legger grunnlaget for et innovasjonssystem.

De ovennevnte teoriene skal jeg videre bruke til å studere om *man finner et fullverdig innovasjonssystem innen NCE Tourism*. Eller om det er på vei til å dannes et innovasjonssystem. Og i så tilfelle hvordan tar dette systemet form? Ved hjelp av tilgjengelige dokumenter og egne intervjuer ønsker jeg å identifisere innovasjonsprosessen, det vil si hvilke aktører som er delaktige i en innovasjonsprosess, hvilke roller de tar og hvordan kunnskap spres mellom dem. Ikke minst ønsker jeg å finne ut hvordan aktørene sammen utvikler innsikt og kunnskap som fører til innovasjon, og om det har etablert seg et gjentakende mønster for dette som gjør at jeg kan identifisere et system. Et sentralt punkt blir å finne hvilken rolle NCE Tourism prosjektet spiller for et mer systematisert innovasjonsarbeid.

3. Metode og datainnsamling

Dette kapitlet vurderer valg og anvendelse av forskningsdesign- og metoder for å finne svar på de spørsmålene som ble stilt i forrige kapittel.

3.1 Forskningsdesign

Før man setter i gang med en studie er det, i følge Saunders, et al. (2009), noen vurderinger man bør gjøre. Dette går blant annet ut på hvilken tilnærming man ønsker å ta i forhold til bruk av teori, hvilke data man har tilgang til eller mulighet å samle inn gitt det tidsperspektivet man har, og hva man har som formål med studien. Dette kalles forskningsdesign. Ut i fra disse vurderingene velger man så metode, det vil si hvilke typer data som er mest hensiktsmessige for å svare på problemstillingen, hvordan man ønsker å samle dem inn, og hvordan de bør analyseres.

3.1.1 Tilnærming

I følge Saunders og hans kolleger (2009) bør man starte arbeidet med å velge tilnærming. Det vil si å velge hvordan man bruker teori som verktøy i oppgaven. En deduktiv tilnærming bruker eksisterende teori for å belyse problemstillingen, mens en induktiv tilnærming forsøker å få en bedre forståelse for en situasjon eller et problem, for så å bygge teori ut fra dette. Jeg vil kombinere disse tilnærmingene i min studie, noe som også er legitimt (Saunders, et al., 2009). Jeg tar dermed utgangspunkt i eksisterende teori for å forstå dynamikken i et konkret system, en næringsklynge, samtidig som jeg ønsker å få forståelse for den empiriske konteksten rundt serviceinnovasjon som er et felt det finnes lite teori på.

3.1.2 Studiens formål og strategi

Formålet med studien er å utforske et konkret prosjekt, NCE Tourism, for å vinne ny innsikt i hvordan serviceinnovasjon finner sted innenfor en spesifikk kontekst, nemlig reiselivsnæringen. Jeg ønsker å finne svar på om det er en systemorientert tilnærming til hvordan innovasjon foregår innen NCE Tourism, og hvordan dette i så tilfelle tar form. Har det hatt noe å si for innovasjonsaktiviteten i reiselivet at man etablerte NCE Tourism? For å tilegne meg denne innsikten, vil jeg gjøre det Saunders, et. al (2009) kaller en eksplorerende studie. En eksplorerende studie er egnet når man ønsker å søke ny innsikt på et felt der det

ikke finnes gode teorier som kan testes. Man søker etter prosesser og mønster i det empiriske felt som kan bygge ny teori eller være med å bygge opp under andres empiri (www.blurtit.com, 2012). En fordel med eksplorerende studier er at man kan søke i litteraturen etter svar samtidig som man bruker kvalitative data i form av intervjuer. Dette gir mulighet for fleksibilitet og tilpasninger etter som funnene endrer retning på teorien.

Til mitt formål egner det seg med en casestudie, da jeg ønsker å lære mer om prosessene i, og systemet rundt, serviceinnovasjon i NCE Tourism (Saunders, et al., 2009). En casestudie er en forskningsstrategi der man ved hjelp av empirisk forskning studerer et konkret fenomen i dets naturlige kontekst ved hjelp av flere kilder (ibid). Det vil si at man kan bruke alle typer datainnsamlingsteknikker, data og analyser. Dette gjør også triangulering av data viktig. Ved triangulering brukes flere typer data for å verifisere funn, og det er en god måte å styrke sine funn på når man ikke har mulighet til å generalisere.

Når man velger strategi for en studie, vil man også måtte gjøre seg kjent med de ulemper strategien medfører. En av hovedulempene ved en casestudie er at man ikke har muligheten til å generalisere sine funn. Dette vil jeg komme mer tilbake til når jeg tar for meg problemet med generalisering lenger nede.

3.1.3 Valg av data og metoder

I følge Saunders, et al. (2009) kan man bruke flere typer data i en casestudie, og det er flere metoder å analysere dem på. I denne studien blir det i hovedsak benyttet primærdata, i form av egne intervjuer. Disse intervjuene er åpne og kvalitativt orienterte, og rettet mot et mindre utvalg nøkkelinformanter. Det blir også benyttet sekundære data. Disse supplerer og utdyper enkelte sider av problemstillingen. De sekundære dataene er av både kvantitativ og kvalitativ art, og blir analysert tilsvarende. Av kvantitative data benyttes spørreundersøkelser innen klyngen og regionen, og av kvalitative data årsrapporter, nyhetsbrev, søknadsdokumenter, mål- og strategidokument, tiltaksplaner, websider etc. Sistnevnte blir i hovedsak benyttet for å triangulere funn i hoveddataene. Årsrapporten for 2011 er ikke benyttet da den dessverre ikke er offentlig tilgjengelig enda.

3.2 Datainnsamling og analyse

Det vil nå bli beskrevet hvordan data er samlet inn og analysert. Jeg starter med primærdataene, da de utgjør hovedtyngden av empirien, før jeg går over på sekundærdata.

3.2.1 Innsamling av primærdata

Primærdata er data man samler inn på egenhånd for å kunne svare på den problemstillingen man undersøker (Ghauri & Grønhaug, 2005). Slike data kan være av både kvantitativ (survey) og kvalitativ art. De primærdata jeg har valgt å samle inn er kvalitative, og samlet inn gjennom semistrukturerte intervjuer. Dette fordi kvalitative studier er å foretrekke når man studerer områder der det finnes lite teori og kunnskap på forhånd (ibid).

Kvalitative studier er innsamling av ikke-numeriske data, og gjøres som regel i form av observasjoner og intervjuer (Saunders, et al., 2009). For at intervjuene skal være kvalitative, det vil si gå dypere inn på spesifikke emner slik at man får tak i respondentens meninger om emnet, må man la respondenten få snakke fritt. Man bruker da semistrukturerte intervjuer eller dybdeintervjuer. Mitt formål er å få en dypere forståelse for tema som innovasjonssystemets aktører, nettverk, relasjoner og sosiale institusjoner. Det er da viktig å få dekket disse områdene. Samtidig er det viktig å få en naturlig flyt i samtalen, slik at det oppnås tillit og respondenten blir villig til å formidle mer sensitiv informasjon. For dette formålet egner semistrukturerte intervjuer seg godt, da man kan stille åpne spørsmål og variere rekkefølgen i temaer samtidig som man beholder en overordnet struktur.

3.2.2 Utvalg

Å samle inn data fra en hel populasjon er nærmest umulig, også ved kvalitative studier. I mitt tilfelle ville jeg da ha måttet gjennomføre nærmere hundre intervjuer. Ved studier som tester teori er normen å samle inn data fra et tilfeldig utvalg som skal kunne representere populasjonen. Ved kvalitative studier er ofte ikke målet å kunne generalisere. Utvalg av respondenter er likevel viktig, men man kan være mer strategisk i valg av dem. Dette kalles for selektivt utvalg (Saunders, et al., 2009) og åpner for en mer subjektiv vurderingsform. Man må likevel ta hensyn til utvalgets størrelse, slik at man har nok respondenter til å kunne finne legitime svar som dekker ulike sider av fenomenet som studeres (ibid). Jeg gjennomførte ni intervjuer, da jeg mener god informasjon fra aktører med dyp innsikt er hva jeg trenger for å belyse problemstillingen.

Det finnes flere typer selektive utvelgelsesmetoder: kvoteutvalg, hensiktsmessig utvalg, snøballmetoden og selvseleksjon (Saunders, et al., 2009). Jeg har benyttet et hensiktsmessig utvalg, der respondenter er valgt ut fra deres roller og innsikt i temaer for studien. For å få et best mulig bilde av situasjonen har jeg prøvd å få tak i personer med ulike synspunkter, og har derfor valgt respondenter fra flere typer bedrifter og fra alle fylkene i Fjord Norge. Respondent 6 er ikke medlemsbedrift i NCE Tourism partnerskapet. Jeg ønsket å snakke med en bedrift utenfor partnerskapet for å undersøke i hvilken grad det som foregår innen partnerskapet når ut til bedrifter som har destinasjonsselskap som sin tilknytning til NCE Tourism.

Tabell 3.1 Respondenter

Aktører	Antall intervjuer
Destinasjonsselskap	1
Forskningsinstitutt	1
Kulturaktør	2
NCE prosjektledelsen	1
Offentlig aktør	1
Opplevelsesaktør	1
Overnattingsbedrift	2

3.2.3 Gjennomføring av intervjuer

For å få et vellykket intervju er gode forberedelser viktig (Saunders, et al., 2009). Dette gjør at man fremstår troverdig for respondenten, som da vil føle seg mer komfortabel med situasjonen, noe som er viktig om man ønsker tilgang til mer sensitiv informasjon. Det er flere tiltak som kan øke troverdigheten. Saunders, et al. (2009) trekker frem god forhåndsinformasjon til respondentene, slik at de kan forberede seg til intervjuet. Andre forhold er håndtering av anonymitet. I forkant av intervjuene sendte jeg ut e-post med informasjon om oppgavens fokus. Jeg utarbeidet også en intervjuguide (vedlegg 1) med åpne spørsmål og kontrollpunkter for de temaene jeg ville dekke. Denne guiden brukte jeg aktivt under alle intervjuene, da den hjalp meg å få til flyt i intervjuene samtidig som den sørget for at alle spørsmålene ble besvart. For å sikre at jeg, med intervjuguiden, klarte å få tak i den informasjon jeg trengte, gjennomførte jeg to pilotintervjuer. Disse førte til noe korrigerende i intervjuguiden før de resterende intervjuene ble gjennomført.

Saunders, et al. (2009) påpeker også betydningen av en god start på intervjuet. I løpet av de første minuttene opparbeides troverdighet, som er viktig for å få tilgang til den informasjonen respondentene sitter på. Jeg valgte derfor å åpne intervjuene med å fortelle litt om meg selv og studien, og hva som er målet med den. Jeg informerte også om at jeg ville anonymisere respondenten i oppgaven, da identitet ikke er viktig for funnene.

Litteraturen fremhever fordelene med personlige intervjuer, da dette er mer komfortabelt for respondenten, og man kan opparbeide en høyere tillit, noe som gir tilgang til utdypende informasjon (Saunders, et al., 2009). De fleste intervjuene ble gjennomført som personlige møter. I noen tilfeller var det likevel ikke mulig med fysisk møte med intervjuobjektet. Da er Skype et godt alternativ. Skype er en telefontjeneste på internett, og har den fordelen at man får en "live" situasjon da man ved hjelp av webkamera kan se hverandre under samtalen. Man kan dermed fange opp ansiktsuttrykk etc., som er viktige ledetråder i tillegg til den verbale informasjonen (Saunders, et al., 2009). En annen fordel med Skype, er at programmet har en opptaksfunksjon. Man får dermed tatt opp intervjuet, noe som gjør at en kan konsentrere seg mer om det som blir sagt. Noen av respondentene hadde dessverre ikke tilgang til webkamera under intervjuet, slik at jeg mistet noe av de ikke-verbale uttrykkene. Jeg tok notater under veis, for å sikre meg viktige poenger i tilfelle problemer med opptakene.

Det er en klar fordel å ta opp intervjuer, da det gjør det mulig å transkribere dem ordrett etterpå, og man kan konsentrere seg mer om samtalen. Derfor ble også alle de personlige intervjuene tatt opp på bånd. Dette kan være en ulempe da noen respondenter dermed ikke snakker like fritt som de ellers ville gjort (Saunders, et al., 2009). Ved intervjuets start spurte jeg derfor om tillatelse til å ta opp samtalen, noe alle samtykket til. Jeg opplyste også om muligheten til å slå av opptakeren om de ønsket å si noe de ikke ønsket det tapet. Ingen benyttet seg av det tilbudet.

3.2.4 Analyse av primærdata

Kvalitative data av den typen jeg har valgt å samle inn, fører til en stor mengde informasjon. Det var derfor nødvendig å bearbeide dem før de kunne analyseres og presenteres. Det første som måtte gjøres var å transkribere intervjuene, det vil si å skrive dem ned ordrett, og gjerne med notater på fysiske tegn, tonefall (som ironi) etc. Denne prosessen har den fordelen at det gjør en kjent med dataene, og man begynner allerede da å analysere (Saunders, et al., 2009).

Videre må man velge hvordan man skal analysere dataene. Det er svært vanlig å summere uttalelser, for så å dele dem inn i kategorier etter tema (ibid). Disse kategoriene kan enten navngis etter tema hentet fra teorien man har brukt (en deduktiv analysering) eller etter uttrykk respondentene har brukt (induktiv analysering). Siden denne studien har en deduktiv tilnærming, valgte jeg førstnevnte. Etter at uttalelser var summert, slik at hovedessensen kom frem, ble de kategorisert etter temaer som fremheves i teorien, som aktører og deres roller, relasjoner, kunnskapsdeling, trender etc. Parallelt med dette skisserte jeg opp det nettverket av aktører og relasjoner og deres funksjoner som kom frem i intervjuet. Dette for at det skulle bli lettere å identifisere et gjentagende system.

De sitater som er benyttet i resultatkapittelet og i analysen var i utgangspunktet direkte sitater fra intervjuene. Da muntlig tale er tungvint å lese, har jeg skrevet dem noe mer lesevennlige. Jeg har vært svært påpasselig på at dette ikke endrer betydningen i sitatene.

3.2.5 Fordeler med primærdata

Hovedfordelen med primære data er, som Ghauri og Grønhaug (2005) poengterer, at de er samlet inn med en konkret problemstilling for øyet. De er således skreddersydde til å kunne finne svar på det studien skal fokusere på, og man kan selv sørge for å komme i kontakt med personer som er direkte involvert i det man studerer (ibid). En annen fordel med kvalitative primærdata, er at man selv foretar datainnsamlingen. Man kan således teste sin forståelse av respondentens svar (Saunders, et al., 2009), slik at man ikke sitter igjen med ubesvarte spørsmål.

3.2.6 Ulemper med primærdata

Det er også ulemper forbundet med å skulle samle inn data selv. Som Ghauri og Grønhaug (2005) påpeker, er det tidkrevende og kan også være en kostbar prosess. Blant annet peker forfatterne på at det kan være vanskelig å få tilgang til bedrifter og personer som kan delta, og disse må være villige til å delta. Dette har jeg erfart i min studie, men når man først får tilgang til de riktige personene hjelper ”snøballmetoden” en videre til nye kontakter.

En annen ulempe er mangel på standardisering i kvalitative intervjuer, noe som kan gå på bekostning av reliabiliteten (Saunders, et al., 2009). Spesielt er dette viktig med hensyn til ”bias” (at man er forutinntatt eller har en forhåndsbestemt formening om noe). Det kan være intervjuer som ikke klarer å holde en nøytral tone, eller gjør egne tolkninger av svarene som

gis. Det kan også være at respondenten har en forutinntatt holdning om intervjueren eller temaet intervjuet omhandler, og dermed ikke svarer helt ærlig. I følge Saunders, et al (2009) kan man unngå dette ved å være godt forberedt, ved å skaffe seg god kunnskap om fagfeltet man studerer og den organisasjonen respondenten tilhører. Man bør også, i følge forfatterne, ha gitt respondenten god informasjon om hva intervjuet skal omhandle, slik at de kan stille forberedt. Dette øker samtidig ens egen kredibilitet (ibid).

3.2.7 Innsamling av sekundærdata

Sekundære data er data som er samlet inn av andre, og kan være av både kvalitativ (rapporter, artikler, web-sider) og kvantitativ art (spørreundersøkelser). De sekundære dataene brukt for å analysere caset er i hovedsak kvantitative. Det som er benyttet av kvalitative sekundærdata er brukt som bakgrunnsdata og støttdata for å triangulere andre data. Jeg vil nå gå gjennom hvordan sekundærdata er samlet inn og analysert.

For å få tilgang til relevante sekundærdata har NCE Tourism vært til god hjelp. Jeg fikk tilsendt en rekke kvalitative data i form av ulike rapporter som omtaler ARENA Innovativ Fjordturisme, NCE Tourism og om reiselivsbransjen generelt. Ved gjennomgang av dette materialet fant jeg tre studier med data som kunne være av interesse for min problemstilling. Dette var en masteroppgave om innovasjon i ARENA- prosjektet "Innovativ Fjordturisme" av Kjersti Veum (2009), en prosjektoppgave om innovasjon og samarbeid i NCE Tourism gjort av Åsne Folstad og Louise Klavenes (2011), og dataene bak rapporten "Et kunnskapsbasert reiseliv" av Erik W. Jakobsen og Anne Espelien (2010) hos MENON Business Economics. Ved hjelp av NCE Tourism og min veileder kom jeg i kontakt med forfatterne bak alle tre studiene, og fikk slik tilsendt rådata. Dataene fra de tre undersøkelsene ble evaluert i forhold til relevans for min studie. Datasettene går i detalj på ulike temaer, og passer til å belyse ulike deler av min studie.

3.2.8 Analyse av sekundærdata

Sekundærdataene fra studiene beskrevet over blir i all hovedsak brukt til å belyse oppgraderingsmekanismer i Fjord Norge klyngen og NCE Tourism. Alle tre datasettene ble tilsendt i Excel, og to av dem i SPSS. Alle settene ble kontrollert, og respondenter som ikke var relevante for mitt studieområde ble fjernet. Datasettet fra MENON inneholdt respondenter fra hele landet. Her sorterte jeg ut respondentene fra de fire vestlandsfylkene.

Det sto da igjen 33 respondenter. Veums (2009) og Folstad og Klavenes (2011) datasett var på henholdsvis 50 og 26 respondenter.

Dataene er i hovedsak kategoriske data av deskriptiv art, men rangering er også brukt for noen av variablene. Noen variabler består av numeriske data. Dataene er analysert ved hjelp av deskriptiv statistikk, dvs. frekvenstabeller. Dataene fremstilles i tabeller og diagrammer av ulike typer, etter hva som best illustrerer forholdet de belyser. Jeg har valgt å ikke foreta noen form for mer avanserte statistiske analyser, da jeg ikke gjennomfører en studie som undersøker årsakssammenhenger, men fokuserer på å oppnå dypere innsikt i et spesifikt innovasjonssystem. Antall respondenter i de ulike datasettene er få og ikke alltid overlappende. Det ville derfor blitt vanskelig å finne signifikante relasjoner. Dette kommer godt frem i analysen til Veum (2009), der kun et fåtall av funnene er signifikante, og da på et 5 % nivå.

De kvalitative sekundærdataene lar seg lettere analysere. Jeg har valgt å gå gjennom dem for å søke etter forklaringer eller støtte til funn fra mine intervjuer og de kvantitative dataene. I min studie brukes denne informasjonen også for å beskrive konkrete forhold.

3.2.9 Fordeler med sekundærdata

Jeg ble anbefalt å ikke gjøre en egen survey. Aktørene i NCE Tourism må årlig svare på flere undersøkelser, og det ble sagt at det var en "tretthet" i klyngen når det gjaldt undersøkelser. Jeg finner det da bedre å bruke flere eksisterende undersøkelser, noe som gjør det mulig å triangulere andres funn. Dette nevnes av Saunders, et al. (2009) som en fordel, da det blant annet kan øke validiteten i undersøkelsen. En annen fordel med sekundære data er at siden man selv har fått tilgang til dataene er det også mulig for andre å få tilgang. Dette gjør det lettere å etterprøve ens funn, og kan dermed øke reliabiliteten til studien (ibid).

3.2.10 Ulemper med sekundærdata

Det er også ulemper forbundet med bruk av sekundære data. Et forhold man må være oppmerksom på er dataenes egnethet (Saunders, et al., 2009). Når man bruker sekundærdata har de som regel blitt samlet inn for et annet formål. Man må derfor gjøre en vurdering av hvor egnet slike data er til å belyse ens eget problem, og eventuelt selv samle inn supplerende data og bruke disse i tillegg. Jeg har valgt å gjøre det siste, da de datasettene jeg har fått tak i ikke dekker alt jeg skal studere.

En annen ulempe er at dataene kan være aggregerte på en måte som ikke passer ens egen studie (Saunders, et al., 2009). Dette kan man unngå når man får tak i rådata, men ved bruk av rapporter og andre skriftlige dokumenter må man være oppmerksom på dette, og ta forbehold der en ser det nødvendig. Spesielt gjelder dette interne dokumenter eller eksterne publikasjoner fra organisasjoner (ibid) som gjerne er formulert for å presentere organisasjonen gunstigst mulig. Jeg har i hovedsak valgt å bruke slike dokumenter som støtdata, noe som reduserer sjansene for at ”pynting” av opplysninger skal gjøre utslag på mine funn.

3.3 Kredibilitet

Når man bruker mye tid og innsats på å gjennomføre og presentere en studie, ønsker man også at det arbeidet man gjør anerkjennes deretter. Dette oppnår man ved å ta hensyn til tre viktige kriterier: reliabilitet, validitet og generalisering.

3.3.1 Reliabilitet

Reliabilitet forklares av Saunders, et al. (2009) som i den grad ens analyser og innsamlingsteknikker vil gi entydige funn. Dette utdypes ved hjelp av tre punkter: 1) om man vil finne de samme resultatene ved en senere anledning, 2) om andre vil kunne gjøre de samme funnene ut i fra de data man har brukt, og 3) om det er tydelig hvordan man har funnet mening i rådataene som er anvendt.

Hvor relevant hvert av disse punktene er, avhenger av hvilket spørsmål man har stilt seg. Ser man på dagens situasjon i en organisasjon, er det lite trolig at man vil finne de samme resultatene ved en senere anledning, da organisasjoner, og særlig dynamiske systemer som klynger og innovasjonssystemer, stadig er i endring. Spesielt ved bruk av ikke-standardiserte metoder som semistrukturerte intervjuer er det vanskelig å repetere studien, da svarene reflekterer den virkelighetsoppfatningen som respondentene hadde på et gitt tidspunkt (Saunders, et al., 2009). Ved å dokumentere egne data godt, eller bruke kvantitative og godt dokumenterte sekundærdata, vil en gjøre det mulig for andre å etterprøve studien. En klar og tydelig analysebeskrivelse, og bruk av etablerte analyseteknikker, kombinert med gode referanser til datakilder og eksisterende teori, vil kunne øke reliabiliteten til studien.

3.3.2 Validitet

Validitet går ut på om de funn man har gjort virkelig viser det de er ment å vise (Saunders, et al., 2009). Det vil si om man har funnet den virkelige årsaken til et fenomen. Har man stilt de riktige spørsmålene? Presentert de riktige alternativene? Eller er det underliggende årsaker man ikke har fått frem? En måte å sikre validiteten er ved triangulering av data, altså bruke flere kilder og flere typer data slik det er gjort i denne oppgaven.

Andre faktorer som kan true validiteten i en studie er at respondentene kan ha en motivasjon til å oppgi svar som stiller dem i et gunstigere lys (Saunders, et al., 2009). Dette kan man unngå ved å sikre respondentenes anonymitet. Saunders, et al. (2009) påpeker også at årsakssammenhenger ikke alltid kommer godt frem, blant annet på grunn av underliggende årsaker. Det er derfor viktig å teste årsaker. I en kvalitativ studie gjøres dette ved å spørre om alternative forklaringer, noe som lar seg gjøre i intervjuer (Saunders, et al., 2009).

3.3.3 Generalisering

Generalisering, eller ekstern validitet som det også heter (Saunders, et al., 2009), omhandler om resultatene fra studien kan overføres. Det vil si om man kan hevde at funn man har gjort er representative for andre enn den gruppen man har sett på. Generalisering er ofte en viktig målsetting om man gjør en stor survey (ibid). Ved en casestudie, som jeg har valgt å gjøre, er derimot generalisering ikke en målsetting. I en casestudie er målet å forstå det spesifikke fenomenet eller systemet som finner sted innenfor en begrenset kontekst (Saunders, et al., 2009). Jeg kan dermed ikke hevde at de funn jeg gjør representerer hele reiselivsnæringen. Det jeg kan konkludere med er i så fall om jeg har funnet et system innenfor de rammene man forventer å finne et system. Om mine funn samstemmer med tidligere forskning, kan de være med på å bekrefte et system, og man er ett steg nærmere å kunne generalisere.

4. NCE Tourism- Fjord Norway

For å gi en forståelse av NCE Tourisms rolle, vil jeg først beskrive Norsk innovasjonspolitik i korte trekk. Dette vil hjelpe med å plassere NCE programmet og dets betydning før jeg går inn på hva et NCE er, og hvem NCE Tourism- Fjord Norway er.

4.1 Innovasjonspolitik i norsk reiseliv

Innovasjonspolitik blir av Edquist (2001) forklart som ”offentlig handling som påvirker tekniske endringer og andre typer innovasjon” (s. 18). Den norske innovasjonspolitikken har, i følge Jakobsen og Onsager (2008), gjennomgått store endringer de siste tjue årene. Fra å ha fokus på kunnskapsoppbygging og innovasjon som viktig for vekst og utvikling, er nyere innovasjonspolitik basert på en teori knyttet til forståelse av innovasjon som en kompleks læringsprosess med mange aktører. Det legges derfor mer vekt på samarbeid i nettverk der både politiske institusjoner, næringslivet og FoU deltar (Jakobsen & Onsager, 2008). Eksempler på det siste er programmene Arena og NCE, der målgruppene er klynger bestående av både næringsliv og FoU, og der offentlige aktører er inne med kapital og faglig støtte. Jakobsen og Onsager (2008) varsler om en kommende innovasjonspolitik de hevder vil være bredere, tverrsektoriell og helhetlig i den forstand at den omfatter forhold som går på tvers av flere sektorer og som kan mobilisere aktører på flere nivåer (lokalt, regionalt, nasjonalt).

I stortingsmelding nr 7, 2008 ”Et nyskapende og bærekraftig Norge” (Nærings- og handelsdepartementet, 2008) kommer regjeringen med en plan for hvordan å skape en helhetlig og effektiv innovasjonspolitik. Stortingsmeldingen hevder blant annet at det skal legges til rette for et ”skapende samfunn bestående av gode rammevilkår og et godt innovasjonsklima”. I dokumentet trekker regjeringen frem tjenestenæringen som en viktig økonomisk kilde, der innovasjon som forenkler eller forbedrer oppgaveløsning vil ha stor betydning for Norges produktivitetsutvikling og verdiskapning. Regjeringen ønsker derfor å utvikle effektive virkemidler rettet mot tjenestesektoren, og hevder det skal tas initiativ til en systematisk kunnskapsutvikling om tjenestenæringen for å realisere dette (ibid). Reiseliv, som er en typisk tjenestenæring, trekkes frem som ett av fem satsingsområder der Norge har kompetanse og fortrinn. I den forbindelse kom regjeringen i 2012 med en ny reiselivsstrategi, ”Destinasjon Norge” (Nærings- og handelsdepartementet, 2012). Den nye

strategien legger blant annet vekt på reisemålsutvikling for å øke verdiskapingen i næringen og tiltrekke flere gjester. For å få til reisemålsutvikling hevder regjeringen at det skal stimuleres til innovasjon i reiselivsnæringen. Samtidig hevdes det at det er næringen selv som må ta initiativ til igangsetting av samarbeidsprosjekter, der reiselivsnæringen kan søke om midler på lik linje med andre næringer. Den nye strategien støtter således ikke opp under en utstrakt bruk av eksisterende virkemidler for innovasjon, som Arena- og NCE programmene, slik reiselivsstrategien ”Verdifulle opplevelser” fra 2007 gjorde (Nærings- og handelsdepartementet, 2007).

4.2 Norwegian Centre of Expertise

For den følgende presentasjonen av programmet Norwegian Center of Expertise (NCE), har jeg brukt programbeskrivelsen utformet av Innovasjon Norge, SIVA og Norges Forskningsråd (2008), samt en evaluering av programmet utført av Econ Pöyry i 2011 (Econ Pöyry, 2011). NCE programmet ble etablert i 2006 som et tiltak for å forsterke innovasjonsaktiviteten i vekstkraftige og internasjonalt orienterte næringsklynger i Norge. Programmets oppgave er å bidra til å målrette, forbedre og akselerere pågående utviklingsprosesser i disse klyngene. Dette gjøres ved å tilby støtte av både faglig og finansiell art til de utvalgte næringsklyngene. NCE er et nasjonalt program drevet i felleskap av Innovasjon Norge, SIVA og Norges forskningsråd, der Innovasjon Norge er hovedoperatør. Finansieringen av programmet kommer fra Nærings- og handelsdepartementet og Kommunal- og regionaldepartementet.

Programmet har hentet inspirasjon fra klyngeteori for å få til en videreutvikling og akselerasjon i prosesser hos næringsmiljøer med viktige klyngetrekk. Programmets målgruppe er derfor næringsmiljøer som allerede er sterke, og som dermed har potensial til å oppnå internasjonal status og oppmerksomhet, slik som reiselivsnæringen i Fjord Norge. Ved å satse på klynger med internasjonalt potensial vil programmet kunne bidra til at man realiserer et mål regjeringen har satt om økt innovasjonsbasert verdiskapning (Nærings- og handelsdepartementet, 2008).

Det er et begrenset antall klynger som velges til å delta i NCE-programmet. I tillegg til at programmet begrenses av gitte budsjettammer, må søkere oppfylle visse kriterier. Kriteriene omhandler: 1) ressursfundamentet i klyngen, 2) aktørrelasjoner og modenhet i utviklingsprosessen, 3) innovasjonsnivå og internasjonal orientering, 4) prosjektets mål og

strategier, 5) prosjektets organisering og gjennomføringsplan, og 6) utviklingspotensialet (Innovasjon Norge, SIVA, Norges Forskningsråd, 2008). Hovedessensen under alle disse punktene er at klyngen skal ha et etablert miljø med gode interne relasjoner og en felles målsetning, innovasjonsevnen er høy, og de skal også ha internasjonale relasjoner. I tillegg påpekes det at det skal være en god spredning av prosjekter på sektorer og bransjer. Til nå er det 12 prosjekter som er tatt opp i programmet, og disse spenner mellom alt fra undervannsteknologi til kreftforskning til turisme. Av de 12 er det likevel kun NCE Tourism som er en ren serviceklynge, de andre inneholder i større grad industri- og vareproduserende bedrifter.

4.3 Presentasjon av NCE Tourism

NCE Tourism er, i følge dem selv, et resultat av det lengste og mest vellykkede regionale samarbeidet innen reiseliv i Norge, og har blitt en modell for andre regioner både i Norge og utlandet (Innovasjon Norge, 2009). I følge søknadsdokumentet (Fjord Norge AS, 2009a) eksisterer det i dag en reiselivsklynge på tvers av de fire Vestlandsfylkene. Klyngen har i flere år hatt en felles visjon om å posisjonere Fjord Norge regionen som verdens mest attraktive destinasjon innen natur- og opplevelsesferier, og søkte om NCE status for å kunne sikre ressurser til å løfte reiselivsnæringen ytterligere (Innovasjon Norge, 2009). De videre fakta og opplysninger om klyngen og NCE Tourism-prosjektet er hentet fra prosjektsøknaden som ble utformet og sendt inn av Fjord Norge AS i 2009 (Fjord Norge AS, 2009a) og tilhørende vedlegg (Fjord Norge AS, 2009b).

Reiselivssatsingen på Vestlandet startet allerede for rundt 150 år siden, da man lyktes i å skape attraktive opplevelser for tilreisende innen natur- og kultur. Fjordene og fjellene var da, som nå, det som trakk turistene til regionen, og aktiviteter som laksefiske lokket den engelske overklasse over Nordsjøen. Det har de siste tjue årene blitt jobbet systematisk for å øke turiststrømmen, først ved etablering av Fjord Norge AS i 1993, en organisasjon som skulle samle aktørene og skape en felles merkevare, og så ved Arena-prosjektet "Innovativ Fjordturisme" i 2006, som jobbet med å fasilitere til produktutvikling. Slike tiltak som skal øke innsatsen i reiselivsnæringen ses på som svært viktige, da næringen genererer høy verdiskapning til regionen. I 2008 var verdiskapningen fra utenlandske tilreisende til vestlandet på 24 milliarder kroner.

For å jobbe videre med grunnlaget etablert av ARENA Innovativ Fjordturisme, og styrke klyngeutviklingen enda mer, søkte Fjord Norge AS på vegne av flere partnere i 2009 om deltakelse i NCE-programmet. Deres visjon er å *”gjøre Fjord Norge-regionen verdensledende innen tematurisme”* (Fjord Norge AS, 2009a, p. 4). NCE Tourism er organisert som et kontraktfestet partnerskap med 103 partnere per dags dato (vedlegg 2) fra ulike deler av reiselivsnæringen og støttende næringer. I følge søknadsdokumentene, skal prosjektet *”fungere som et innovasjonssenter for reiselivsnæringen både regionalt og nasjonalt”* (s. 2), og de skal gjennomføre utviklingsprosjekter i grensesnittet mellom produktutvikling og markedskommunikasjon.

Hovedmålet for prosjektet er at NCE Tourism gjennom en koordinert produkt- og markedsstrategi med attraktive målgrupper i fokus, skal styrke reiselivsnæringen strukturelt, miljømessig og økonomisk. Måleparametre som skal brukes er omdømme, lønnsomhet og kapasitetsutnyttelse, synlighet og konvertering, miljø, og innovasjonsevne. I forhold til sistnevnte sier søknaden at de skal *”måle reiselivsnæringens innovasjonsevne innenfor produkt, tjeneste, prosess, organisering og marked”* (s. 4). I tillegg til dette hovedmålet har NCE Tourism tre strategiske satsingsområder, disse er 1) produktutvikling, 2) markedskommunikasjon, og 3) klyngeutvikling. Under sistnevnte punkt hevdes det at nøkkelen til helhetlig klyngeutvikling er samarbeid og kompetanse, og at prosjektet derfor skal sette fokus på overordnede klyngetiltak for å sikre at de lykkes med målene. Klyngeutviklingens potensial skal realiseres ved å ta tak i den helhetlige reiselivsutviklingen fra produkt til marked, da det hevdes at dette er den mest sentrale utviklingen for norsk reiseliv.

Som vi ser av søknaden er økt innovasjon i reiselivsnæringen underliggende da produktutvikling er et av tre strategiske satsingsområder. I tillegg er det underforstått at det forventes innovasjon som resultat av klyngesamarbeidet, da dette er en av grunntankene bak programmet til Innovasjon Norge, SIVA og Norges Forskningsråd.

5. Resultat

I dette kapitlet presenteres funn fra dokumenter og resultater fra intervjuer basert på tema som er fremhevet i teorien.

Begrepene rundt NCE Tourism prosjektet, prosjektledelsen og medlemsbedriftene brukes forskjellig av respondentene. Det er derfor nødvendig med en begrepsavklaring for begreper som benyttes i dette og de påfølgende kapitler. Når jeg refererer til NCE Tourisms prosjektledelse vil jeg heretter bruke begrepet ”prosjektledelsen”, og når jeg sikter til alle aktørene i partnerskapet vil jeg referere til ”partnerskapet”. I sitatene kan begrepet ”NCE” dukke opp, med ulikt betydning av de ulike respondentene. Det vil bli avklart hvilken betydning som legges i begrepet om det ikke kommer klart frem i sitatet.

5.1 Bakgrunn om NCE Tourism

I kapittel 4.3 ble NCE Tourism presentert. Jeg ønsker her å gi en grundigere beskrivelse av partnerskapet og hvilke roller de ulike organene og aktørene har. NCE Tourism er et partnerskap og en organisasjon satt sammen av mange ulike aktører med oppgaver på flere nivå. Øverst har man et prosjektråd bestående av representanter for alle prosjektets partnere. Dette er et rådgivende organ som også utnevner fem av styringsgruppens medlemmer. Styringsgruppen er det organet som tar operative og strategiske beslutninger. I tillegg til de fem utvalgte fra partnerskapet er det tre forhåndsutnevnte personer som representerer Fjord Norge AS (kontraktspartner), det offentlige og destinasjonsselskapene. På det operative plan har man en prosjektledelse bestående av en prosjektleder, to delprosjektledere med hvert sitt ansvarsområde, og en kommunikasjonsansvarlig. I tillegg har de i en periode operert med fire prosjektstillinger på fylkesnivå.

Det daglige arbeidet i NCE Tourism, foregår i prosjektledelsen. Dette påpekes i mål og strategidokumentet for første kontraktsperiode (2011-2012): *”Beslutning og gjennomføring av prosjekter innen godkjent budsjettamme tilligger hovedprosjektleder. Til støtte i dette arbeidet er delprosjektlederne for hovedarbeidsområdene”* (NCE Tourism- Fjord Norway, 2010, p. 15).



Figur 5.1 Organisasjonskart for NCE Tourism- Fjord Norway (Fjord Norge AS, 2009a)

Partnerskapet består av 103 aktører (vedlegg 2). I partnerskapslisten ser man at det er et omfattende partnerskap, med mange ulike aktører. Av reiselivsbedrifter har prosjektet fått med mange opplevelsesaktører og transportbedrifter samt en del kulturaktører og noen overnattingsbedrifter. Denne sammensetningen begrunnes med at:

”... vi måtte ha ei brei sammensetning, og dekkja heile verdikjeden. (...) og få med noen av dei store, tunge, industrielle (aktørene). Det som var ei utfordring fra NCE (programmet) når vi skreiv søknaden, var at dei satte et krav om at vi måtte ha med førstelinjebedriftene, (dvs) desse små aktørane innafor kvart tema. Så då måtte vi ha direkte partnerskap med dei.” – Respondent 8

Partnerskapet består også av flere reiselivslag, og det som er av destinasjonsselskaper i regionen. Disse har som rolle å ivareta kommuner og næringens interesse i sine områder, bringe lokale behov inn til prosjektledelsen, og kommunisere videre det som gjøres i NCE Tourism. Destinasjonsapparatet jobber for bedriftene i sine lokalmiljøer, og blir således sett på som viktige partnere:

”Eg trur i alle fall at det er heilt vesentlig at ein har med ein del av desse mellomledda, destinasjonsselskap. For det er jo kul umulig å nå ut til alle bedrifter. Det går ikkje an. Så du er nødt til å ha eit mellomledd, og at det fungerer.” – Respondent 3

Det er også forskningsinstitusjoner og høyskoler med i partnerskapet, noe som er viktig for å knytte reiselivsnæringen og forskning tettere sammen, som er en av målsettingene i NCE-programmet. I tillegg finner man aktører fra virkemiddelapparatet, som Innovasjon Norge og fylkeskommunene, samt eksterne aktører som reiselivsorganisasjoner og andre destinasjoner og klyngeprosjekter. En slik samling av ulike aktører med rekkevidde på tvers av sektorer er i tråd med hva Hjalager, et al. (2008) fant som fellestrekk i sin studie av nordiske destinasjoner.

Om man ser på bakgrunnen for etableringen av NCE Tourism, hadde man gjennom prosjektet Arena Innovativ Fjordturisme ”*identifisert et behov for strategisk kobling mellom produktutvikling og markedskommunikasjon*” (Fjord Norge AS, 2009a, p. 2). Man ønsket derfor å etablere et innovasjonssenter for å systematisk utforske potensialet i landsdelen, og utvikle modeller for regionalt innovasjonsarbeid. Hensikten var å koble tematiske produktkonsepter mot kjøpesterke målgrupper med identifiserbare behov eller interesser som viktige drivere for valg av reisemål (ibid).

I prosjektsøknaden ble det definert tre strategiske satsingsområder: 1) produktutvikling, 2) markedskommunikasjon, og 3) klyngeutvikling. Det ble også valgt ut fire overordnede tema som NCE Tourism skal fokusere sin produktutvikling og markedskommunikasjon rundt. Disse er 1) vandring, 2) vinter og ski, 3) ”outdoor adventure” og 4) kultur. Noe som ikke kommer klart frem i de tidligste dokumentene, og som heller ikke nådde frem til partnerne i starten, var hvilken rolle prosjektledelsen skulle ta i dette arbeidet. Dette påpekes i årsrapporten for 2010, der man skriver at ”... *det har vært en forventning i partnerskapet på at NCE Tourism (prosjektledelsen) er den som skal ”levere” resultater til partnerskapet og mindre forståelse for fasilitator-rollen og partnerskapets deltakelse i prosessen*” (NCE Tourism- Fjord Norway, 2011, p. 4). På den andre årlige konferansen NCE Tourism arrangerte, Fjord 2.0. i 2010, snakket jeg med flere personer som uttalte at det var vanskelig å skille NCE Tourism- prosjektets rolle fra det arbeidet Fjord Norge AS gjorde. Fjord Norge AS er initiativtaker til NCE Tourism prosjektet og markedsføringsorganet til reiselivsnæringen på Vestlandet. Enda i dag er det dem som mener at dette er uklart:

”NCE har brukt veldig lang tid på å komme dit de er i dag med hensyn på å klargjøre hva de egentlig skal gjøre. Utydelig kommunikasjon med veldig mange ord og slider har vært med på tåkeleggingen.” – E-post fra partnerbedrift

Prosjektledelsen så derfor behov for å klargjøre mål og strategier, slik at det ble mer synlig for partnerne og tilskuddsgivere hva organisasjonen skulle bidra med. Det ble utarbeidet et mål- og strategidokument som legges til grunn for årlige tiltaksplaner. Hovedmålet ble delt inn i tre konkrete delmål, som er bakgrunn for hvert hovedarbeidsområde: HA1- Produkt- og konseptutvikling, HA2- Teknologi og nye medier, og HA3- Klyngeutvikling (se vedlegg 3 for utfyllende informasjon). I samme dokument påpekes også behovet for et sterkere fokus på prosjektledelsens rolle i forhold til partnerne, og at *”En aktiv deltakelse av partnerskapet er nødvendig for å sikre nødvendig fremdrift for prosjektet som helhet”*(s. 13). For å engasjere partnerne mer i arbeidet med prosjektutvikling og prosjektidéer har det derfor blitt etablert såkalte ressursgrupper, eller forum, innen de ulike arbeidsområdene og temakonseptene. I dag har man ressursgrupper innen blant annet FoU, teknologi, internett, transport, kultur, ”outdoor adventure”, vandring og ski/vinter. Det har etter hvert nådd ut til flere av partnerne at man må delta aktivt for å få noe tilbake:

”I tillegg så er vi og bundet opp til å bruke ressurser, eigne ressurser, på å vere med å utvikle NCE. Det er liksom ein del av avtalen.” – Respondent 1

Det kommer således tydeligere frem etter hvert at prosjektledelsen skal ta en rolle som fasilitator, og skape ulike møteplasser for næringen. Tanken er at man da får mulighet til å dele erfaringer og idéer, og etablere nyskappingsprosjekter på bedriftsnivå med deltakelse fra flere aktører. Denne fasilitator-rollen er ikke uvanlig i reiselivsnæringen. Hjalager, et al. (2008) identifiserte blant annet en sentral og fasiliterende aktør som fellesnevner for flere vellykkede destinasjoner. Etter hvert har prosjektledelsen også erfart at det er behov for et program som kan *”...holde fokus på å identifisere felles utfordringer og oppgaver som må tas tak i på vegne av fellesskapet”* (NCE Tourism- Fjord Norway, 2011, p. 4). Før Arena -prosjektet var det ingen organ innenfor reiselivet med ansvar for felles utvikling på tvers av destinasjoner. Prosjektledelsen har erfart at det jobbes med de samme utfordringene flere steder og at det trengs felles løft på flere områder. Dette kan også knytte aktørene i regionen bedre sammen.

”Vi såg at det var mange strukturproblem som gikk igjen over alt. Og tenkte at: ”ok, i stedet for å begynne med små prosjekt heile tida må vi prøve å samla oss om noen strukturelle utfordringer.” Og det betyr å gå inn og se på struktur, prøve å ta tak i felles problemer. (...) Visst vi skal lykkast på den internasjonale arena så må vi tenke stort, og det vi evne, trur eg, er at vi går inn og tar det fugleperspektivet, og ser store

system. Det er det ikkje så mange som klarer. Det er eit ganske komplekst bilde, for det er ei veldig sammensatt næringskjede, det er ein stor region. Det er offentlig, og det er privat, og det er, ja ... Det er så mange lag.” – Respondent 8

Kort oppsummert jobber prosjektledelsen med å løfte Fjord Norge regionen ved hjelp av felles tiltak og grep som berører flere deler av reiselivsnæringen i regionen. Disse tiltakene er både i form av utvikling av nye konsepter og teknologiske løsninger som skal skape en mer helhetlig satsing, men også ved å øke aktørenes kunnskap ved hjelp av ulike virkemiddel. Dette er tiltak i form av håndbøker som produseres av prosjektledelsen og organisering av møteplasser og arenaer der næringen kan møte likesinnede og aktører med andre arbeidsområder, som for eksempel det offentlige apparatet. I tillegg er prosjektledelsen med og etablerer innovasjons- og samarbeidsprosjekter ute blant medlemsbedriftene. En aktivitet som ikke har kommet frem i disse dokumentene, men som kommer frem i intervjuer og på internettsiden til organisasjonen, er at prosjektledelsen tar ansvar for bestilling av rapporter og undersøkelser som er ønsket av flere aktører i partnerskapet:

”Det er gjort ei kartlegging av blant anna europeiske turoperatørar. (...) Innafor tema «ski», og andre tema, fekk dei gjort kartlegginger av turoperatørar dei burde kontakte. Det var eit ønske som vi, innafor kultur, også hadde. Og det er gjort, og den rapporten har eg. Rapporten er ikkje tilgjengelig for kven som helst, men den er tilgjengelig for oss som er i partnerskapet.” – Respondent 1

5.2 Innovasjoner i NCE Tourism

Om reiselivsnæringen er innovativ har blitt diskutert i et tidligere kapittel. En masteroppgave om Arena Innovativ Fjordturisme, forløperen til NCE Tourism, undersøkte innovasjonsaktiviteten blant partnerne i prosjektet (Veum, 2009). Veum fant at 72 % av respondentene (N=50) hadde pågående innovasjonsaktiviteter. Produkt- og tjenesteinnovasjon var den vanligste formen (74 %), men aktørenes aktiviteter omfattet også prosessinnovasjon (56 %), organisatorisk innovasjon (32 %) og markedsinnovasjon (56 %). Veum så også på innovasjonssamarbeid, og fant at hele 60 % av respondentene samarbeidet med andre om sine innovasjoner.

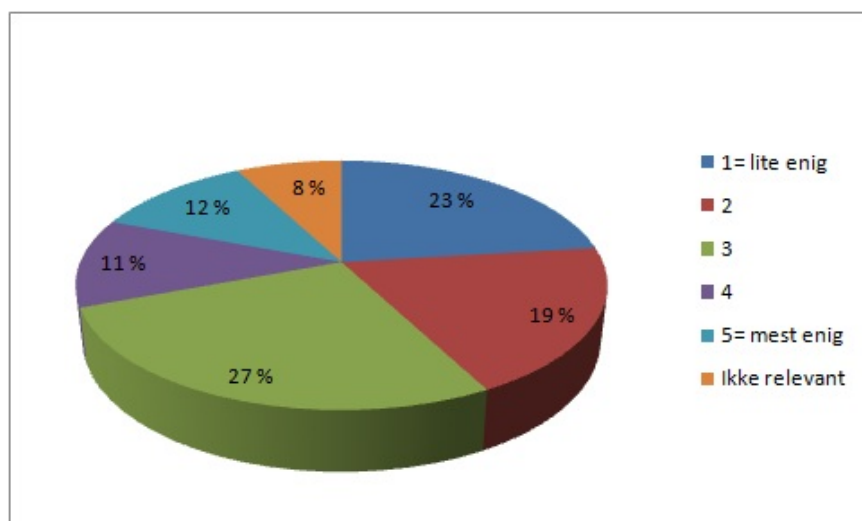
En annen studie så blant annet på hvor stort fokus bedriftene i NCE Tourism hadde på innovasjon. Dette målte de på en skala fra 1-5, der 1 ”passer ikke” og 5 ”passer svært godt” (Folstad & Klavenes, 2011).

Tabell 5.1 Innovasjonsfokus i NCE Tourism

	1	2	3	4	5	Gj.snitt	N
I min bedrift er innovasjon en integrert del av vår bedriftsstrategi	0	1	8	9	7	3,88	25
Min bedrifts toppledelse initierer og følger opp interne innovasjonsprosesser	1	0	5	12	5	3,87	23
Innholdet i begrepet innovasjon er kjent blant de ansatte	0	3	5	6	9	3,91	23
Min bedrift har klare målsetninger for innovasjon, som er kjent blant de ansatte	1	3	7	10	3	3,46	24

(Folstad & Klavenes, 2011)

Tabellen viser at majoriteten av respondentene har fokus på nyskaping, da snittet ligger rett under fire på alle spørsmålene, og antall respondenter som har svart 4 eller 5 er høyt. Den samme studien så også på hvorvidt intern konkurranse mellom partnerne i NCE nettverket førte til fokus på innovasjon.



Figur 5.2 Innovasjonspress i NCE Tourism partnerskapet (N=26) (Folstad & Klavenes, 2011)

Av figur 5.2 kan man si at det i liten grad er konkurranse og innovasjonspress mellom bedriftene i partnerskapet som skaper fokus på innovasjon, da 42 % svarer at de er lite enige, og kun 23 % svarer at de er enige. Jeg spurte derfor i mine intervjuer om det er høy konkurranse mellom aktørene i partnerskapet, noe det var delte oppfatninger om. Noen syntes det var høy konkurranse, og at dette satte fokus på nyskaping, mens andre mente at det ikke gjorde det, og at fokus på nyskaping kom av andre faktorer, som konkurranse utenfra. Sistnevnte påstand støtter Isaksens (2010) kritikk av klyngeteori, der han sier at

innovasjonspress er lite relevant i små regionale klynger og små land siden lokalmarkedet er begrenset. En tredje gruppe mener at det ikke er konkurranse, men samarbeid mellom bedriftene i partnerskapet.

Jeg vil nå gå nærmere inn på aktørene, hvem som er delaktig i innovasjoner, deres roller, og hvordan de samarbeider.

5.2.1 Nyskaping i regi av prosjektledelsen i NCE Tourism

Prosjektledelsen i NCE Tourism har erfart at bedriftene i partnerskapet jobber med mye de samme utfordringene, og at det er behov for en aktør som tar ansvar for de mer omfattende prosjektene for næringen. Jeg vil derfor først gå nærmere inn på nyskaping som skjer i regi av prosjektledelsen. I årsrapporten for 2010 er det listet en rekke pågående innovasjonsprosjekter der NCE Tourism har vært initiativtaker eller aktiv bidragsyter. Disse går blant annet på utvikling av en felles plattform på nett, FjordNett, og av mobilsider for denne, utvikling av nettbaserte temasider og destinasjonsguider, utvikling av lokasjonsbaserte mobiltjenester og av en reisenotisbok. I intervjuene har jeg fått nærmere kjennskap til noen av disse innovasjonsprosjektene, noe som også har gitt meg en mer fullstendig forståelse for arbeidet med andre prosjekter som er gjennomført eller pågår.

Mye av det som foregår av innovasjonsaktiviteter i regi av prosjektledelsen er av teknologisk art. Dette skyldes flere ting. Blant annet har det de siste årene vært en rask utvikling av datateknologi, med nye løsninger for kommunikasjon og booking på internett, og en økning i mobilbaserte nettjenester.

”Og det skjer jo så mykje heile tiden. Det er stadig noe nytt. No er det desse smarttelefonane med mobile løysingar for lokalisering, og sosiale media sjølvst. I reiseliv er jo IT ein vesentleg del av det som kanskje har endra næringa mest den siste tida.” – Respondent 3

Dette har reiselivsnæringen ikke vært flink til å følge opp:

”Det var jo ein av utfordringane, at reiselivet ligg så langt bak på det med kommunikasjon på nye flater. Dei har alltid vært opphengt i print. For oss er det eit kjempeviktig satsingsområde.” – Respondent 8

I tre av prosjektene jeg har fått beskrevet har prosjektledelsen spilt en sentral rolle i initiering eller utvikling av produktet. Det ene prosjektet er utvikling av en felles internettplattform som knytter sammen hele Fjord Norge regionen. I tilknytning til dette prosjektet har det også blitt utviklet noe som kalles semantisk web. Det er en felles terminologi som kan benyttes for å koble sammen ulike informasjonskilder på nettet. Et tredje innovasjonsprosjekt er utvikling av en mobilapplikasjon for lokasjonsbaserte tjenester. Dette er et pilotprosjekt som ble initiert av prosjektledelsen, men utarbeidet av et destinasjonsselskap.

Fellestrekk her er at prosjektledelsen har tatt initiativ og sett felles utfordringer og potensial. De har tatt tak i problemstillinger og enten sørget for utvikling selv, ved hjelp av eksterne kunnskapskilder, eller invitert en aktør i partnerskapet til å foreta utviklingen på vegne av et flertall. Prosjektledelsen og destinasjonsselskaper har vært aktive bidragsyttere. Det har til en viss grad næringsaktører også. Finansiering til prosjektene er delt mellom dem som får nytte av det videre og eksterne fond. Et annet fellestrekk er at samarbeidet har styrket relasjonene mellom aktørene. Alle prosjektene rapporterer om god kommunikasjon mellom koordinator og de ulike aktørene.

Som resultat av ovennevnte og andre innovasjonsprosjekter som er gjennomført, er det produsert håndbøker som distribueres til partnerskapet. Til nå er det produsert og distribuert fire håndbøker som er rettet mot flertallet av partnerne i NCE Tourism. Håndbøkene er et middel for å spre kunnskap til partnerne, og omhandler søkemotoroptimalisering, landingssider på nett, bærekraft i reiselivet, og hvordan lage temabaserte destinasjonsguider.

Prosjektledelsen har opparbeidet seg erfaring i innovasjonsprosjekter av ulike typer, og har i tiltaksplanene en strukturert tilnærming til hvert tiltak som igangsettes. Denne hjelper dem å identifisere på hvilket nivå man må ta det første taket, da det jobbes med tiltak fra infrastruktur (å få til en felles underliggende struktur) til fyrtårn (et produkt eller konsept av høy kvalitet, helst unikt for regionen, som brukes i markedskommunikasjonen for å vekke interesse):

”...når vi begynner med tiltak no, ser vi alt fra infrastruktur, prosjekt, og opp til det å utvikla fyrtårn. (...) Vi prøver å følge ein struktur fra infrastruktur opp til fyrtårnsprodukt og kommunikasjon, og løfta alle så det henger sammen. Så det er’kje tatt ut fra det blå.” – Respondent 8

5.2.2 Nyskaping i bedriftssamarbeid

NCE Tourism har også som mål å fasilitere til samarbeidsbaserte innovasjonsprosjekter mellom aktørene i bransjen. Det er gjort utlysninger for prosjektstøtte innen tema-satsingene. Innen temaet kultur er målet å koble kultur og reiseliv. De prosjektene som velges ut kan få støtte innen blant annet faglig involvering, utvikling av finansieringssøknader, prosesstyring eller koblinger til andre partnere. NCE Tourism sin oppgave er ikke å finansiere prosjekter, men å bistå med kompetanse, enten fra prosjektledelsen eller ved bruk av andre kunnskapskilder.

”På en måte så opplever eg at gjennom de små strukturhjelpene (oppstartshjelp og prosjektstyring) som vi har fått gjennom NCE (prosjektledelsen) så har det foreløpig åpna noen pengesekkdører. (...) Den andre innovasjonsbiten er faktisk hvordan få hjelp til å få med de rette aktørene, sånn at vi får en finansiering sånn at vi kan kjøre det. Altså den døråpninga.(...) En sånn måte å jobbe på hadde ikke vi sett sjøl. Så det er litt viktig.” – Respondent 5

I andre tilfeller begynner de enda lavere, med å samle aktører slik at disse ser potensialet i et samarbeid.

”I ski- satsingen var jo første steg å samla folk, reise på studietur, og sikre kompetanse, dei små stegene. (...) Då såg ein at berre på den samlinga begynte folk å snakka. (...) Du går inn og fysisk produserer fyste strategien og fyrste produktmanualen for lansering for at næringen sjølv skal sjå potensialet. Du kan ikkje berre vere ein fasilitator. Der har vi litt ulikt syn.” – Respondent 8

NCE Tourism er også med å spre informasjon om finansieringsmulighetene som finnes for partnerne ved å distribuere utlysninger i samarbeid med Innovasjon Norge. Innovasjon Norge er en av instansene som bistår med finansielle midler til nyskappingsprosjekter. De ser på samarbeidet med NCE Tourism som et *”rekrutteringsmiddel for å få gode prosjekter opp i Innovasjon Norge apparatet”* (fritt sitert fra møte med en fylkesrepresentant i Innovasjon Norge).

Felles for samarbeidsprosjektene som er beskrevet i intervjuer og per e-post er at man får konsulenthjelp (fra prosjektledelsen eller eksterne) til å strukturere prosjektarbeidet, til å søke finansiering, og til å gjennomføre verdiskapingsanalyser og andre rapporter. Det kreves

aktiv involvering og tett samarbeid mellom aktørene i prosjektet, noe som styrker relasjonene. Destinasjonsselskapene i lokalmiljøet tar gjerne en aktiv rolle i prosessen da de allerede har relasjoner til de deltakende aktørene, og skal markedsføre resultatet. Den eksterne finansieringen er avgjørende. Noe av poenget med slike samarbeid er at man styrker relasjonene mellom aktørene, noe som også fører til kunnskapsdeling:

”... gjennom dette prosjektet fekk me eit samarbeid mellom aktørar som tidlegare såg kvarandre som konkurrentar. (...) Dette har og ført til overføring av kompetanse, der du har spesielt (destinasjonen) som er den tyngste aktøren, med mest erfaring og mest ressurser i sitt eige destinasjonsselskap, og som har vore i stand til å overføre den kompetansen dei har til de mindre partane.” – Respondent 2

5.2.3 Nyskaping i enkeltbedrifter

Noen av respondentene trekker frem interne innovasjonsprosesser i egen bedrift i sine samtaler. Dette er prosesser som i hovedsak går på å utvikle bedriftens virksomhetsområder. Selv om innovasjonsprosjektene varierer i størrelse, finnes det flere felles trekk. Bakgrunnen for disse nyskapingene har vært endring i kundebehov. Man har sett nye muligheter, og vurdert det slik at bedriften best kan ta hånd om disse selv. Daglig leder i bedriftene har hatt ansvar for prosessene, og i den grad det er brukt eksterne aktører er dette på fagområder som ikke er bedriftens kjernevirksomhet, som profilering og merkevarebygging. Finansiering av prosjektene står bedriftene selv for, da det ikke er grunnlag for støtte fra for eksempel Innovasjon Norge. Bedriftene benytter seg også av eksterne aktører til å komplementere eget produkt, og kjøper da tjenesten av disse:

”Nei, der (til å gjennomføre aktiviteter) bruker vi ekstern leverandør, for vi har ikkje nok folk og kapasitet til å gjøre sånt sjøl. Så der har vi samarbeid med lokale leverandører.” – Respondent 7

”Vi har både opplevelser og arrangement, og kan ikkje eige alt sjølv. Vi er veldig opptatt av å trekke til oss leverandører som en dag er vår konkurrent, og som andre dager er våre samarbeidspartnere og leverandører.” – Respondent 4

5.3 Relasjoner og kunnskapsdeling

Selv om det i teorien finnes flere ulike systemer for innovasjon, er en ting felles: at kunnskapsdeling mellom aktører er essensielt for nyskaping. Hvorvidt kunnskap deles avhenger i stor grad av styrken på relasjonene mellom aktørene. Det ene kan derfor være en indikator på det andre, eller omvendt. Som nettverksteori påpeker er tette relasjoner viktig for spredning av taus kunnskap, mens svakere relasjoner tilfører ny informasjon.

5.3.1 Relasjoner

I en studie av reiselivsnæringen i Norge (Jakobsen & Espelien, 2010) så forskerne på relasjoner mellom aktørene. Respondentene vurderte styrken på relasjoner til andre aktører i næringen fra 1 (ingen relasjon) til 4 (sterk relasjon). Forfatterne mener på bakgrunn av erfaring fra næringen at en score på over 2,5 kan karakteriseres som en sterk relasjon. Jeg har sortert ut respondenter fra Fjord Norge regionen (tabell 5.2).

Tabell 5.2 Styrken på relasjoner mellom reiselivsbedrifter på Vestlandet

Fra/til	Opplevelses / kulturaktører	Transport	Overnatting	Servering	Formidling	Destinasjons-/ regionsselskap
Formidling	3,25	2,25	3,25	3,00	3,00	3,25
Opplevelser	3,59	2,66	3,16	2,71	3,00	3,30
Overnatting	3,43	2,60	3,18	2,71	3,00	3,06
Servering	3,39	2,53	3,16	2,81	2,97	3,09
Transport	3,21	2,68	3,02	2,60	2,89	2,99

N=33

(Jakobsen & Espelien, 2010)

Tabellen viser gjennomsnittet av hva bedriftene i de ulike kategoriene har svart. Ut i fra tabellen kan vi se at relasjonene er jevnt over sterke, da det kun er en forbindelse som er under 2,5, og over halvparten har snitt over 3. Særlig er relasjonene til opplevelses- og kulturaktører og til overnattingsbedrifter sterke. Ut i fra intervjuene får jeg et litt mer nyansert bilde av relasjonene mellom aktørene:

”Eg trur at me i reiselivet har mykje å tjene på å bli mykje flinkare til å samarbeida. Eg trur nok at vi har... vi har litt for mange kongar på litt for mange nes.”

– Respondent 2

”Det er jo litt opp og ned. Altså det er jo ein voldsomt mangslungen bransje. Delvis er det godt samarbeid på noken områder og mellom noken bedrifter, og hos andre er det nok berre passeleg tenker eg.” – Respondent 3

Disse uttalelsene er representative for hva de andre respondentene beskriver. Mellom kulturaktører og reiselivsnæringen for eksempel, har det tradisjonelt vært lite samarbeid. Dette er på vei til å bli bedre. Blant annet på grunn av kultursatsingen i NCE Tourism. Kontakten mellom kulturaktører og reiselivet beskrives som sporadisk, og er avhengig av om man har et felles satsingsområde.

”...men samarbeidet (mellom hotell og kulturaktør) er mer sporadisk. Det er sånn som blir initiert fra gang til gang.” – Respondent 5

Hvor tette relasjoner man har varierer mellom lokalmiljøene. Noen steder beskrives relasjonene mellom aktørene som tette i den forstand at man kjenner hverandre godt, og utnytter hverandres erfaringer:

”Så har du (destinasjonsselskapet) som me og har medlemskap i. Det er eit veldig lite miljø, så ein kjenner kvarandre ganske godt. Det er ikkje så veldig skummelt å ta ein telefon til kvarandre.” – Respondent 6

Samtidig er det flere respondenter som påpeker at det er et potensial for bedre samarbeid mellom aktørene i destinasjonen:

”Men vi klarer ikkje å se ei regional klynge. Den dialogen, samholdet, det er ikkje der.” – Respondent 4

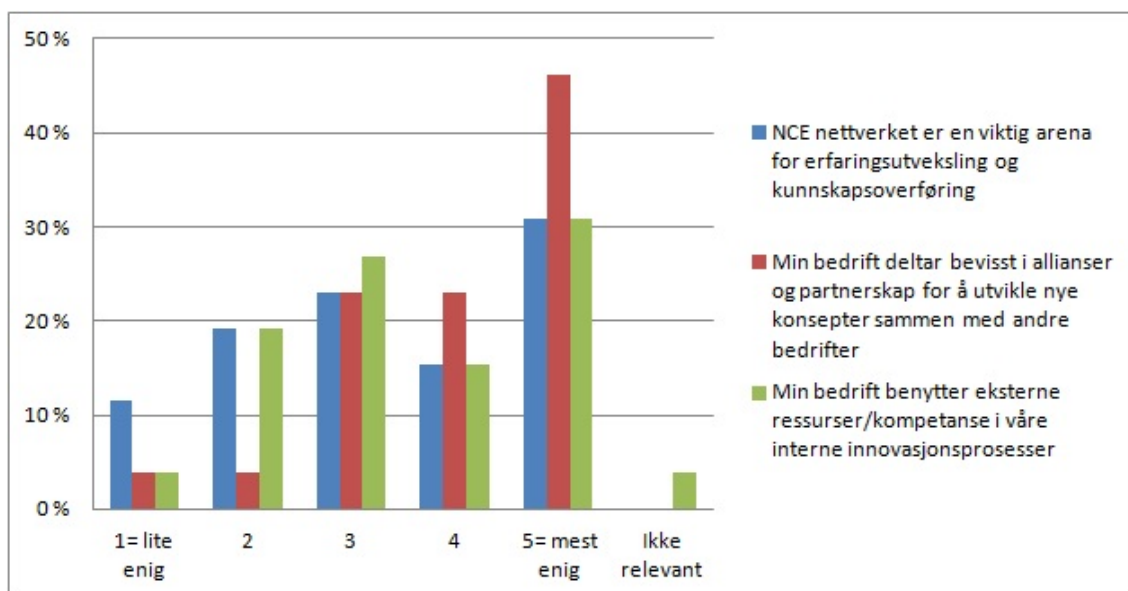
”Så samarbeidet i (byen) kunne nok vært bedre og tettere. Eg vil jo si at Fjord Norge regionen er på mange måte flinkere til å samle sammen aktørene enn de er i (byen).”
– Respondent 7

Det kommer frem i intervjuene at de aller fleste har et godt samarbeid med sine destinasjonsselskaper og til høyere organer, som Fjord Norge AS. Man er hyppig i kontakt med disse, og benytter dem aktivt for de formål de har. Bedriftene deltar også på det som er av reiselivsseminarer etc. fylkesvis. Det er god kontakt mellom destinasjonsselskapene, og mellom destinasjonsselskaper og deres overordnede organer, i alle fall i noen av fylkene:

”På eit overordna nivå har me eit veldig godt samarbeid for reiseliv i (fylket). Både når det gjeldt destinasjonane seg i mellom, og når da gjeldt det offentlige og destinasjonane, og når eg seier destinasjonane så meiner eg destinasjonsselskapene. (...) Me møtes jevnlig. Då møtes ledarane i destinasjonsselskapene, fylkeskommunen, Innovasjon Norge og Fylkesmannen, NHO Reiseliv og Hanen (bransjeorganisasjon for bygdeturisme, gårdsmat og innlandsfiske), Fjord Norge og NCE Tourism, (...) Vi prøver å ha innspill som er av felles interesse, felles utfordringar som vi kan løysa i lag.” – Respondent 2

5.3.2 Kunnskapsdeling

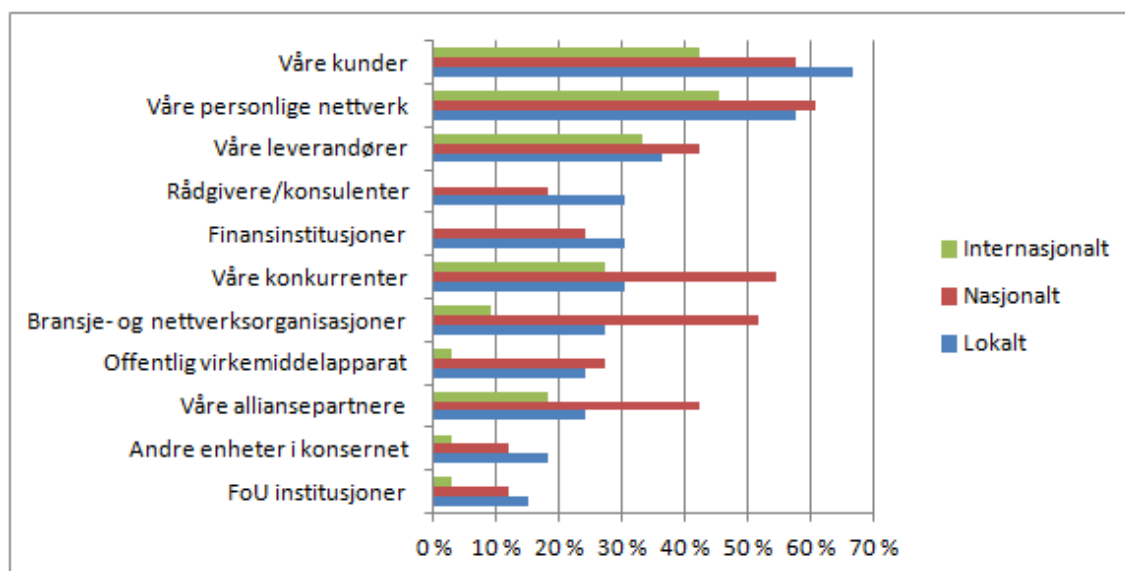
I hvilken grad det foregår kunnskapsdeling i NCE Tourism er undersøkt i en survey der forfatterne spurte hvor bedriftene i partnerskapet hentet erfaring og ny kunnskap fra.



Figur 5.3 Kunnskapskilder for bedriftene i NCE Tourism (N=25) (Folstad & Klavenes, 2011)

Av figur (5.3) ser vi at partnerne er flinke til å benytte seg av allianser når de skal utvikle nye konsepter, 70 % svarer 4 eller 5 (”mest enig”) i dette. Dette er ikke spesifisert til allianser innen NCE partnerskapet. Når spørsmålet spesifiseres til NCE partnerskapet som arena for kunnskaps- og erfaringsutveksling er det bare knappe 30 % som svarer ”mest enig” og 15 % som svarer 4 (”ganske enig”). Hele 12 % er ”lite enig” i at partnerne i NCE Tourism er viktige kunnskapskilder. Ekstern kompetanse benyttes gjerne like mye som kompetanse i NCE partnerskapet for interne innovasjonsprosesser, noe som også kommer frem i

intervjuene. Jakobsen og Espelien (2010) var mer spesifikke når de undersøkte hvilke relasjoner som har betydning for utvikling av nye idéer, prosesser og produkter i reiselivsbedrifter på Vestlandet.



Figur 5.4 Kunnskapskilder for reiselivsbedrifter på Vestlandet (N=33) (Jakobsen & Espelien, 2010)

Figur 5.4 viser at kilder til innovasjon finnes både i lokalmiljøet og på nasjonalt plan. De viktigste relasjonene oppgis å være kunder og personlige nettverk, altså både formelle og uformelle relasjoner. Konkurrenter, alliansepartnere og bransjeorganisasjoner på nasjonalt nivå blir også sett på som viktige. Det nettverket man skaffer seg internasjonalt anses også som betydningsfullt for flere.

I intervjuene er det første som kommer frem når vi snakker om kunnskap og samarbeid i prosjekt at man lærer mye om selve innovasjonsprosessen, noe som kan tyde på at dette er en manglende kunnskap hos mange aktører. For det første er det flere som etter hvert ser nytten av å samarbeide med andre:

”Eg vil jo sei at du får fokus på ein del ting, altså kva vi kan tilby kvarandre.”
– Respondent 1

For det andre påpekes det at man lærer mer om hvordan gå frem, hva som trengs, og hvordan styre slike prosesser. Dette er nyttig kunnskap for å kunne sette i gang med lignende prosjekter senere.

”Eg personlig har lært veldig mye om hvordan sånne prosjekt fungerer. (...) Eg har lært veldig mye om hvordan en må jobbe for å forankre et prosjekt, eller få midler til et prosjekt.” – Respondent 5

Det er derimot ulik forståelse av hvor mye kunnskap som er delt mellom aktørene når vi snakker om de konkrete samarbeidsprosjektene. Bortsett fra en respondent med mye erfaring fra slike prosjekter er det ingen av respondentene som kan peke på konkret ny kunnskap ut over økt prosess- og teknologisk forståelse, som det for så vidt er behov for i næringen.

På det mer generelle plan hevder de aller fleste respondentene at kunnskapsdelingen i reiselivsnæringen er god. De er selv villige til å dele sine erfaringer med andre:

”Men det er jo klart at litt av poenget med sånne arenaer er jo at ein kan plukke opp ideer og gjere ting som andre har gjort. Eg deler gjerne på det som vi har prøvd å få til (...). Det eg tenker er at ein skal lære av kvarandre, og til sjuande og sist så trur ikkje eg at det spelar så stor rolle kven det var sin idé.” – Respondent 1

Kunnskapsdeling foregår i høy grad på det uformelle nivå. Det nevnes idémyldring og evaluering rundt arrangementer, man benytter samlinger for reiselivsnæringen til å bygge nettverk, mingle og utveksle erfaringer, og man benytter det nettverket man har til å kontakte aktører man kan lære fra:

”Ja vi har lett for å ta ein telefon til folk vi vet kan noe. (...) Vi er relativt aktive med å tilegne oss kunnskap.” – Respondent 4

Det er likevel flere som påpeker at det fremdeles er et forbedringspotensial også på dette. For eksempel nevner flere av respondentene at reisemålsselskapene (reiselivslag og destinasjonsselskap) i hovedsak er markedsføringsorganer og i liten grad katalysator for kunnskapsdeling. Det menes også at det på de møteplasser som finnes i reiselivsnæringen er mye enveis kommunikasjon og foredrag som ikke alltid er like relevant for alle aktørene:

”Og det er ikkje så strukturert som ein gjerne skulle hatt. Det er veldig mye enveis kommunikasjon og for lite dialog.” – Respondent 4

Som en kontroll på hvor gode relasjonene er for kunnskapsdeling, har jeg sett på aktørenes holdninger til samarbeid ved å spørre hvordan de opplever sitt produkt i reiselivssammenheng. Noen av respondentene opplever sitt produkt som spesielt, og to av

dem ser på sin aktivitet som et totalprodukt ut mot kunden. Når dette utdypes viser det seg at alle bortsett fra én aktør fremhever betydningen av et mangfoldig tilbud med alle typer reiselivsaktører som nødvendig for å tiltrekke gjester. De ser seg selv som en del av dette:

”Hadd’ikkje (kommunen) hatt så mykje å tilby, så hadd’ikkje vi hatt så mykje å tilby heller. Eg er veldig opptatt av at vi føyar oss inn i den pyramiden som Innovasjon Norge er på toppen av, på ein måte.” – Respondent 6

”Men (byen) har jo ingen enkeltstående fyrtårn som alene trekker (turister). Eg tror det er summen av kva vi er til sammen som gjør at (byen) er attraktiv, og derfor er det vanskelig å trekke frem enkeltaktører.” – Respondent 7

5.4 Oppsummering av resultat

Ut i fra resultatene over synes jeg å skimte noen mønster og trekk som vil bli diskutert i neste kapittel. Når det gjelder nyskaping synes jeg å finne i hovedsak tre mønstre. For omfattende nyskaping som berører flere aktører, eller som har potensial til å være nyttige for flere, tar prosjektledelsen i NCE initiativ og sørger for at man får gjennomført prosjektene. Nyskaping på bedriftsnivå ses også på som viktig, da det er der produkt- og konseptutvikling må foregå. Det er derfor en tendens til samarbeidsprosjekt mellom flere aktører, der prosjektledelsen er inne og fasiliterer og hjelper prosjektene i gang. I tillegg gjøres innovasjoner internt i bedriftene, i tilfeller der man ikke ser behov for eksternt samarbeid utover tjenester som kan kjøpes.

Relasjoner mellom bedriftene i næringen synes å variere fra sted til sted. Noen steder har man tette relasjoner etter flere års samarbeid og hyppig kontakt, andre steder er ikke relasjonene like gode:

”Eg trur at spesielt i destinasjoner som er ganske unge, så har ikkje den tanken om verdien av pakking, det å jobbe sammen, satt seg godt nok. Ein blir for rask til å sjå naboen som ein konkurrent og ikkje som ein ressurs.” – Respondent 2

Det samarbeides gjerne godt innen tematiske satsingsområder. Når det er snakk om kunnskapsdeling kommer det frem at relasjonene jevnt over er tette, da man i stor grad benytter uformelle kontakter og nettverk for å tilegne seg kunnskap. Det er likevel noen som påpeker at også dette er varierende, og at ikke alle aktører er like villige til å dele sine

erfaringer. De aller fleste aktørene er aktivt deltagende på det som skjer av arrangementer for næringsen. Dette er til en viss grad kunnskapsgivende, men det er mye foredrag og lite dialog, noe som hevdes å begrense læringseffekten.

6. Analyse

Jeg vil nå diskutere den kunnskap jeg har tilegnet meg i intervjuer og fra dokumenter og rapporter i lys av det teoretiske rammeverket fra kapittel 2. Jeg søker å finne svar på om det finnes, eller er på vei til å dannes, et innovasjonssystem i NCE Tourism, og hvordan NCE Tourism kan bidra til en mer systematisk tilnærming til innovasjonsarbeidet.

6.1 NCE Tourisms aktører i lys av regionale innovasjonssystem

Fra teorikapittelet husker vi at innovasjonssystemer ikke bare består av næringsaktørene, men også et videre omfang aktører innen utdanning, forskning, teknologiutvikling, finansiering og politiske instanser. Om man finner et fullverdig innovasjonssystem innen NCE Tourism avhenger ikke bare av hvilke aktører som er med i partnerskapet, men også av hvor aktive disse aktørene er innen det som skjer. I tillegg må det ha etablert seg noen spilleregler, eller institusjoner, som former aktivitetene rundt nyskapinger. Det er spesielt det regionale innovasjonssystemet (RIS) som er relevant å analysere NCE Tourism opp mot, da prosjektet har en klar regional avgrensning.

Ut i fra partnerskapslisten (vedlegg 2) kan vi se at sammensetningen av ”kjerneaktører”, det vil si reiselivsbedrifter, er bred. Reiselivsnæringen er ikke en typisk verdikjede, med leverandører og kunder, men består, som vist i figur 2.5, av bedrifter som er komplementære og utfyller hverandre i produkttilbudet. Dette er også tilfellet i NCE Tourism, der man har både opplevelsesaktører, kulturaktører, overnatting og transport, samt destinasjonsapparatet som markedsfører og knytter sammen regionene. Partnerskapet innehar også flere kunnskapsaktører, både innen utdanningssektoren, forskningsinstitutt og kommersielle aktører, som Knowit og Synlighet AS. Av andre støttefunksjoner finner vi kommersielle teknologibedrifter, private og offentlige finansiører, bransjeorganisasjoner og offentlige reiselivsorganer. Det er dermed et stort potensial for et fullverdig innovasjonssystem innen NCE Tourism.

Om alle disse aktørene er aktive har betydning for hvorvidt man finner et regionalt innovasjonssystem. Ut i fra intervjuene kommer det frem at næringsaktørene selv er aktive i den grad de finner prosjekter og muligheter relevante for sin egen bedrift. De aktørene jeg

har møtt mener selv de er aktive, men det kommer også frem at en del av kjernebedriftene er passive, som flere av de store transportselskapene og hotellene. Det er i hovedsak blant aktivitetstilbydere innen opplevelser og kultur at nyskaping finner sted. Det er også disse aktørene det fokuseres på i utvikling av nye konsepter. Det kan derfor se ut som at det mangler fokus på utvikling av helhetlige opplevelser, som Gunn og Var (2002) fremhever som positive for kunden, noe som gjør at en viktig del av næringsaktørene ikke er aktive deltakere i partnerskapet.

NCE programmet er ikke primært veien til offentlige tilskudd, men et program som skal fasilitere kunnskapsdeling og øke innovasjonsevnen i næringslivet. Man kunne derfor forvente å se en større egeninnsats fra flere næringsaktører enn det man ser i dag. Nå er inntrykket at aktørene ikke engasjerer seg om ikke deres arbeidsområde er i fokus. Siden reiselivsbransjen er en næring med mange små aktører og svak økonomi kan jeg likevel forstå deres prioritering av daglige inntektsbringende aktiviteter heller enn aktiv deltakelse i noe som ikke viser umiddelbare resultater. I en presset bransje er det mer naturlig å forvente egeninnsats dersom NCE Tourism nettopp var veien til offentlige tilskudd. Kortsiktige pengetilskudd har ofte større fokus enn det å investere i kunnskap og innovasjon som aktørene ikke nødvendigvis har nok innsikt til å forstå viktigheten av. Dette forklarer ikke det manglende engasjementet til de større aktørene innen overnatting og transport. En større egeninnsats fra næringsaktører kan være nødvendig for at de selv skal oppleve partnerskapet som nyttig. Dette tror jeg vil komme når tiltak som til nå er satt i gang etter hvert begynner å vise resultater.

Av kunnskapsaktører benytter prosjektledelsen seg av forskningsinstitusjoner og teknologiutviklere i partnerskapet når det gjøres nyskaping. Flere prosjekter er utviklet i samarbeid med disse. Det kommer også frem at man kjøper utviklingstjenester av eksterne kommersielle aktører, særlig innen teknologiutvikling:

”Ja, ein har jo utviklarteam då. (Ekstern bedrift) har jo vært veldig viktige, og andre utviklingsmiljø.” – Respondent 8

Dette kan bety at et fullverdig innovasjonssystem ikke bør begrenses til kun å gjelde partnerskapet i NCE Tourism. Det må også utvides til å omfatte eksterne aktører som partnerne samarbeider med for nyskaping og kunnskapsdeling.

Det kommer frem at man i liten grad benytter utdanningsinstitusjonene som kunnskapskilder i partnerskapet. Kun en av respondentene nevner samarbeid med utdanningsinstitusjoner i nyskappingsarbeidet. Derimot benyttes eksterne aktører til konsultering og analyser for prosjekter der prosjektledelsen ikke bistår selv. Utdanningsinstitusjonene kan også benyttes mer aktivt for kompetanseheving blant aktørene i partnerskapet enn det gjøres i dag, noe som skal drøftes i FoU forumet i 2012. Det er et bredt spekter av fagfelt som dekkes ved de ulike lærestedene, noe som gir en bredere kunnskapsbase enn man finner internt i prosjektledelsen. Så viktig som kunnskapsdeling og kompetanseheving er for innovasjon er det likevel bemerkelsesverdig at ikke de kilder man har benyttes mer aktivt. I følge Serbanica (2011) har man først et fullverdig regionalt innovasjonssystem når interaktivt læring finner sted mellom kunnskapsgeneratorer (universiteter, høyskoler, forskningsinstitutt etc.) og kunnskapsbrukere (næringsaktørene) i et kunnskapsnettverk, noe jeg har vanskelig for å se at finnes i NCE Tourism i dag.

Innen støttefunksjoner finner man i NCE Tourism flere offentlige, men kun en privat finansør. Det kommer frem at det ikke er ubegrenset med ressurser fra det offentlige, og at man for å gjennomføre prosjekt også må skaffe finanseiering fra andre kilder. I flere av prosjektene jeg har fått kjenskap til har man blant annet fått midler fra lokale næringsfond, noe som igjen antyder at systemet rundt innovasjon er mer omfattende enn partnerskapet i NCE Tourism.

”Vi har fått et lite tilskudd fra NCE (NCE Tourisms budsjett), og så har vi fått litt penger fra noen lokale næringsfond, og fra bedriftene (som deltar), fordi de håper å få noe igjen.” – Respondent 9

Andre aktører innen det ”vide begrepet” er Innovasjon Norge, fylkeskommuner og fylkesmenn, som er viktige politiske organer i reiselivsutviklingen. Det kommer frem blant annet i intervjuene at disse er aktive innen strategiutformingen for Fjord Norge.

Ut i fra etablert teori om innovasjonssystemer savner jeg deltakelse fra noen aktører for å kunne si at man finner et fullverdig regionalt innovasjonssystem innen NCE Tourism. Dette er både ”kjerneaktører” innen overnatting og transport, men også ”støttefunksjoner”, spesielt aktiv bruk av utdanningsinstitusjonene.

Et innovasjonssystem begrenses ikke til aktører, også institusjoner og relasjonene mellom dem er viktige. Dette vil bli analysert senere i kapittelet (i henholdsvis 6.2.4 og 6.3). Først vil

jeg gå dypere inn i de nyskapingene jeg har fått kjennskap til, for å se om det er noe gjentakelse for hvordan de finner sted.

6.2 Innovasjonsmønstre i NCE Tourism

Dette er en kvalitativ undersøkelse med et fåtall respondenter. Av den grunn skal jeg være forsiktig med å trekke for bastante konklusjoner, men det er noen trekk ved nyskapingene i NCE Tourism som tyder på en viss regularitet. Jeg har delt dette inn i tre ulike mønstre for nyskapinger.

6.2.1 Nettverksmodell 1

Det første mønsteret, og det jeg finner sterkest, er innovasjonsprosesser som gjøres eller initieres av prosjektledelsen. Her tar man tak i de mer omfattende prosjektene som berører større deler av næringen og har potensial til å gagne flere aktører eller destinasjoner. Dette mønsteret tar i stor grad form av nettverksmodellen som Sundbo og Gallouj (2000) fant fremtredende i reiselivsnæringen (figur 2.8). Prosjektledelsen i NCE Tourism opptrer mye i samsvar med modellens nettverkskjerner ved å utforme satsingsområder regionen har spesielt gode forutsetninger for å lykkes innen, og nyskapinger innenfor disse.

Mens Sundbo og Gallouj ikke fant noe tilknytning til FoU i reiselivssystemer, vil jeg karakterisere FoU som en relativt viktig aktør for nyskaping i NCE Tourism. Prosjektledelsens aktive bruk av FoU- miljøer kan skyldes at nyskaping i deres regi gjerne er såpass radikal, og favner om så ulike felt, at de trenger å hente inn ekspertise utenfra. Prosjektledelsen i NCE Tourism knytter til seg FoU- aktører i partnerskapet, eller sørger for kontakt med kommersielle aktører som kan utvikle tjenesten. Jeg vil derfor skille mellom eksterne utviklingsaktører, som også inbefatter kommersielle teknologiutviklere, og interne FoU-aktører, som er medlemmer i partnerskapet. Uansett om det benyttes eksterne eller interne utviklere er prosjektledelsen i aktiv dialog med dem under prosessen, ikke bare en kjøper av tjenesten slik Sundbo og Gallouj (2000) fant at nettverkskjernen opptrådte i sine studier. I disse prosessene er prosjektledelsen et mellomledd mellom utvikler og bransjeaktørene. Det kan derfor stilles spørsmål ved om NCE Tourism skal være en arena for spredning av kunnskap eller en arena for interaktiv læring mellom partnerne. Det vil bli diskutert i kapittel 6.3, der jeg ser på relasjoner og kunnskapsdeling i partnerskapet.

En annen viktig aktørgruppe er det offentlige, i form av virkemiddelapparatet bestående av fylkeskommuner og Innovasjon Norge. Dette er instanser som bevilger finansiering til bedriftsprosjekter, også utenfor NCE Tourism, og deres samarbeid er viktig for å få en helhetlig satsing på tvers av instanser og fylker.

”Jeg synes det er viktig at INs distriktskontorer kjenner satsingen (til NCE Tourism) godt, slik at også vi kan være med å styrke satsingen.” – E-post fra fylkesrepresentant i Innovasjon Norges

I modellen til Sundbo og Gallouj (2000) hevdes utviklingen å være påvirket av noen megatrender i samfunnet med spesiell relevans for næringsutvikling i spesifikke bransjer. I intervjuene kommer det tydelig frem noen sentrale trender som berører utviklingen i reiselivsnæringen. Dette er spesielt økt bruk av ny teknologi, nye medier og sosiale medier.

”... det er klart at vi prøver jo å følge med i dei nye trendane. Det går for eksempel på bruk av sosiale medier, kommunikasjon. (...)Det går litt i bølger, men eg føler vi må vere der. Det er klart, eg sjekkar jo om aktørar er på facebook, og eg synes det er eit poeng å vere der. I dag er det vanskelig velge det vekk.” – Respondent 1

At dette i stor grad har påvirket utvikling i NCE Tourism kan vi lese av årsrapporten for 2010, der flere av de pågående prosjektene er teknologiske nyvinninger rettet mot blant annet bruk av mobilteknologi. I tillegg påpekes det av omtrent alle respondentene at det er en trend at turistene ønsker å oppleve mer. De vil ha aktiviteter i naturen, ikke bare beskue den. Dette er ikke bare en ferietrend, men en trend i tiden som skyldes endring i vår sosiale hverdag til det som kalles opplevelsesbasert konsum (Andreassen, et al., 2012). Trenden har også blitt fanget opp av eksterne rådgivere i form av markedsundersøkelser etc.

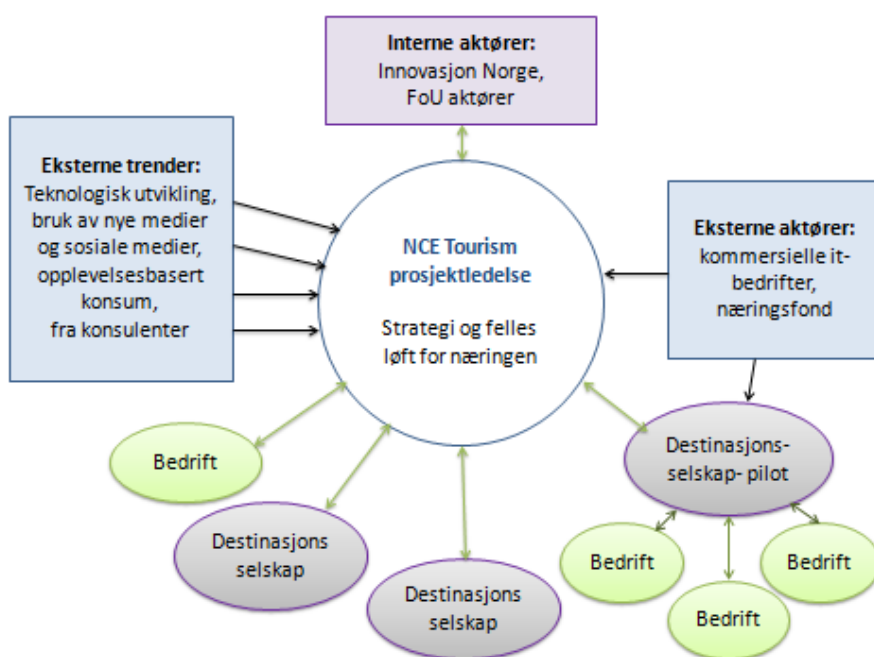
”Det vi skal vinne på er å skape gode opplevelser, og det er for så vidt en trend i tiden det og. Fordi det er en trend i tiden at vi skal ut og oppleve naturen i mye større grad enn før.” – Respondent 7

En vesentlig forskjell fra modellen til Sundbo og Gallouj (2000) er hvorvidt bedriftene i nettverket er passive mottakere av nyskapinger som foretas i kjernen. I NCE Tourism er både destinasjonsselskaper og i noen tilfeller også bedrifter aktive med tilbakemeldinger på hva de forventer og har behov for i konkrete nyskappingsprosjekter:

”Samtlige destinasjonsselskap har vært involvert, og dei har laga eit Fjordnett, altså eit slags teknologiforum, sånn at ein får superbrukarar som har vært med i utviklingen.” – Respondent 8

”Nei, (destinasjonsselskapet) er vel forholdsvis aktivt. Dei har vore med på møter og gitt tilbakemeldinger på kva som kan vere fornuftig.” – Respondent 3

Jeg har skissert min forståelse av innovasjoner som skjer i regi av prosjektledelsen i en modell (figur 6.1). Denne modellen er basert på modellen til Sundbo og Gallouj (2000). Det er ikke uvanlig at teoretisk kunnskap man har tilegnet seg påvirker ens egen tolking. Dette utgjør en risiko for å begrense analysen. Jeg har derfor forsøkt å fristille meg fra teori når jeg har analysert dataene. Modellen til Sundbo og Gallouj passer likevel såpass godt at jeg har valgt å anvende den som basis.



Figur 6.1 Nettverksmodell 1

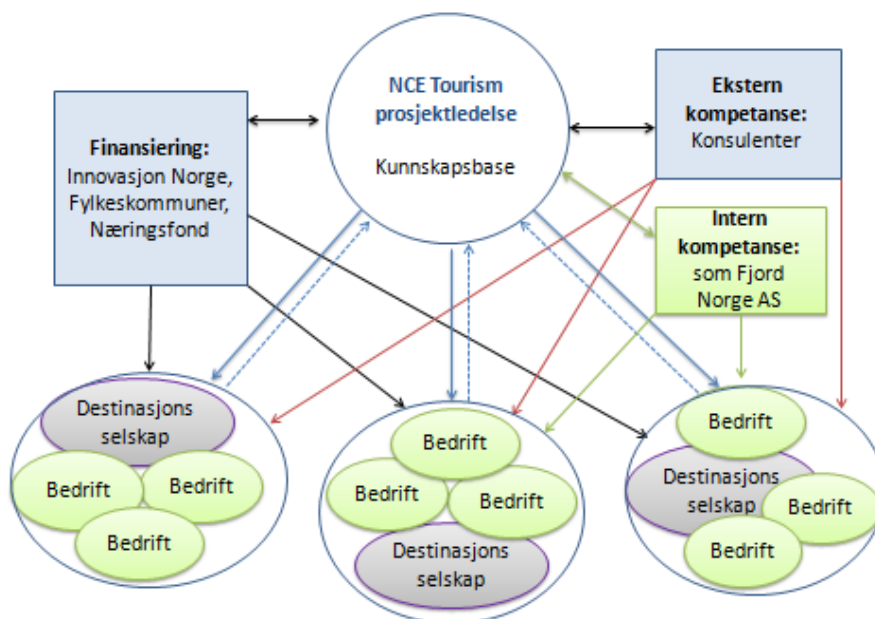
Jeg finner at svakheter ved innovasjonssystemer i reiselivsnæringen påpekt av Sundbo og Gallouj, som at næringen ikke benytter seg av FoU- miljøer, eller manglende engasjement fra næringsaktørene, er mindre fremtredende i NCE Tourism. Dette skyldes sannsynligvis at NCE Tourism er et politisk tiltak med fokus på nettopp det å styrke innovasjon, blant annet ved økt kobling til FoU og aktivt bruk av næringsaktørene.

6.2.2 Nettverksmodell 2

I motsetning til studien til Sundbo og Gallouj (2000), finner jeg at nyskaping i NCE Tourism ikke bare skjer i prosjektledelsen, det skjer også blant reiselivsbedriftene som er partnere. Blant annet er det etablert flere samarbeidsprosjekter, bestående av både bedrifter og destinasjonsselskaper, for å utvikle nye produkter og konsepter innen de fire temasatsingene (kapittel 5.1). Prosjektledelsen tar initiativ til å få i gang samarbeid ved å samle komplementære aktører, eller de fasiliterer til samarbeid ved å utlyse støtte til etablering av prosjekter, gjerne i samarbeid med Innovasjon Norge som finansiell bidragsyter.

”Det første ein gjorde var å samla dei. Og då såg ein at berre på den samlinga begynte folk å snakka. (...) Ein såg at skisentrene begynte å sjå at dei kunne vere tjent med å posisjonera seg som eit internasjonalt produkt.(...) Og så ser ein korleis det har gått seg til. Ein ser verdien av å løfte opp fyrtårn innafor eit område som ikkje er sitt eige, at det er med å posisjonera heile regionen. Når ein ser det løftet ein har gjort på vinter og ski, er det fra ingen ting til veldig mykje.” – Respondent 8

Jeg skal være forsiktig med å konkludere med at det er et mønster for dette, da de samarbeidsprosjektene som er iverksatt er i ulike stadier og jeg kun har fått god kjennskap til et fåtall. Jeg synes likevel å skimte noen gjentakelser og et potensial for et system for hvordan samarbeidsprosjektene tar form. Prosjektledelsen i NCE Tourism bidrar i hovedsak med faglig støtte og kunnskap innen produktutvikling, profilering, prosessstyring, og tilgang til eksterne rådgivere. Det benyttes også kompetanse som finnes i partnerskapet. Blant annet er Fjord Norge AS partner på markedsføring og kan gjennomføre markedsanalyser. Dette minner derfor mer om et nettverk med diversifiserte relasjoner og mange ulike aktører (se figur 2.10), noe som påpekes som viktig i innovasjonssystemer. Hva prosjektene har fått av faglig støtte varierer etter behov, mens den finansielle støtten kommer fra det offentlige virkemiddelapparatet eller lokale næringsfond. Også dette mønsteret har jeg skissert opp, men vil igjen påpeke at dette er mer diffust.



Figur 6.2 Nettverksmodell 2

Figur 6.2 illustrerer nyskapingen som finner sted i samarbeidsprosjekter. I motsetning til nettverksmodell 1 (figur 6.1) over, har denne modellen kun enveiskommunikasjon fra eksterne kunnskapsaktører og finansierer til samarbeidsprosjektene. Dette er fordi jeg har funnet at prosjektene er mottakere av faglig og finansiell støtte, og at selve nyskapingen skjer i de samarbeidende bedriftene. Det er i liten grad tilbakemelding til andre enn prosjektledelsen i NCE Tourism.

Det er heller ikke forbindelser mellom de ulike prosjektene i modellen. I de prosjektene jeg har fått kjennskap til har man rapportert erfaringer til NCE Tourism, det spres så videre til nettverket i etterkant gjennom rapporter eller i plenumsforedrag. Innen kultursatsingen, for eksempel, har man jobbet med flere prosjekter parallelt uten at det har vært noe felles samling eller erfaringsutveksling mellom prosjektene. Dette vil kunne bedres når man nå får en ressursgruppe for kulturaktører, noe som blir diskutert i kapittel 6.3. Jeg skal derfor ikke utelukke at kunnskapsdeling på tvers av prosjekter har funnet sted i mer etablerte temaområder som jeg ikke har fått kjennskap til.

Nettverksmodell 2 illustrerer at et bredere spekter av aktører er delaktige i hver nyskaping. Det skapes dermed et nettverk som bidrar med både ressurser og kunnskap, faktorer som er kritiske for at bedriftssamarbeidene skal kunne gjennomføre prosjektene. Min forståelse av hvordan nyskaping i samarbeidsprosjekter finner sted støtter således Novelli, et als. (2006)

påstand om at det er nettverket av aktører, og hva det tilfører av blant annet kunnskap og ressurser, som er viktig i et innovasjonssystem.

6.2.3 Bedriftsinterne, dynamiske nyskapinger

Et tredje innovasjonsmønster som kommer frem i intervjuene er det jeg kaller ”interne” innovasjoner. Det er nok ikke uvanlig at bedrifter gjør nyskaping på egenhånd der de ser at de kan dekke behovet selv. Jeg finner også her noen felles trekk å påpeke. De beskrivelsene som er gitt av ”interne” prosesser stemmer godt over ens med den interaktive innovasjonsmodellen skissert i figur 2.4. De er initiert av ovennevnte trender i reiselivsnæringen, da det er behov hos kunden som utløser prosessen, og man benytter kunden aktivt i utviklingen.

”Vi har gjort en del testing. Vi har gjort kundetilfredshetsundersøkelser. Så vi har fått brukt kunden som et slags termometer på om dette har vært riktig.(...)Så vi får jo hele tiden sjekket om dette er noe som er godt mottatt” – Respondent 7

Prosjektene drives av interne bedriftsledere med erfaring og kompetanse på prosjektstyring. I selve prosessen knytter en likevel til seg eksterne aktører i form av konsulenttenester på felt der man trenger mer ekspertise. Man knytter også til seg andre aktører fra relaterte næringer der man ikke har nok ressurser selv:

”Ja vi har hatt inne samarbeidspartnere blant konkurrenter og kollegaer, eksterne konsulenter, Innovasjon Norge. Men i hovedsak en intern struktur.” – Respondent 4

”Vi har hatt ekstern hjelp fra folk som er eksperter innenfor dette med merkevarebygging. Vi har og brukt miljøet på Handelshøyskolen, som er veldig sterkt innenfor det.” – Respondent 7

Kunnskapsdeling er essensielt da bedriften lærer underveis, og tilpasser produktet eller konseptet etter tilbakemeldinger fra kunden og eksterne kunnskapsbaser. Dette støtter Edquists (2005) poengtering av at innovasjoner ikke lenger gjøres internt, men i samhandling med andre, da man er en del av et større nettverk. Jeg vil derfor ikke si at det er en gjennomgående intern prosess, men den har en intern prosessstyring.

6.2.4 Fremtreden av en institusjon

Noe som synes tydelig er at reiselivsbedriftenes nyskaping, uansett form, er en del av en større helhet i den forstand at produktet må passe inn i den overordnede satsingen i regionen for å formidles til kunden. På tvers av fylkene på Vestlandet er det i regi av Fjord Norge AS, NCE Tourism, Innovasjon Norge og fylkeskommunene, definert noen satsingsområder for reiselivsnæringen. Disse gjenspeiles i mål og strategier for NCE Tourism og de respektive fylkesvise reiselivsstrategiene. I hovedsak går det ut på at man satser bærekraftig, og på mer helhetlig og markedsstyrt produktutvikling innen aktivitets- og opplevelsesturisme. Innen NCE Tourism er dette definert til fire tema (ski/vinter, vandring, "outdoor adventure" og kultur).

Aktørene er avhengig av gode relasjoner og å passe inn i porteføljen til overordnede markedsføringsorganer, som destinasjonsselskapene og Fjord Norge AS. Bedriftene blir således en del av et større nettverk, og selv om de ikke selv kan påpeke noen "spilleregler", synes det å ha etablert seg en norm for å følge de ovennevnte satsingsområdene. Ikke bare fordi det er innenfor disse man får offentlig finansiering, men også fordi aktørene selv opplever at dette er etterspurt av turistene. Bedriftene ser seg som en del av en større helhet og vil tilpasse seg denne. Det er derfor mye som tyder på at det er en form for institusjonalisering av hvilke nyskapinger man velger å gjennomføre, og at dette regulerer samhandlingen mellom aktørene, og mellom aktørene og "støttespillere" som Innovasjon Norge og fylkeskommunene. Det er også en del av NCE Tourisms strategi at man skal få til mer samarbeid mellom bedriftene, noe det ser ut til at bedrifter også ser nytten av.

6.3 Relasjoner og kunnskapsdeling i NCE Tourism

Innen alle teorier om innovasjonssystemer er kunnskapsdeling en viktig faktor, da det er kombinasjon av eksisterende og ny kunnskap som fører til nyskaping. Deling av kunnskap i partnerskapet er derfor en viktig indikasjon på hvordan innovasjonsnettverket ser ut, og potensialet for et innovasjonssystem. Fra resultatene ser man at relasjoner i Fjord Norge regionen som regel er tette, men at det varierer fra sted til sted. Konkret kunnskapsdeling er det derimot lite av, bare 45 % ser aktørene i partnerskapet som relevante kunnskapskilder, selv om hele 70 % hevder at de benytter seg av allianser når de skal utvikle noe nytt (figur 5.3). Fra intervjuene kommer det frem at man i konkrete samarbeidsprosjekter ikke ser å ha

lært noe av partnerne, men at man på det generelle plan påstår å være flinke til å benytte nettverket og uformelle kontakter for å tilegne seg ny kunnskap. Også dette varierer fra sted til sted. Jeg vil derfor karakterisere relasjonene og kanalene for kunnskapsdeling mellom aktørene til å være relativt uformelle og vanskelige å identifisere. Dette påpekes i studien til Sundbo og Gallouj (2000) som typisk for tjenestenæringer.

Flere av respondentene etterlyser mer systematisk kunnskapsdeling, og det kommer frem at det har vært en forventning til at NCE Tourism skal kunne forbedre dette:

”Nei, det er vel ikkje noe særlig... Lite det. I dette (bedrifts-) samarbeidet er det jo noe kunnskapsdeling, men det er mer ad hoc basert, rett og slett at man litt mer tilfeldig forteller kva man har gjort og sånt. (...) Disse reiselivsorganisasjonene er lite katalysator for det (kunnskapsdeling). Det har nok med at de primært er markedsorganisasjoner, som skal markedsføre og selge produktet. Men det er vel der NCE skal være en... kanskje litt viktigere aktør.” – Respondent 7

Dette kan tyde på at kunnskapsdeling ikke skjer naturlig mellom aktørene, og at en ikke automatisk øker kunnskapsdelingen ved å samle aktørene på regelmessige møteplasser. Dette kan igjen gi en indikasjon på at relasjonene mellom aktørene noen steder, og innen enkelte tema, ikke er så tette som hevdet i tabell 5.2. Partnerne har hatt høye forventninger til at det skal komme noe konkret ut av partnerskapet også på kunnskapssiden, og det er forventet at det er prosjektledelsen som skal gjøre noe her. Det har prosjektledelsen etter hvert også sett behovet for, og har derfor satt i gang tiltak innen kunnskapsdeling. Jeg har sett på tiltak som gjøres for å spre, dele og øke kunnskapen i partnerskapet.

Et av tiltakene i mål- og strategidokumentet for NCE Tourism er å øke kunnskapsnivået i partnerskapet ved blant annet å produsere håndbøker innen ulike tema. Til nå er det produsert fire håndbøker, og flere er planlagt. For at et slikt tiltak skal ha effekt må partnerne se nytten av dem for å bruke dem, og ikke minst ha forkunnskaper på et visst nivå:

”NCE (Tourisms) tekniske brosjyrer om landingssider på www og søkemotor-optimalisering er for vanskelige for meg. Jeg er jo (yrke) og ikke hacker” – E-post fra partnerbedrift

Det kommer frem i intervjuene at ingen av næringsaktørene har funnet håndbøkene særlig nyttige til nå. Om det er fordi man ikke har tid til å lese dem, ikke ser nytten av dem, eller at de er for teknisk vanskelige, ble ikke undersøkt.

Det skal i år gjennomføres destinasjonsvise kurs der aktørene i destinasjonene selv kan etterspørre tema de ønsker mer kunnskap om. Dette er et tiltak som kan løfte flere opp på samme kunnskapsnivå, slik at man får nytte av den kunnskap som spres formelt. En viss grunnkunnskap, såkalt absorberende kapasitet (Cohen & Levinthal, 1990), er ikke bare essensielt for å kunne benytte seg av informasjon og kunnskap som spres. Det er også nødvendig for å se verdien av, og tilegne seg den informasjon som kommer fra andre kilder, og er, i følge Cohen og Levinthal (1990), en kritisk faktor for innovasjonsevnen i bedrifter. Med de destinasjonsvise kursene tar prosjektledelsen et større ansvar for kompetanseheving og kollektiv læring i partnerskapet, som er viktige elementer i teori om innovasjonssystemer, særlig innen regionale innovasjonssystemer (Asheim, et al., 2011).

Et annet tiltak er regelmessige møteplasser for hele partnerskapet, men også her påpekes det at det i hovedsak er spredning av kunnskap og lite dialog:

”Det har ikkje vært noe som har vært tilført oss, på konferanser og møter, og i plenum.” – Respondent 7

En respondent påpeker at man med NCE Tourism har fått et system for kunnskapsoverføring i form av rapporter og presentasjoner som partnere må skrive etter å ha gjennomført egne prosjekter.

Felles for de fleste av tiltakene over er at det er måter å spre kunnskap på, men spredning av kodifisert kunnskap alene fører ikke til nyskaping. Som teori om innovasjonssystemer påpeker er det kunnskapsdeling som er mest essensielt for å få til nyskaping. Man må kombinere eksisterende kunnskapsbaser, gjerne av taus kunnskap, noe som skjer i personlige relasjoner. Dette er noe NCE Tourism har tatt tak i ved etablering av temabaserte forum og ressursgrupper. Hensikten er å styrke relasjonene mellom aktørene, slik at man utveksler kunnskap og erfaringer med likesinnede:

”Me må få eit litt breidare engasjement av partnarar. Det ligg ein mulegheit der til å få til eit samarbeid på tvers av Vestlandet som kan gje noke nytt som ikkje har vore tidlegare. Det må me nesten få til.” – Respondent 3

Samtidig er dette en mulighet for prosjektledelsen til å identifisere behov på ulike områder, og få dialog med partnerne. Hvilken nytte man har av disse gruppene varierer blant annet etter hvor relevante de er for bedriftens aktivitet og hvor lenge de har eksistert. Ressursgruppen innen kultur har nettopp startet opp, noe som kan tenkes å være litt sent da det allerede er igangsatt syv prosjekter innen kompetanse- og kultur. Aktørene kunne hatt god nytte av hverandres erfaringer underveis.

Bortsett fra en egen ressursgruppe for FoU-aktørene, virker det som at kunnskapskilder som høyskoler, universitet og forskningsinstitutt er svært lite utnyttet i kunnskapsdeling og kompetanseheving i partnerskapet. Ved gjennomgang av dokumenter og nyhetsbrev på web finner jeg noe samarbeid mellom prosjektledelsen og forskningsmiljøer, men svært lite som omtaler utdanningsinstitusjoner. Det samarbeidet som skjer fører i hovedsak til utvikling av kunnskap i prosjektledelsen, som de senere lager håndbøker på. Dette får en til å stille spørsmål med hvilken rolle FoU-aktørene skal ha i partnerskapet. Til nå kan det synes som de har vært et redskap for å utrede analyser og skrive rapporter som distribueres til næringsaktørene, og ikke en delaktig partner i en interaktiv utviklingsprosess.

Hvorfor utdanningsinstitusjonene ikke er mer aktive i partnerskapet ble ikke undersøkt. Det kan skyldes lite initiativ både fra utdanningsinstitusjonene og fra prosjektledelsen. NCE programmets intensjon er at partnerne skal ha egeninteresse av å delta i partnerskapet, og være med å skape aktiviteter som gir dem noe tilbake. Dette er et område der det er muligheter for forbedring, noe både utdanningsinstitusjonene og prosjektledelsen må ta ansvar for. For struktur- og prosessstyring i prosjekter kan man for eksempel benytte Høgskolen i Volda og Norges Handelshøyskole (NHH) istedenfor eksterne konsulenter, og NHH har høy kompetanse på tjenesteinnovasjon om merkevareledelse. Det kan virke som man nå tar tak i dette, da tre av tiltakene for 2012 omtaler økt bruk av FoU (NCE Tourism-Fjord Norway, 2012). Spesifikt går tiltakene på å se på muligheter for å benytte FoU-aktørene til kompetanseheving og i tilknytning til prosjekter og temasatsinger, og at samarbeidet mellom utdanningsinstitusjonene og reiselivet bør utvikles. Sistnevnte tiltak må påpekes at er ganske vagt formulert, så konkret hvordan dette skal gjøres kommer ikke frem.

For å oppsummere kunnskapsdelingen i NCE Tourism kan det se ut som at den til nå i stor grad har foregått i form av kunnskapsspredning, som aktørene i varierende grad har funnet nyttig. Det kommer frem at det har vært store forventninger til hva partnerskapet skal kunne tilføre, men at man hittil ikke har oppnådd den nytten man hadde håpet. Det er likevel en

forståelse blant respondentene for at det har tatt tid å bygge opp en struktur i prosjektet. Noen aktører har hatt stor nytte av nettverkssamlingene, mens det for andre har vært mindre nyttig. En mulig forklaring på dette kan være hvor tette relasjoner man har hatt på forhånd.

”Jeg synes at man på de arenaene får mingla, og snakket sammen to eller tre eller litt mer formelt i forum. Jeg har fått diskutert med kollegaene mine, (...) hvordan håndterer du sånn og sånn. Jo jeg gjør sånn. Det var en god idé. Veldig rause og gode kolleger som er villig til å dele kreti og pleti av erfaringer.” – Respondent 9

Jeg synes å se at det er forbedringspotensialer i nettverket, særlig i form av økt bruk av kunnskapsaktører og tettere relasjoner mellom næringsaktørene. Tettere relasjoner kan i følge Burt (1992) ha positiv effekt på kunnskapsdeling, og dermed forsterke et innovasjonssystem. Dette er også noe prosjektledelsen ser, og de tematiske ressursgruppene er et konkret tiltak for å styrke relasjoner og dele kunnskap. Ressursgruppene er et virkemiddel flere av respondentene har stor tiltro til. Det er likevel viktig at partnerskapet ikke blir for lukket, og at det tilføres ny informasjon. Til det har NCE Tourism de svakere relasjonene, som for eksempel ”andre partnere” på partnerskapslisten (vedlegg 2) og eksterne leverandører, som de per i dag er flinke til å utnytte.

6.4 NCE Tourism i lys av klyngeteori

Teori om RIS (regionale innovasjonssystemer) bygger på næringsklynger som grunnlag for et regionalt innovasjonssystem (Asheim, et al., 2011). Om man har en velfungerende klynge er derfor første steg på vei mot et fungerende innovasjonssystem (et velutviklet innovasjonsnettverk er det andre). Klyngeteori ligger også som bakgrunn for NCE-programmet, da det er mange trekk ved en klynge som er gunstige for innovasjon. De trekkene jeg vil studere her er oppgraderingsmekanismene fremhevet av Reve og Jakobsen (2001). Dette er blant annet koblinger mellom aktører, noe som er med å skape komplementaritet slik at man oppnår kritisk masse. Som resultatene fra kapittel 5.3.2 viser, har man oppnådd gode koblinger noen steder i Fjord Norge, men ikke i hele regionen. Dette begrunnes blant annet med at man i for stor grad ser hverandre som konkurrenter (spesielt mellom destinasjoner), og at det er for store geografiske avstander:

”Nei altså vi mangler noen typer bedrifter, vi mangler en del større hotell, og vi mangler noe på aktivitetssida. Vi kunne hatt flere attraksjoner, men det er ganske bra, ja det begynner å bli litt bredde, men vi er spredt.” – Respondent 9

På det overordnede nivå, eller i bynære områder, kan man si at Fjord Norge regionen har oppnådd komplementaritet, men turister vil sjeldent nå over hele regionen, og det er ofte det rurale som er attraktivt. Jeg vil derfor påstå at det fremdeles mangler noen aktører og koblinger for at Fjord Norge og NCE Tourism oppnår den komplementaritet som er gunstig for en klynge.

En annen oppgraderingsmekanisme er kunnskapsspredning- og deling, som ikke er unikt for klynger men essensielt i alle teorier om innovasjonssystemer. Ut i fra diskusjonen over (kapittel 6.3) kan man si at det finnes et system for å spre kunnskap i NCE Tourism, mens det i mindre grad foregår deling av mer personlig kunnskap mellom aktørene. Dette er det nå tatt tak i. Teorien fremhever også rotasjon av arbeidskraft mellom aktørene i bransjen som en måte å spre kunnskap på. For at dette skal være gunstig for innovasjonsevnen må det være rotasjon av arbeidskraft med en viss kunnskap og kompetanse. Reiselivsnæringen er en næring med mye sesongbetont arbeidskraft. Det blir således en naturlig høy utskifting av arbeidstakere. Utskifting av arbeidskraft er ikke synonymt med rotasjon, da arbeidstakerne kan være helt uerfarne, eller komme fra helt andre typer næringer. Dette er dessuten ofte arbeidskraft med lavere faglig kompetanse og gjerne lite erfaring, noe som ikke automatisk er gunstig for innovasjon. På høyere stillingsnivå i bransjen får jeg inntrykk av at arbeidsstokken er mer stabil. Spesielt gjelder dette bedrifter som ligger utenfor de større byene, da disse oftere er familiebedrifter, eller det er begrenset tilgang på kompetent personell. Man får da ikke denne rotasjonen som er gunstig for deling av taus kunnskap:

”For meg virkar det som det er forholdsvis stabilt. Det er klart, det er noken problemhotell som skifter folk i eit kjøp, men det er dei samme personane eg møter ofte. Det er klart at blant dei lokale her, så er det mykje familiebedrifter.”

– Respondent 3

Det siste jeg vil diskutere er hvorvidt man føler innovasjonspress fra de andre partnerne i NCE Tourism. Dette er undersøkt av Folstad og Klavenes (2011), og presentert i figur 5.2. Figuren viser at det ikke er særlig høyt fokus på innovasjon som følge av konkurranse. Som resultatene fra intervjuene viser, er det ulike formeninger om hvorvidt det er konkurranse

mellom aktørene i partnerskapet. Flere hevder de har et godt samarbeid med de andre aktørene. Hensikten med NCE Tourism er da også å skape samarbeid mellom aktører, og få dem til å se nytten av at en konkurrent løftes opp som fyrtårn for å trekke turister til hele regionen. Innovasjonspress ser dermed ikke ut til å være det som er hovedårsaken til fokus på innovasjon i NCE Tourism.

Klyngeteori, med fokus på komplementaritet, innovasjonspress og deling av kunnskap gjennom rotasjon av arbeidsstokken, passer ikke med de trekkene jeg har diskutert tidligere i dette kapitlet. Teorien egner seg derfor ikke som grunnlag for å forstå innovasjonsmønsteret i NCE Tourism. Klyngeteori har noen mekanismer som opplagt er gunstige for innovasjon, og som man finner i NCE Tourism. Dette er blant annet at samlokalisering fører til økt samarbeid, tillit og tettere relasjoner, betydningen av institusjoner og kunnskapsspredning. Disse mekanismene benyttes også i andre teorier om innovasjonssystemer, som innovasjonsmiljø, innovasjonsnettverk og RIS. Klyngeteorien kan, da den er lett å forstå, fungere som grunnlag for å skape engasjement og et program som fasiliterer til samarbeid, slik det er gjort i NCE-programmet. Men når jeg ønsker å utvikle en dypere forståelse for innovasjonssystemet når ikke klyngeteori helt opp.

6.5 NCE Tourism sitt bidrag til en systematisk tilnærming til innovasjon

Over har jeg diskutert noen retninger jeg synes er fremtredende for innovasjon og kunnskapsdeling innen NCE Tourism. Jeg vil nå diskutere dem i lys av hvordan NCE Tourism har bidratt til, og kan forbedre aktiviteten mot, et innovasjonssystem.

6.5.1 NCE Tourism har samlet reiselivsnæringen i regionen

Det er tydelig at prosjektledelsen har tatt tak i de store utfordringene for reiselivsnæringen i regionen, og sett det helhetsperspektivet som gjerne er vanskelig for enkeltaktørene å se. Blant annet er dette teknologiske løft og formulering av konkrete satsingsområder. Fra før har ulike instanser jobbet med ulike områder, som Fjord Norge AS for markedsføring, og Innovasjon Norge og fylkeskommunene for finansiering og strukturstøtte til innovasjonsprosjekter. Disse har kommunisert for å samordne satsingsområder, for eksempel i fylkesvise reiselivsstrategier, men det har manglet noe på en helhetlig kommunikasjon på tvers av fylker og instanser, noe som poengteres i et intervju:

”Så sjølv om ikkje alle føler det på kroppen har det blitt ein veldig stor endring. Det ser ein og i forhold til virkemiddelapparatet. (...) Du følte at avdelingar innan samme enhet ikkje snakke i lag. Ikkje dei tre instansane fylkesvis, og heller ikkje på tvers av fylkene. No ser ein at fleir og fleir følger opp, med at ein har noen lunde samme strategiske retninga på kva ein støtter og kva ein satser på.” – Respondent 8

Det viktigste bidraget til NCE Tourism synes derfor å være at man har klart å samle både offentlige instanser og en bredde av aktører om en helhetlig satsing for å løfte regionen. At det nå synes å være en norm for hvilke områder man velger å utvikle virksomheten innen er et steg i retning av et innovasjonssystem.

Det kan ha vært gunstig for deltakelsen i NCE Tourism at det er en del av et politisk innovasjonsprogram som har vist seg å ha positiv effekt i andre næringer. Det offentlige spiller en viktig rolle som leder og finansør av NCE- programmet, noe som kan ha bidratt til at man fikk samlet også det offentlige virkemiddelapparatet om en strategi. Dette stemmer godt med funn fra studien til Hjalager, et al. (2008), der offentlig sektor spilte en sentral rolle i destinasjoner med suksess. Det er også med å underbygge Sundbo, et al. (2007) sin påstand om at et politisk innovasjonsprogram er det som må til for å øke nyskapingsevnen i reiselivsnæringen.

6.5.2 NCE Tourism som fasilitator eller innovasjonshub?

Hvilken rolle NCE Tourism prosjektet og dets prosjektledelse skulle ta for å få til et felles løft for reiselivsnæringen på Vestlandet har vært diffust for flere. Som nevnt i årsrapporten for 2010, var det flere som forventet at prosjektledelsen skulle ”levere” resultat. Dette finner jeg ikke unaturlig, da styringsgruppen satte både mål, satsingsområder og hvilke temakonsepter det skulle jobbes med, på vegne av fellesskapet. Flere av respondentene hevder at det var fokuset på deres tema som gjorde at de valgte å gå inn i partnerskapet:

”NCE (Tourism) prosjektet er jo på ein måte ein innovasjon for oss. For det vi ønsker er jo å få til noke i forhold til reiseliv. Å få (bedriften) inn i tenkinga til dei som jobber med reiseliv, her i (byen).” – Respondent 1

Man har således fått ”levert” et satsingsområde, og forventer også å få ”levert” resultater. Produksjon av håndbøker for å øke kunnskapsnivået kan ha vært med på å forsterke dette inntrykket. Selv om dette er kunnskap aktørene har behov for, har det ikke vært godt nok

forankret i hva aktørene selv etterspør. For å få til engasjement og deltakelse blant partnerne er det viktig å basere videre satsing på behov som påpekes av næringsaktørene. Etablering av ressursgrupper, slik det er gjort innen ulike tema, er et tiltak som kan hjelpe prosjektledelsen å identifisere felles behov og øke aktørenes engasjement om det som iverksettes. Dette kan skape en bedre forankring av prosjektledelsens aktiviteter i aktørenes behov.

I utgangspunktet hevdet prosjektledelsen at deres rolle var som fasilitator og at resultater skulle skapes av partnerne, noe som har vist seg vanskelig i praksis. Jeg mener at det fortsatt er behov for at prosjektledelsen tar ansvar for de større utviklingsprosjektene, da det ikke er noen andre instanser som har denne oppgaven. Samtidig er det viktig med nyskaping hos næringsaktørene, da det er produkttilbudet, og ikke ”fancy” websider, som trekker turister. Ressursgruppene, når de kommer i gang innen alle tema og fagområder, vil kunne vise seg å bli et godt verktøy i videre utvikling og systematisering av kunnskapsdeling i partnerskapet, noe som kan føre til økt innovasjonssamarbeid. Prosjektledelsen bør derfor fortsette arbeidet som fasilitator for ressursgruppene. De bør også fortsette å ta ansvar for gjennomføring av større nyvinninger, og får således en dobbelt rolle i innovasjonsarbeidet.

6.5.3 NCE Tourism sin videre organsering av partnerskapet

Noe som kommer frem i samtale med prosjektledelsen var deres ønske om i utgangspunktet kun å ha partnerskap med destinasjonsselskapene, og heller stå fritt til å jobbe direkte med utvalgte reiselivsbedrifter. Årsaken til dette begrunnes med:

”Ein fri modell i forhold til det å jobba med temabedriftene, gjør at vi då kan jobba med dei fleste, vi kan se kor det trengs et løft. Du kan jobba mye meir heilhetlig med alle sammen, i forhold til å ha forpliktelser til ein og ein av dei små, og differensiera på kem er medlem og ikkje medlem.” – Respondent 8

I utgangspunktet virker dette som en gunstig strategi, da det blir et mer håndterlig partnerskap for prosjektledelsen. Det gjør også at systemet blir mer dynamisk, da de raskere kan endre aktørbildet etter trender og etterspørsel i markedet. Dynamikk i systemene er noe som poengteres som viktig av flere akademikere (Carlsson, et al. (2002), Hjalager, et al. (2008)).

Ut i fra mine samtaler med destinasjonsselskap og næringsaktører ser jeg derimot noen utfordringer med denne arbeidsformen. Destinasjonsselskapene er som regel organiserte som

aksjeselskaper eid av næringsaktørene, der disse betaler medlemsavgift og dermed avgjør arbeidsområder. De aller fleste destinasjonsselskapene arbeider i hovedsak med markedsføring for regionen, og er i mindre grad fasilitator for nettverksbygging:

”Det er bedriftene som tar risikoen, som skal være med å bestemme hvilke oppgaver de trenger et destinasjonsselskap til. De sier at de trenger det (destinasjonsselskapet) til å markedsføre området. Så tar vi også samordning av produkter, lager nettverk. Vi skal vite litt om reiselivspolitikken. (...) Men først og fremst så er det markedsføringa, og det som henger sammen med markedsføringa, som vi trengs for.” – Respondent 9

Det kommer frem at ikke alle destinasjonsselskap er like aktive i å formidle NCE Tourisms arbeidsområder videre til medlemsbedriftene. Dette kan by på utfordringer i forhold til å skape en forståelse for hvorfor det satses kun på noen tema, og hvorfor et produkt løftes opp som fyrtårn av Fjord Norge AS. Ett utfall av endring i partnerskapsstrukturen kan være at man får enda mindre kontakt mellom prosjektet og næringsaktørene som skal utvikle og selge reiselivsopplevelser. Dette kan igjen føre til at man ikke får til den helhetlige satsingen i regionen som er målet til NCE Tourism.

I vurderingen av om en slik arbeidsform skal benyttes i neste kontraktsperiode for NCE Tourism må dette også ses i lys av regjeringens nasjonale reiselivsstrategi (Nærings- og handelsdepartementet, 2012). Det er et ønske fra regjeringen om å restrukturere reiselivsorganisasjonene slik at man får færre selskaper med større arbeidsområder og en lik struktur over hele landet. Dette vil bety at også i Fjord Norge vil noen reiselivslag måtte forsvinne. Prosjektledelsen ytrer et ønske om i hovedsak kun å jobbe med destinasjonsselskaper, og benytte disse som mellomledd til næringsaktørene. I en restruktureringsprosess kan det bli vanskelig å få destinasjonsselskapene til å ta på seg nye oppgaver. Det er også en del følelser inne i bildet i en slik omstrukturering. Som påpekt av flere respondenter er det ”flere konger på flere nes” som ikke vil gi opp sin posisjon som lokalt reiselivslag. Det diskuteres hvem som skal få destinasjonsselskapsrollen, noe som kan gå på bekostning av viljen til samarbeid. Jeg er derfor redd for at en endring i NCE Tourisms partnerskapsstruktur parallelt med en omorganisering i reiselivsorganisasjonene kan føre til at de enkelte steder kan miste kontakten med reiselivsbedriftene.

6.6 Forslag for NCE Tourism

Sundbo, et al. (2007) påstår at det satses mer på innovasjon om man lager et mer institusjonalisert system for innovasjon i reiselivet. Det er mye som tyder på at etablering av NCE Tourism, om det organiseres riktig videre, kan bidra til å skape en mer systematisk tilnærming til nyskaping i reiselivet på Vestlandet. Først og fremst ved at man får et organ som tar ansvar for de store, felles utfordringene i regionen, men også ved at man får mulighet til å strukturere samarbeidsprosjekter og kunnskapsdeling i næringen på en bedre måte.

For å få et godt arbeid videre blir det enda viktigere for prosjektledelsen å forankre sine aktiviteter i behov hos næringsaktørene. Det vil si å øke aktiviteten i ressursgruppene, og fasilitere til at disse benyttes av partnerskapet. Dette er den kanalen prosjektledelsen har til å få tilbakemeldinger, slik at felles løft som gjøres i prosjektledelsen blir støttet oppunder og benyttet av næringsaktørene. Ressursgruppene er også det stedet aktørene har best mulighet til å dele kunnskap seg imellom. Der møter de likesinnede med et felles kunnskapsgrunnlag og interessefelt, noe som er viktig for å kunne tilegne seg ny kunnskap. NCE Tourism kan således være et verktøy for å øke innovasjonsevnen- og aktiviteten ved at det skapes et mer systematisk mønster for kunnskapsdeling.

En viktig rolle prosjektledelsen bør ta fremover er også som fasilitator for kunnskapsdeling på tvers av ressursgruppene. Ressursgruppene består gjerne av relativt like bedrifter, noe som gjør at man etter hvert ikke tilfører hverandre ny kunnskap. Det sitter mye relevant kunnskap for næringsaktørene hos støttespillerne, spesielt i de ulike utdannings- og forskningsinstitusjonene. Jeg vil derfor anbefale at NCE Tourism i større grad drar nytte av den kunnskap som finnes i partnerskapet. På hvilken måte dette bør gjøres kan nok best identifiseres av kunnskapsaktørene, og står på planen for 2012. Jeg skal derfor ikke begi meg inn på mer konkrete forslag.

Jeg vil også påpeke et forbedringspotensial i det videre arbeidet med å samle reiselivsaktører, støttespillere og offentlige instanser. Selv om de ulike instansene til en viss grad har vært samkjørte, har det for reiselivsbedriftene vært noe usikkerhet om hvor man skal søke hva, og man søker gjerne flere steder:

”Dei offentlige virkemidlene har tett dialog, og opplever gjerne at aktørane søker midler alle tre steder.” – Respondent 2

NCE Tourism har bidratt til å samkjøre arbeidet enda mer. Det synes likevel å være noen områder som ikke er helt strukturerte enda, spesielt med tanke på nyskapende bedriftssamarbeid. En del av satsingen i NCE Tourism er å fasilitere til samarbeidsprosjekter, og prosjektledelsen er med og arbeider frem slike samarbeid. Dette er også en aktivitet Innovasjon Norge gjør. I Sogn og Fjordane er det for eksempel fire reiselivssamarbeid som får finansiell og faglig prosjektstøtte av Innovasjon Norge, blant annet i form av at de kobler dem opp mot eksterne konsulenter. Jeg ser derfor muligheter for enda bedre koordinering og arbeidsdeling, slik at det for aktørene blir klart hvor man skal gå for å få det man trenger. Hva som er mest hensiktsmessig, om alle prosjekter knyttes opp mot NCE Tourism, eller om prosjekter i NCE Tourism overføres til Innovasjon Norge så snart de oppnår prosjektstatus, skal ikke jeg vurdere. En klarere struktur på hva som er støtteberettiget og hvor man får ulik type støtte kan være gunstig både for fordeling av arbeidsmengde og for å skape et synligere system for bedriftene, noe som kan øke interessen for samarbeidsprosjekter om nyskaping i reiselivsnæringen.

Et siste forbedringspotensial jeg vil påpeke er økt bruk av kundens, det vil si turistens, involvering i innovasjonsprosessen. Det kommer frem at nyskapingen gjøres med bakgrunn i trender i næringen og behov turistene gir uttrykk for. Noen av prosjektene har også benyttet kunden for tilbakemeldinger for eksempel i form av brukertester under veis. Andre prosjekter har derimot ikke involvert kunden før prosjektet er delvis eller helt ferdigstilt. For testing underveis har disse gjerne benyttet profesjonelle aktører eller et panel av personer som ikke nødvendigvis er den faktiske kunden, noe som gjør at det kan være usikkert hvordan produktet vil bli tatt i mot i markedet. I forhold til hvor sterkt teori om tjenesteinnovasjon vektlegger kundens involvering i innovasjonsprosessen, som kjernedriver (Sundbo & Gallouj, 2000) og for co-produksjon (de Vries, 2006), er kunden overraskende lite involvert i det som skapes i NCE Tourism. Å bruke kunden mer aktivt i nyskappingsprosessene er derfor noe man bør ta tak i.

7. Konklusjon

Innledningsvis stilte jeg spørsmålet: *Finner man et innovasjonssystem i NCE Tourism?* Om jeg ikke fant et system, ville jeg se etter trekk som viser om det er på vei til å bli et system, og hvordan dette systemet tar form. Etter å ha studert hvordan aktørene i NCE Tourism gjør nyskapinger kan jeg ikke konkludere med at det i dag eksisterer et gjennomgående system for hvordan innovasjoner gjøres.

Som bakgrunn for NCE- programmet ligger klyngeteori. Tar vi utgangspunkt i denne teorien er det i NCE Tourism forbedringspotensialer innen blant annet koblinger mellom aktørene og komplementaritet i produkttilbudet flere steder i regionen. Det savnes også viktige komponenter og tette relasjoner i kunnskapsnettverket for at jeg kan identifisere et fullverdig innovasjonssystem i partnerskapet. Dette er spesielt i form av aktiv bruk av utdanningsinstitusjoner.

Det jeg synes å finne er noen likhetstrekk som gjør at jeg kan beskrive tre mønstre som gjentar seg i et løst sammensatt system. Innen prosjektledelsen tar man de større grepene. Her knytter man til seg et nettverk av ulike aktører og instanser, og utvikler nyvinninger på vegne av og i dialog med partnerne. I tillegg gjør partnerbedriftene nyskapinger, enten i samarbeidsprosjekter eller på eget initiativ. Prosjektledelsen er som regel en viktig aktør for å få i gang samarbeidsprosjektene, spesielt på den strukturelle plan. Noen bedrifter velger å føre prosessen selv. Disse er likevel i aktiv dialog med kunder og aktører i sitt nettverk underveis. Uansett form synes utgangspunktet å være markedsstyrt.

Noe som kommer tydeligere frem, er at det synes å ha etablert seg en norm for i hvilken retning reiselivsnæringen utvikler seg i regionen. I etableringen av NCE Tourism ble det formulert en strategi for satsingsområder og for hvordan å få helhetlige, markedsstyrte produkter innen fire utvalgte tema. Disse satsingsområdene ser nå ut til å ha institusjonalisert seg i næringen, og det er etablert en holdning til at man skal løfte regionen i fellesskap.

Selv om arbeidet rundt nyskaping er forskjellig i de ulike mønstrene, finner jeg en gjentakelse av aktører på tvers av mønstrene. Aktørene er delaktige på ulike måter og i ulik grad i de forskjellige mønstrene. Det er også iverksatt flere tiltak innen nyskappingsprosjekter, kompetanseheving og kunnskapsdeling som berører flertallet i partnerskapet. Det kan dermed se ut som at etableringen av NCE Tourism har bidratt til at vi nå ser et mer

systematisk arbeid rundt nyskaping, men at det arter seg ulikt etter omfanget av nyskapingen. Det kan virke som at næringsaktørene ikke nødvendigvis ser denne forbedringen selv. Bildet minner om et komplekst nettverk med diversifiserte relasjoner, mange aktører og ulike ressurskilder. Blant annet fasiliteres det til kunnskapsdeling på regionalt nivå, noe som gjør at jeg ser muligheter for utvikling i retning av et regionalt innovasjonssystem.

7.1 Forslag til videre forskning

Nettverksmodellen til Sundbo og Gallouj (2000) (figur 2.8) er et godt utgangspunkt for studier av innovasjonssystemer i reiselivet da den baserer seg på en større undersøkelse. Reiselivsnæringen er en komplisert næring og det kan være vanskelig å se hvor man skal ta fatt. Denne modellen kan derfor være retningsvisende. Noe jeg imidlertid reagerte på med modellen, var manglende kommunikasjon fra bedriftene i nettverket til kjernen. Etter å ha fått god kjennskap til flere innovasjonsprosjekter i NCE Tourism har jeg funnet at de har fått til denne toveis kommunikasjonen som jeg savnet. Om dette er spesielt for NCE Tourism, eller om reiselivsnæringen har blitt mer åpen de siste tolv årene, kan jeg ikke si noe om. Jeg vil derfor foreslå at det gjennomføres flere kvalitative studier av destinasjoner for å undersøke om det er en endring som er gjennomgående i næringen. Videre kan det gjøres en større undersøkelse for å bidra til en mer konkluderende teori.

God forståelse for hvordan innovasjon kan øke verdiskapingen i reiselivsnæringen og hvordan en kan få til økt innovasjonsaktivitet, er viktig for en lønnsom reiselivsnæring. For at næringen skal kunne tilegne seg slik kunnskap bør den presenteres i en klar og forståelig teori. Klyngeteori er et eksempel på teori som er lett å forstå da den er logisk og anvendbar. Det er likevel en omdiskutert teori, og kritikken går blant annet på manglende dokumentasjon for faktisk verdiskaping. I min studie har jeg funnet at den ikke er tilstrekkelig for å forstå innovasjon i NCE Tourism. Jeg synes selv at nettverksmodellen til Sundbo og Gallouj (2000) er enkel å forstå, men den gir ikke en fullverdig beskrivelse av de nyskapinger jeg har fått kjennskap til. Som utgangspunkt for flere studier kan denne modellen benyttes i kombinasjon med etablert teori om innovasjonssystemer, slik det er gjort i min studie. Slik kan det skapes et teoretisk rammeverk for innovasjonssystemer i reiselivsnæringen, som er forståelig og anvendelig også for næringsaktørene.

Bibliografi

Andreassen, T. A., Calabretta, G. & Olsen, L. L., 2012. Trend Spotting: nøkkelen til innovasjonssuksess. *Magma*, Volum 15, pp. 42-50.

Aoyama, Y. & Horner, R., 2011. Service innovation. I: P. Cooke, et al. red. *Handbook of regional innovation and growth*. Cheltenham/Northampton: Edward Elgar Publishing Limited, pp. 363-379.

Arbeidsdepartementet, 1996-97. *St. meld. nr. 41 (1996-97): 3.1. Definisjon av reiselivet.*

[Internett]

Available at: www.regjeringen.no

[Funnet 25 03 2012].

Asheim, B. T., Smith, H. L. & Oughton, C., 2011. Regional Innovation Systems: Theory, Empirics and Policy. *Regional Studies*, Issue 7, pp. 875-891.

Baggio, R. & Cooper, C., 2010. Knowledge transfer in a tourism destination: the effects of a network structure. *The Service Industries Journal*, Issue 10, pp. 1757-1771.

Barras, R., 1986. Towards a theory of innovation in service. *Research Policy*, Issue 4, pp. 161-173.

Breiby, M. A., 2009. Innovasjon i opplevelsesbasert reiseliv. I: H. Teigen, M. Mehmetoglu & T. Haraldsen, red. *Innovasjon, opplevelser og reiseliv*. Bergen: Fagbokforlaget, pp. 115-136.

Breschi, S. & Malerba, F., 2000. Sectoral Innovation Systems; Technological Regimes, Schumpeterian Dynamics, and Spatial Boundaries. I: C. Edquist & M. McKelvey, red. *Systems of Innovation: Growth, Competitiveness and Employment*. Cheltenham/Northampton: Edward Elgar Publishing Limited.

Burt, R. S., 1992. The Social Structure of Competition. I: N. Nohira & R. G. Eccles, red. *Networks and Organizations*. Boston: Harvard Business School Press, pp. 57-91.

Capaldo, A., 2007. Network structure and innovation: The leveraging of a dual network as a distinctive relational capability. *Strategic Management Journal*, pp. 585-608.

Carlsson, B., 2003. *Innovation Systems: A Survey of the Literature from a Schumpeterian Perspective*. Cleveland: Weatherhead School of Management.

Carlsson, B., Jacobsson, S., Holmén, M. & Rickne, A., 2002. Innovation systems: analytical and methodological issues. *Research Policy*, Issue 2, pp. 233-245.

Chae, B. K., 2012. An evolutionary framework for service innovation: Insights of complexity theory for service science. *International Journal of Product Economics*, pp. 813-822.

Cohen, W. M. & Levinthal, D. A., 1990. Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, pp. 128-152.

Cooke, P., 2011. Regional Service Innovation. I: P. Cooke, et al. red. *Handbook of Regional Innovation and Growth*. Cheltenham/Northampton: Edward Elgar, pp. 380-390.

Cooke, P., Heidenreich, M. & Braczyk, H.-J., 2004. *Regional Innovation Systems*. 2 red. London: Routledge.

de Vries, E. J., 2006. Innovation in services in networks of organizations and in the distribution of services. *Research Policy*, pp. 1037-1051.

Dodgson, M. & Rothwell, R., 1994. *The Handbook of Industrial Innovation*. Aldershot/Brookfield: Edward Elgar Publishing Limited.

Drejer, I., 2004. Identifying Innovation in surveys of service: a Schumpeterian perspective. *Research Policy*, Issue 3, pp. 551-562.

Droege, H., Hildebrand, D. & Forcada, M. A. H., 2009. Innovation in services: present findings, and future pathways. *Journal of Service Management*, Issue 2, pp. 131-155.

Econ Pöyry, 2011. *Evaluering av NCE-programmet*, Oslo: Econ Pöyry.

Edquist, C., 2001. *The Systems of Innovation Approach and Innovation Policy: An account of the state of art*, Aalborg: DRUID.

Edquist, C., 2005. Systems of innovation perspective and challenges. I: J. Fagerberg, D. C. Mowery & R. R. Nelson, red. *The Oxford handbook of innovation*. Oxford: Oxford University Press, pp. 180-208.

Fagerberg, J., Mowery, D. C. & Verspagen, B., 2009. *Innovation, Path Dependency, and Policy*. Oxford: Oxford University Press.

Fjord Norge AS, 2009a. *NCE Tourism- Fjord Norway, Søknad om etablering av NCE innen reiseliv i Fjord Norge- regionen*. Bergen: Fjord Norge AS.

Fjord Norge AS, 2009b. *NCE Tourism- Fjord Norge, Vedlegg 1-Klyngens utvikling frem til i dag*. Bergen: Fjord Norge AS.

Folstad, Å. & Klavenes, K. L., 2011. *Kritiske faktorer for økt innovasjonsevne i NCE Tourism Fjord Norway*. Bergen: Handelshøyskolen BI.

Gallouj, F. & Weinstein, O., 1997. Innovation in service. *Research Policy*, pp. 537-556.

Gausdal, A. H., 2008. Hvordan skape innovative nettverk?. *Magma*, Issue 5, pp. 53-63.

Ghauri, P. & Grønhaug, K., 2005. *Research Methods in Business Studies*. 3 red. Essex: Pearson Education Limited.

Granovetter, M. S., 1973. The Strength of Weak Ties. *The American Journal of Sociology*, Issue 6, pp. 1360-1380.

Grønroos, C., 2007. *Service Management och Marknadsföring*. Kristianstad: Kristianstads Boktryckeri AB.

Grünfeld, L. A., Bugge, M. & Kaloudis, A., 2010. *Innovasjon i tjenester*, Oslo: MENON Business Economics.

Guan, J. & Chen, K., 2012. Modelling the relative efficiency of national innovation systems. *Research Policy*, Issue 1, pp. 102-115.

Gunn, C. A. & Var, T., 2002. *Tourism Planning: Basics, Concepts, Cases*. 4 red. New York/London: Routledge.

Haugland, S. A., 2004. *Samarbeid, allianser og nettverk*. 2 red. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Hjalager, A.-M., 2002. Repairing innovation defectiveness in tourism. *Tourism Management*, Issue 5, pp. 465-474.

Hjalager, A.-M., 2010. A review of innovation research in tourism. *Tourism Management*, pp. 1-12.

Hjalager, A.-M. et al., 2008. *Innovation systems in Nordic tourism*, Oslo: Nordic Innovation Center.

Howells, J., 2000. Services and systems of Innovation. I: B. Andersen, et al. red. *Knowledge and Innovation in the New Service Economy*. Cheltenham/Northampton: Edward Elgar Publishing Limited, pp. 215-228.

Howells, J., 2007. Services and innovation: conceptual and theoretical perspective. I: J. R. Bryson & P. W. Daniels, red. *The handbook of Service Industries*. Cheltenham/Northampton: Edward Elgar Publishing Limited, pp. 34-44.

Innovasjon Norge, SIVA, Norges Forskningsråd, 2008. *NCE Programbeskrivelse*. [Internett] Available at:

<http://ekstranett.innovasjonnorge.no/NCE fs/NCE%20Programbeskrivelse%20241108%20.pdf>

[Funnet 24 02 2012].

Innovasjon Norge, 2009. *NCE Torusim Fjord Norway*. [Internett]

Available at: http://ekstranett.innovasjonnorge.no/templates/Page_Meta_58654.aspx

[Funnet 24 02 2012].

Isaksen, A., 2010. Regionale klynger og innovasjonssystemer- analytiske begreper og verktøy for politikkutforming. *Plan*, pp. 45-49.

Isaksen, A. & Eriksson, B., 2006. *Norwegian Centres of Expertise: MRS-systemet og gjennomføring av nullpunktsanalyse*, Kristiansand: Oford Research.

Jakobsen, E. W., 2008. *Næringsklynger- hvordan kan de beskrives og vurderes?*, Oslo: Menon Business Economics.

Jakobsen, E. W., Dirdal, T., Fossum, A. & Gautesen, K., 2002. *Kurs for Norge- En verdiskapende reiselivsnæring*, Oslo: Handelshøyskolen BI.

Jakobsen, E. W. & Espelien, A., 2010. *Et kunnskapsbasert reiseliv- veivalg for næringen*, Oslo: MENON Business Economics.

-
- Jakobsen, S.-E. & Onsager, K., 2008. Innovasjonspolitik for regional næringsutvikling. I: A. Isaksen, red. *Innovasjoner i norske næringer*. Bergen: Fagbokforlaget, pp. 269-288.
- Konstadakopulos, D., 2004. *Learning for Innovation in the global knowledge economy*. Bristol: Intellect Books.
- Lundvall, B.-Å., 2007. *Innovation System Research and policy. Where it came from and where it might go*. Aalborg: Aalborg University.
- Martin, R. & Sunley, P., 2003. Deconstructing clusters: chaotic concept of policy panacea?. *Journal of Economic Geography*, pp. 5-35.
- Nærings- og handelsdepartementet, 2007. *Verdifulle opplevelser*, Oslo: Nærings- og handelsdepartementet.
- Nærings- og handelsdepartementet, 2008. *Nærings- og handelsdepartementet: St.meld. nr 7*. Oslo: Nærings- og handelsdepartementet.
- Nærings- og handelsdepartementet, 2012. *Destinasjon Norge*. [Internett]
Available at: www.regjeringen.no
[Funnet 11 04 2012].
- NCE Tourism- Fjord Norway, 2010. *Mål og strategidokument 2011-2012*, Bergen: NCE Tourism Fjord Norway.
- NCE Tourism- Fjord Norway, 2011. *Årsrapport 2010*, Bergen: NCE Tourism- Fjord Norway.
- NCE Tourism- Fjord Norway, 2012. *Tiltaksplan NCE Tourism 2012*. Bergen: NCE Tourism- Fjord Norway.
- Nijssen, E. J., Hillebrand, B., Vermeulen, P. A. M. & Kemp, R. G., 2006. Exploring product and service innovation similarities and differences. *International Journal of Research in Marketing*, pp. 241-251.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H., 1995. *The knowledge- creating company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.

Novelli, M., Schmitz, B. & Spencer, T., 2006. Networks, clusters and innovation in tourism: A UK experience. *Tourism Management*, pp. 1141-1152.

Porter, M. E., 1990. *The competitive advantage of nations*. New York: The Free Press.

Porter, M. E., 1998. Clusters and the economics of competition. *Harvard Business Review*, pp. 77-90.

Porter, M. E., 2000. Locations, Clusters and company strategy. I: G. L. Clark, M. P. Feldman & M. S. Gertler, red. *The Oxford handbook of economic geography*. Oxford: Oxford University Press, pp. 253-274.

Prats, L., Guia, J. & Molina, F.-X., 2007. How tourism destinations evolve: The notion of Tourism Local Innovation System. *Tourism and Hospitality Research*, Issue 3, pp. 178-191.

Reve, T. & Jakobsen, E. W., 2001. *Et verdiskapende Norge*. Oslo: Universitetsforlaget.

Reve, T. & Sasson, A., 2012. *Et kunnskapsbasert Norge*. Oslo: Universitetsforlaget.

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A., 2009. *Research methods for business students*. 5 red. Essex: Pearson Education Limited.

Serbanica, C., 2011. A Cause and Effect Analysis of University-Business Cooperation for Regional Innovation in Romania. *Theoretical and Applied Economics*, Issue 10, pp. 29-44.

Sundbo, J. & Gallouj, F., 2000. Innovation as a loosely Coupled System in Service. I: J. S. Metcalfe & I. Miles, red. *Innovation systems in the service economy: measurement and case study*. London: Kluwer Academic Publisher, pp. 43-68.

Sundbo, J., Orfila-Sintes, F. & Sørensen, F., 2007. The innovation behaviour of tourism firms- Comparative studies of Denmark and Spain. *Research Policy*, pp. 88-106.

Teigen, H., Mehmetoglu, M. & Haraldsen, T., 2009. *Innovasjon, opplevelser og reiseliv*. Bergen: Fagbokforlaget.

Vatne, E., 2012. *Service innovation and innovation systems*. Bergen: NHH.

Veum, K., 2009. *Fra ARENA til NCE: Utviklingen av en innovativ reiselivsnæring?*. Lillehammer: Høgskolen i Lillehammer.

Wikipedia, 2012. *Artikkel: Tjeneste*. [Internett]

Available at: www.wikipedia.org

[Funnet 16 04 2012].

www.blurtit.com, 2012. *What is Exploratory Study in The Research?: Blurtit*. [Internett]

Available at: www.blurtit.com

[Funnet 13 05 2012].

Zeithaml, V. A., Parasuraman, A. & Berry, L. L., 1985. Problems and Strategies in Service Marketing. *Journal of Marketing*, Issue 2, pp. 33-46.

Vedlegg 1: Intervjuguide

Disposisjon

1. Introduksjon
 - a. om meg selv
 - b. om prosjektet
2. Konfidensialitet, anonymitet om ønskelig
3. Hvordan data skal presenteres og brukes
4. Be om tillatelse til å ta opp intervjuet, hvorfor det er ønskelig
5. Informere om en mer standardisert avslutning med konkrete spørsmål
6. Intervjuet
 - a. Undersøke deres forståelse for, evt. forklare hva innovasjon er.
 - b. Hvordan foregår innovasjon?
 - c. Nettverk og relasjoner for kunnskapsdeling, sosiale institusjoner
 - d. NCE'et, hvorfor de er med, utfall etc.
 - e. Klyngemekanismer for å triangulere sekundærdata
 - f. Undersøke deres vurderinger av ulike forhold på en likert-skala.
 - g. Avslutning, takke for hjelpen

Innovasjon

Oppgavens fokus er på innovasjon og innovasjonssystemer. Jeg forventer ikke at respondentene vet hva sistnevnte er, men jeg vil sikre meg om at de har en god forståelse for innovasjon.

1. Hva forstår du med begrepet innovasjon, eller nyskaping?
 - a. Ulike typer av innovasjon, mer enn bare produkt.
2. Gjør, eller har dere gjort innovasjoner i deres bedrift?
 - a. Hvilke typer
3. Kan du gi et eksempel på en nyskaping eller innovasjon som din bedrift har deltatt i?
Gjerne en som har hatt stor betydning for utviklingen av bedriften.

Vi tar nå utgangspunkt i denne..... innovasjonen

-
4. Kan du beskrive selve prosessen? Begynne med hvor idéen oppsto og fortelle meg om forløpet til dere så prosessen som ferdig?
 - a. Hvem tok initiativet?
 - b. Hvem var ledende aktør?
 - c. Hvem var med i alle faser?
 - d. Hvem hadde spesielle funksjoner?
 - e. Hvordan ble finansieringen delt?
 5. Var dette en aktiv innovasjon (produkt) eller passiv (teknologisk) deltakelse for bedriften?
 6. Hvilke roller har ulike eksterne aktører spilt i prosessen?
 - a. Ekstern finansiering
 - b. NCE Tourisms rolle
 - c. Kundens rolle
 - d. Offentlig sektors rolle
 - e. Konkurrenters rolle
 - f. Eksterne konsulenter?
 7. Hvordan fungerte samarbeidet?
 - a. Oppsto det problemer?
 - b. Hvordan var relasjonene mellom aktørene?
 8. Hva lærte ditt foretak av denne prosessen??
 - a. Foregikk det kunnskapsdeling og hvordan?
 - b. Hva var viktig for å få til kunnskapsdeling?
 - c. Hvilke aktører bidro med mest kunnskap?
 - d. Er samhandling viktig?
 - e. Er det noe å vinne på utvikling av et mer bevisst og systematisk tilnærming til kunnskapsutvikling og kunnskapsspredning?
 9. Hvem har hatt mest nytte av innovasjonen i etterkant?
 - a. Hvordan vurderer kunden innovasjonen, suksess?
 10. Vil du si at dette er et typisk eksempel på en innovasjonsprosess eller er det et særegent tilfelle?
 - a. Hva er i så tilfelle særegent med det.
 11. Hvordan er dette annerledes i et typisk innovasjonsprosjekt?

Nettverk og relasjoner for kunnskapsdeling

Jeg ønsker nå å finne ut litt mer om relasjonene mellom aktørene i bransjen, og hvordan det påvirker kunnskapsdelingen, og begynner først med å finne ut hvordan bedriftene ser på seg selv.

12. Hvordan opplever dere produktet deres?
 - a. Som et eget produkt eller...
 - b. Som en del av et helhetlig reiselivsprodukt med andre aktører?
 - c. Hvem er de viktigste aktørene i bransjen?
13. Kan du fortelle litt om deres samarbeid med andre bedrifter?
 - a. Hvem samarbeider de med?
 - i. Bransjebedrifter
 - ii. Utenfor bransjen
 - b. Hvor ofte møtes de (sterke/svake relasjoner)
 - c. Hvor lenge har samarbeidet vart
 - d. Hva får man ut av relasjonene?
 - e. Tilfører de bedriften ny kunnskap?
14. Om vi tar utgangspunkt i innovasjonen vi snakket om nettopp. Har dere videreført erfaringer dere fikk i dette prosjektet?
15. Kan du fortelle litt mer om hvordan kunnskapsdeling og erfaringsutveksling finner sted mellom bedriftene i bransjen?
 - a. Møteplasser etablert av næringen
 - b. Kompetanseaktører som fungerer som FoU, eks. Innovasjon Norge
 - c. Destinasjonsselskapenes rolle?
 - d. Uformelle nettverk, bekjentskap
16. Kan du fortelle hvordan disse blir benyttet, og hvor mye?
17. Hvordan er interne organisering lagt opp i din bedrift med tanke på kunnskapsoverføring til eventuelle senere prosjekter?
18. Kan du si noe om det har etablert seg noen normer eller retningslinjer for hvordan man utvikler innovasjon?
 - a. Er det organisert virksomhet for innovasjon i bransjen/foretaket?
 - b. I hovedsak samarbeid med andre eller internt
 - c. Starter man prosjekter på egenhånd eller kun ved stipend og rådgiving fra IN

-
- d. Lanserer man nyheter på egenhånd eller ”rådfører” man seg med NCE’et først?

Jeg er også interessert i å finne ut mer om utviklingsbaner og trender i næringen, og hvor disse blir fanget opp. Som for eksempel bruk av sosiale medier i markedsføringen, aktiv ferie etc.

19. Kan du beskrive noen slike endringstrekk som har berørt bransjens utvikling?
20. Hvem er det som introduserer disse trendene for næringen?
 - a. Konsulenter
 - b. Reiselivslag/destinasjonsselskap
 - c. Store bedrifter som trendsetterere
 - d. Normer for hvor raskt man må følge opp og hva man må følge opp

NCE Tourisms rolle

Jeg har valgt å studere hvilken påvirkning NCE Tourism har hatt på innovasjonssystemet i reiselivsnæringen. Det vil derfor bli stilt noen konkrete spørsmål om dem.

1. Hva var det som gjorde at deres bedrift valgte å gå inn i NCE Tourism partnerskapet?
 - a. Hva er deres rolle i partnerskapet (til offentlige og FoU)?
2. Hva har dere fått ut av partnerskapet så langt?
 - a. Hva er utbytte av møteplasser
 - i. Kunnskapsdeling?
 - e. Pilotprosjekter
 - f. Håndbøker, og nytten av disse
 - g. Studieturer
 - b. Utbytte av prosjekter
 - c. Finansiering
3. Hvilken rolle inntar NCE Tourism for bedriftene i næringen og i partnerskapet?
 - a. Fasilitator for møteplasser og prosjekter
 - b. Bestemmer prosjekter og satsingsområder med eller for bedriftene
 - c. Rolle for vekst og innovasjon i partnerskapet/næringen
4. *Hvordan utfører de denne rollen?*
 - a. Har det hatt noen effekt på kunnskapsdelingen i bransjen?
5. Kan du fortelle meg litt om sammensetningen av partnerskapet og hvordan det påvirker deres arbeid?

-
- a. Hvem synes de mangler (hoteller, servering)
 - b. Er noen dominerende
 - c. Går dette ut over det helhetlige produktet som er målsetningen?
6. Kan du fortelle litt om det har vært endringer i bedriftens fokus på innovasjon og innovasjonssamarbeid etter ARENA programmet og senere NCE programmet ble satt i gang?
 - a. Var det fokus på innovasjon før 2006
 - b. Var det noe form for samarbeid om dette før 2006?
 7. Har det vært noe endring i (muligheter for å) kunnskapsdeling etter at prosjektene kom i gang?
 - a. Forskjell på kunnskapsdeling og spredning
 8. Hvor kommer idéer til nyskaping fra?
 - a. bransjen selv, eller prosjektledelsen i NCE Tourism?
 9. Hva har dette å si for muligheten til å få gjennomført prosjektet?
 - a. Får man midler når man kommer med ideer selv?

Klyngemekanismer

Jeg ønsker å få en bedre forståelse for klyngemekanismer, og undersøke noen funn i sekundærdata. Jeg ønsker derfor å stille et par spørsmål om klyngemekanismer.

1. Kan du si noe om hvordan aktørene utfyller hverandre i ditt lokalmiljø?
 - a. Fører dette til samarbeid om et helhetlig produkt til kunden?
(komplementaritet)
2. Hvordan jobber din bedrift med kompetanseheving blant de ansatte?
 - a. Ikke i det hele tatt
 - b. Hvor mye tid/ressurser
 - c. Hvilke typer kompetanseheving
3. Hvor finner bedriften kilder til ny kunnskap
 - a. Gjennom samarbeid med andre aktører
 - b. Ansettelse av personer med erfaring/nyutdannede
 - c. Etter- og videreutdanning
 - d. Er det høy rotering av arbeidskraft mellom bedriftene i næringen?
 - i. + for kunnskapsspredningen

Vurderinger

Noen av spørsmålene under de ulike punktene over belyses best om man får vurdere dem, som på en skala. Jeg har derfor valgt å standardisere noen av spørsmålene, og ber respondentene besvare dem på en skala fra 1 (ikke enig/lite) til 5 (helt enig/mye).

Spørsmål på skala fra 1-5, der 1 er liten grad/dårlig, og 5 er høy grad/godt

	Svar
1 Hvor utbredt er kunnskaps- og ressursdeling innen bedriftene i reiselivsbransjen?	
2 Hvor utbredt er kunnskaps- og ressursdeling innen NCE partnerskapet?	
3 I hvilken grad er det lettere å få tak i kompetanse/rådgiving etter NCE'et ble etablert?	
4 I hvilken grad er det lettere å få tak i finansiering for prosjekter etter NCE'et ble etablert?	
5 Hvordan synes du NCE Tourism prosjektet til nå har levd opp til forventningene?	
6 I hvilken grad benytter din bedrift seg av møteplassene etablert av NCE Tourism?	
7 I hvilken grad finner dere nytte av disse møteplassene?	
8 Det igangsettes en del pilotprosjekter har jeg skjønt. I hvilken grad lærer dere av dem?	
9 Det produseres også en del håndbøker internt for partnerskapet, i hvilken grad finner dere disse nytting?	
10 I hvilken grad synes du NCE nettverket er viktig for nyskaping og innovasjoner?	
11 Hvordan vil du beskrive konkurransen mellom (bedriftens bransje)?	
12 Hvordan påvirker denne konkurransen deres fokus på å innovere?	

Avslutning

Takke for god informasjon de har gitt i intervjuet

1. Spørre om det er noe vi ikke har snakket om som de ønsker å fortelle litt mer om
2. Spørre om de har noen spørsmål vedrørende bruk av intervjuene, hva som kommer frem, publisering etc.
3. Be om tillatelse til å følge opp med en e-post om det er noe jeg trenger å verifisere eller finner viktig men som ikke kommer klart nok frem når jeg transkriberer intervjuene
4. Tilby meg å sende en oppsummering av intervjuet til dem

Takke for deres tid og si at jeg setter stor pris på at de har tatt seg tid til intervjuet.

Jeg har også noen tilleggsspørsmål til NCE Tourism administrasjonen

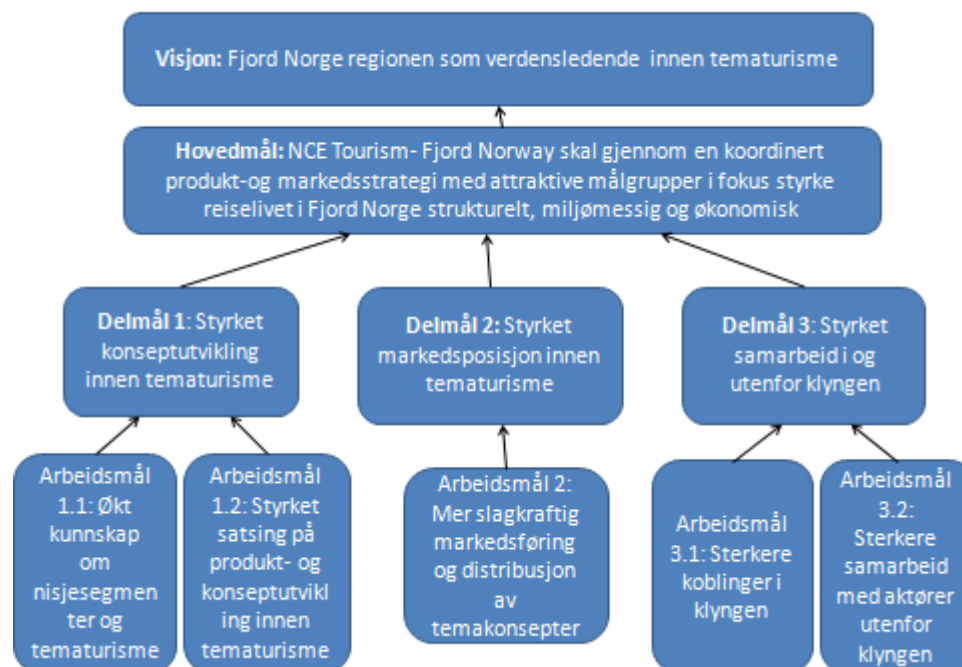
1. Partnerskapet har en stor skjevdeling i forhold til hvilke aktører som er med, hva er grunnen til dette?
2. Har holdningen til samarbeid endret seg fra tiden før ARENA prosjektet ble igangsatt?
3. Har holdningen til innovasjonsarbeid endret seg fra tiden før ARENA prosjektet?
4. Hvordan har det vært å få med seg bransjen i slike prosjekter?
 - a. Har de sett nytten og vært ivrig eller motstand og lite engasjement?
5. Er teknologibransjen en viktig aktør for innovasjon ut over konkrete teknologiske innovasjoner (som GPS, Smarttelefoner etc)?
6. Det er utviklet nye teknologiske løsninger for NCE Tourism, som Fjordnett 2.0. Hvordan har det denne prosessen vært?
 - a. Initiativ
 - b. Gjennomførere
 - c. Spredning
 - d. Kunnskapsdeling
 - e. Brukere og implementering
7. Det er også utviklet en del håndbøker, som ”Hakkespettboken” og ”håndbok for opplevelsesaktører”. Hvem er det som utvikler disse håndbøkene?
 - a. Hvem kommer med ønskene
 - b. Hvem kommer med kunnskapen som er i
 - c. Hvem er de beregnet på
 - d. Hvordan distribueres det
 - e. Hvorvidt brukes det
 - f. Hva er tilbakemeldingen på disse

Vedlegg 2: NCE Tourism partnerskapet per 29.03.2012

Opplevelsesbedrifter	Klyngeaktører
Alpepasset	Aurland og Lærdal Reiselivslag
Bærekraft piloten i Lærdal	Balestrand Reiseliv
Contrast Adventure AS	Bergen Reiselivslag
Destinasjon Odda / Opplev Odda	Destinasjon Geirangerfjord – Trollstigen AS
DID Adventure	Destinasjon Haugesund & Haugalandet
EXIN.no AS	Destinasjon Kristiansund og Nordmøre AS
Finse 1222	Destinasjon Molde & Romsdal AS
Fløibanen AS	Destinasjon Sogndal og Luster
Havsportveko ved Mongstad Næringspark	Destinasjon Voss AS
Heggdal Fjord og Fiskeferie	Destinasjon Ålesund & Sunnmøre
Heritage Adventures AS	Fjord Norge AS
Juvet Landskapshotell	Gode Sirklar AS/Kysteventyret
Lysefjorden Utvikling AS	Region Stavanger BA
Magma Geopark	Reisemål Hardangerfjord AS
Mo Laksegard AS	Reisemål Ryfylke AS
Norsk Villakssenter	Reisemål Stryn & Nordfjord
Norway Active AS	Samarbeidsrådet for Sunnhordland
Prosjekt Nordic Walking v/Hotel Union og Geiranger Fjordservice	Sauda ferie og fritid
SAKTE Alliansen - Aurland Næringshage	Sirdalsferie
Ski Sogn	Sunnfjord Næringsutvikling
Voss Fjellandsby AS	Visit Fjordkysten
Voss Resort AS	Visit Sognefjord AS
	Åndalsnes & Romsdal Reiselivslag
Kulturaktører	FoU & Teknologi
Bergen Live	Forskingssenter for Bærekraftig Reiseliv v/ Høgskolen i Sogn og Fjordane og Vestlandsforskning
Bratt Moro AS	Fuglefjellet AS
Festival Voss BA	Høgskolen i Bergen
Festspillene i Bergen	Høgskolen i Molde
Fortidsminneforeningen avd. Borgund Stavkyrkje	Høgskolen i Volda
Førde Int. Folkemusikkfestival	Knowit
Hardanger 2014	Norges Handelshøyskole
Hardanger og Voss Museum	Runde Miljøsentet
Kunstmuseene i Bergen	Stiftelsen Norsk Sjømatsentet
Norsk Oljemuseum	Synlighet AS
Ole Bull Scene	Tellus IT AS
Operaen i Kristiansund AS	Universitetet i Stavanger
Stiftelsen Bymuseet i Bergen	
Western Norway Film Commission	

Andre Partnere	Transport & overnatting
Adventure Travel Trade Association	62 Nord AS
Den Norske Turistforening	Avinor AS
Fylkesmannen i Hordaland	Color Line AS
Fylkesmannen i Møre & Romsdal	Fjord 1 Fylkesbaatane/ Fjord 1 MRF
Fylkesmannen i Rogaland	Fjord Line AS
Fylkesmannen i Sogn & Fjordane	Fjord Tours AS
Hordaland Fylkeskommune	Flåm Turistsenter AS
Innovativ Fjellturisme AS	Flåm Utvikling AS/Aurland Ressursutvikling
Møre & Romsdal Fylkeskommune	Grand Terminus/Augustin Hotel AS
National Geographic Centre for Sustainable Dest.	Hurtigruten Group ASA
NHO Reiseliv	L Rødne & Sønner AS
Norwegian Guide Service	NORLED AS
Rogaland Fylkeskommune	Norske Vandrerrhjem Region Vest
Sogn & Fjordane Fylkeskommune	Rica ASA
Sparebanken Vest	Skyss AS
Vestlandsrådet	Stalheim Hotel

Vedlegg 3: Mål, delmål og hovedarbeidsområder i NCE Tourism



Figur V.1 Målhierarki NCE Tourism (NCE Tourism- Fjord Norway, 2010)

Hovedarbeidsområder:

HA1- Produkt og konseptutvikling. Produktutvikling med fokus på å skape attraktive tematiske konsepter basert på internasjonale trender og resurser med stort utviklingspotensial. Vi skal utvikle felles, kundeorienterte produktkonsepter knyttet til en felles regional merkevare.

HA2- Teknologi og nye medier. Markedsaktiviteter med primærfokus på interessebasert segmentasjon, kommunikasjon gjennom nye medier og etablering av systemer som sikrer optimal interaktivitet med gjestene.

HA3- Klyngeutvikling (kunnskap og nettverk). Klyngeutvikling med fokus på økt samarbeid og kompetanse der prosjektet skal sikre en kunnskapsrik og effektiv klynge som jobber helhetlig med reiselivsutvikling fra produkt til marked. Gjennomføre kompetansetiltak som underbygger elementene i hovedmålet og sikrer spisskompetanse innenfor produktutvikling og markedskommunikasjon.