



NORLANDSFORSKNING
NORDLAND RESEARCH INSTITUTE

Bedriftsnettverk for opplevelsesbasert reiseliv i Nordland

- Innspill til etablering av
prosjektlederforum for bedriftsnettverk

Publisert: Juni 2017
Skrevet av: Karin Marie Antonsen
Arbeidsnotat nr.: 1007/2017
ISSN-NR: 0804-1873
Prosjektnr: 1559

ARBEIDSNOTAT

ARBEIDSNOTAT NR: 1007/2017	ISSN-NR: 0804-1873	PROSJEKTNUMMER: 1559	ANTALL SIDER: 25
FORFATTER(E): Karin Marie Antonsen		SALGSPRIS NOK: 50,-	
Bedriftsnettverk for opplevelsesbasert reiseliv i Nordland - Innspill til etablering av prosjektlederforum for bedriftsnettverk			

INNHOOLD

1	INNLEDNING	2
1.1	BAKGRUNN OG MÅLSETTINGER MED PROSJEKTET.....	2
1.2	OM BEDRIFTSNETTVERKSTJENESTEN.....	3
1.3	BETYDNINGEN AV BEDRIFTSNETTVERKSTJENESTEN	4
2	BEDRIFTSNETTVERK INNEN OPPLEVELSESBASERT REISELIV I NORDLAND.....	5
2.1	MÅL MED ETABLERINGEN AV NETTVERK.....	7
2.2	MÅLOPPNÅELSE	8
2.3	KOMPETANSEHEVING	9
2.3.1	<i>Økt behov for kunnskap om kvalitetssikring</i>	<i>11</i>
2.4	NETTVERKETS BETYDNING FOR KONKURRANSE-, OMSTILLINGS- OG INNOVASJONSEVNE, KOMPETANSESPREDNING OG SAMARBEID	11
2.5	POSITIVE OG NEGATIVE ERFARINGER MED BEDRIFTSNETTVERKET	12
3	LÆRINGSARENA FOR BEDRIFTSNETTVERK.....	14
3.1.1	<i>innhold på en erfarings- og læringsarena</i>	<i>14</i>
3.2	FØRSTE SAMLING JANUAR 2017	15
3.2.1	<i>Samspill/Relasjoner</i>	<i>16</i>
3.2.2	<i>Mål, strategier og tiltak</i>	<i>16</i>
3.2.3	<i>Kompetanse og kunnskap</i>	<i>17</i>
3.2.4	<i>Aktørene</i>	<i>17</i>
3.2.5	<i>Stedlige ressurser</i>	<i>18</i>
3.2.6	<i>Prosjektledelse.....</i>	<i>18</i>
4	OPPSUMMERING OG VEIEN VIDERE.....	19
4.1.1	<i>Veien videre.....</i>	<i>19</i>
	REFERANSER	20
	VEDLEGG	21

1 INNLEDNING

Dette notatet oppsummerer arbeidet i et prosjekt finansiert gjennom VRI Nordland. Fokus for prosjektet har vært bedriftsnettverk som virkemiddel innenfor innsatsområdet Opplevelsesbasert reiseliv, et innsatsområde som befinner seg i en ny kontekst sammenlignet med oppstarten av VRI III i 2014. Etter flere år med rask og positiv utvikling innenfor næringa og FoU-miljøene, med flere store satsinger planlagt og omsøkt (NCE, SFI og inkubator), er man nå i en situasjon der de prosjektbaserte satsingene ikke har klare arvtakere til å ta over den videre utviklingen av feltet. Fylkeskommunen har færre regionale utviklingsmidler, VRI var ferdig januar 2017 og verken søknader om SFI eller NCE har nådd opp. På et felt med små bedrifter, er økende krav til bedriftsfinansiering i prosjektsøknader også en utfordring.

Ressursgruppa for innsatsområdet Opplevelsesbasert reiseliv i VRI Nordland initierte, på ovennevnte bakgrunn, dette prosjektet for å fortsette styrking og underbygging av samarbeidet mellom næring, virkemiddelapparat og FoU, samt bygge opp/styrke innovasjonssystemet innenfor Opplevelsesbasert reiseliv. Dette for å ta vare på og videreføre noen av de mest positive effektene av VRI I, II og III for Opplevelsesbasert reiseliv.

1.1 BAKGRUNN OG MÅLSETTINGER MED PROSJEKTET

Ressursgruppa for innsatsområdet Opplevelsesbasert reiseliv i VRI Nordland ønsket, på bakgrunn av situasjonen beskrevet over, å ta vare på, videreformidle og videreutvikle kunnskapen om arbeid i bedriftsnettverk i Nordland. Gruppa tok derfor initiativ til en kartlegging og systematisering av bruken av virkemiddelet *Bedriftsnettverk* som administreres av Innovasjon Norge (IN). Videre var det et ønske om å vurdere grunnlaget for, samt eventuelt sette i gang etableringen av, et nettverksforum – en læringsarena for prosjektledere for bedriftsnettverkene som har fått støtte gjennom virkemiddelapparatet de siste 5-7 årene. Hovedmålet med prosjektet har dermed vært å etablere en samarbeids- og læringsarena for bedriftsnettverk innen opplevelsesbasert reiseliv. Delmålene i prosjektet har vært å 1) kartlegge aktuelle bedriftsnettverk, deres status nå og eventuelle effekter av tilskudd, 2) finne fram til hensiktsmessig format og målsetninger for nettverksforum og 3) planlegge videreføring av nettverksforum. Forventet resultat av prosjektet er utvikling og utveksling av kompetanse på arbeid i bedriftsnettverk innen opplevelsesbasert reiseliv.

Ressursgruppa for opplevelsesbasert reiseliv har utgjort ressursgruppa for prosjektet, som er gjennomført i samarbeid med Nordland fylkeskommune og Innovasjon Norge. Nordlandsforskning ved Karin Marie Antonsen har vært prosjektleder. Prosjektet har kartlagt aktuelle bedriftsnettverk og deres status og aktivitet, samt prosjektlederens interesse for deltakelse i en lærings- og erfaringsarena. Prosjektet har framskaffet empirisk kunnskap om eksisterende virkemiddel for bedriftsnettverk, som grunnlag både for videre forskning på området, og som grunnlag for vurdering av om man med dagens virkemidler når bedrifter bredt nok og på best mulig måte. Dette arbeidsnotatet gjør kort rede for virkemiddelet bedriftsnettverk generelt og oppsummerer deretter kartleggingen blant et utvalg av nettverk i Nordland basert på intervju og workshop.

1.2 OM BEDRIFTSNETTVERKSTJENESTEN

Målet med bedriftsnettverkstjenesten til Innovasjon Norge (IN) er å bidra til flere vekstkraftige bedrifter og mer innovative næringsmiljøer, gjennom å støtte strategisk samarbeid mellom små og mellomstore bedrifter (SMB-er). Tjenesten ble etablert i 2009, og er en av flere tjenester som skal støtte opp om innovasjonsarbeid gjennom nettverk og klynger (DAMVAD, 2014). SMB-er kan alene være for små til å nå opp i internasjonale markeder, mens nettverkssamarbeid kan øke tilgangen til både markeder og kunder. Tjenesten brukes særlig av bedrifter innenfor industri, reiseliv og kunnskapstjenester. Eksempler på investeringer som bedriftsnettverk kan gjøre i fellesskap er investeringer i kompetanse, infrastruktur (kontor og andre fellesutgifter), markedsorientering og innovasjon.

Tjenesten støtter tre faser:

- Forstudie: Inntil 100 000 kroner i ca. tre måneder
- Forprosjekt: Inntil 300 000 kroner i ca. seks måneder
- Hovedprosjekt: Inntil 750 000 kroner hvert år i tre år.

På landsbasis var det i 2016 om lag 70 aktive bedriftsnettverk i hovedprosjekt, og Innovasjon Norge opplever økt etterspørsel. I 2016 var det allikevel kun anledning å søke om hovedprosjekt (innovasjonnorge.no).

Samarbeid mellom bedrifter og andre relevante aktører kan deles inn i ulike kategorier avhengig av hva som er målet med samarbeidet, og hvilke behov som søkes løst. Løvland (et al. 2014) deler typer av bedriftsnettverkssamarbeid inn i tre hovedkategorier;

1. Praksisfellesskap: Nettverk hvor bedrifter går sammen om å gjennomføre fellestiltak som hver enkelt deltaker har behov for. Begrunnelsen for etableringen er at bedriftene ser fordeler med tanke på å styrke egen kompetanse på viktige områder. Dette er gjerne grunnlaget for kompetansebaserte og utviklingsrettede nettverkssamarbeid av den typen som gjøres innenfor Innovasjon Norges bedriftsnettverkstjeneste og Arenaprogrammet. Dersom bedriften får ivaretatt egne målsetninger, oppleves deltakelse og egeninnsats i slike nettverk som både motiverende og avlastende.

2. Destinasjonsselskaper og – samarbeid er en mer formell organisering av samarbeid. Destinasjonsselskaper dannes for å drive felles profilering og markedsføring av destinasjoner som helhet, vertskapsfunksjoner, tjenesteleveranser til kommune og næringsliv, turistinformasjon mm (ibid). Destinasjonsselskaper har en bred forankring, og kan fort oppleve motstridende forventninger fra bedriftene på den ene siden og kommunene og lokalsamfunnene på den andre (ibid). Dette fordi bedriftene har forventninger knyttet direkte til nytte i form av økt salg og verdiskaping, mens kommunene er opptatt av utvikling av steder og destinasjoner som både bosted og reisemål. Dersom det er stort sprik mellom det bredere og strategiske «stakeholder-perspektivet» hos destinasjonsselskapet og bedriftenes «shareholder-fokus», vil samhandlingen kunne oppleves som kostbar og unyttig for bedriftene. Eksempel kan være destinasjonsselskapers deltakelse i generelle innsalgsaktiviteter som ikke er lokalt forankret. Dersom bedriftene opplever at utviklingsarbeid i liten grad bidrar til salgsfremmende resultat, er det en tendens til at bedriftene vegrer seg for at destinasjonsselskapene skal engasjere seg i utviklingsarbeid. Da

bedriftene mener at destinasjonsselskapene verken har ressurser eller den nødvendige kompetansen, brukes ofte en mer dedikert faglig rådgiverressurs enn destinasjonsselskapene til å være prosessleder for nettverks- og prosjektsamarbeid (Løvland et al, 2014).

3. Kommersielle bedriftsnettverk: Nettverk som samhandler om strategi og produksjon motivert ut fra a) at det som etterspørres overstiger bedriftenes ressursgrunnlag og produksjonskapasitet, eller b) at konstellasjonen har komplementære produkter/bidrag til et totalprodukt som gir gjensidige synergier. Bedrifter som jobber mot det samme markedet, kan som leverandørnettverk samarbeide og fordele roller knyttet til leveranser, eller de kan sy sammen og levere totalprodukter som de som enkeltbedrifter ikke ville vært i stand til å levere. Dette vil være særlig relevant for bedrifter som er lokalisert nært hverandre.

Det er ingen klare grenser mellom de tre hovedkategoriene av samarbeidsformer, men nettverkene som sorterer under bedriftsnettverksordningen er i hovedsak praksisfellesskap og kommersielle bedriftsnettverk. Motivasjonen for i sin tid å etablere det som i dag er Arena+-klyngen Innovative Opplevelser (InnOpp), var for eksempel ønske om å etablere et praksisfellesskap for å styrke enkeltbedriftenes kjernekompetanse, samt stimulere til økt samarbeid omkring produksjon og strategi. Bedriftsnettverket Lofoten Winter kan sies å tilhøre alle disse kategoriene, da etableringen både har vært motivert ut fra ønske om å utvikle Lofoten som vinterdestinasjon, samt utvikle produkter, leveranser og kompetanse.

1.3 BETYDNINGEN AV BEDRIFTSNETTVERKSTJENESTEN

Damvad (2014) har evaluert bedriftsnettverkstjenestens relevans, måloppnåelse og effektivitet, og sett på hvorvidt den fungerer slik den er tiltenkt. Kriterier som er lagt til grunn er basert på Heum (2012) sine kriterier for vurdering av næringspolitiske virkemidler (se vedlegg 1). **Økt markedsorientering og innovasjon** er sentrale mål for bedrifter som deltar i bedriftsnettverk. Damvad (2014) finner at bedriftsnettverkstjenesten har oppnådd god måloppnåelse i form av bedrifters tilgang til nye markeder, bidrag til innovasjon og endra atferd gjennom økt samhandling. Tjenesten var under evalueringen for ny til å kunne spore økonomiske effekter på bedriftsnivå, men Damvad mener allikevel å vise at bedriftsnettverkstjenesten kan bidra til å utløse endringer med små midler.

Desentralisering av bedriftsnettverkstjenesten bidrar til fleksibilitet og tilpasning, men kan samtidig utgjøre en risiko for at virkemidlene blir mindre målrettet enn ønskelig. Denne risikoen er imidlertid redusert gjennom at man gjennom små støttebeløp til forstudier og forprosjekter gir mulighet for å prøve ut mindre modne ideer. Ellers kan funnene i Damvad sin undersøkelse oppsummeres som følger:

- Over 70 prosent mente at målet med samarbeidsprosjektet var økt markedskunnskap.
- Over 50 prosent hadde utvikling av tjenester som mål (68 prosent av hovedprosjektene).
- Prosjekter med utvikling av tjenester som hovedmål oppgir god måloppnåelse (noe bedre enn de med produktutvikling som mål).

- Bedriftene oppgir god måloppnåelse på forbedra markedskunnskap, og da særlig økt kunnskap om kundebehov og introduksjon av nye varer og tjenester i nye markeder.
- Svarene kan tyde på at bedriftsprosjekter fører til økt internasjonalisering.
- Tjenesten har en tydelig effekt mht. evne og vilje til samarbeid.
- Evalueringen tyder på at prosjektlederens kvaliteter og kompetanse er avgjørende for nettverkets resultater.
- Gode prosjekter har klare mål og erfarne prosjektledere.

Da gode prosjektledere synes å være sentrale, påpeker Damvad (2014) at prosjektledernes kompetanse bør styrkes gjennom kurs og samlinger.

Innovasjon Norges distriktskontorer er de primære forvalterne av bedriftsnettverks-tjenesten, og bruken av tjenesten avhenger i stor grad av den enkelte saksbehandlerens kunnskaper (ibid). I distriktet kombineres gjerne bedriftsnettverksmidler med andre bedriftsutviklingsmidler, noe som indikerer at tjenesten oppleves nyttig og effektiv. Et prosjekt kommer da flere bedrifter til gode, og man kan bruke bedriftsnettverkstjenesten for å teste umodne ideer. Damvad (ibid) peker på at man med fordel også kan få til en styrket og mer systematisert utveksling av erfaring på tvers av både IN-kontorer og bransjer.

Målet om å etablere en læringsarena for kompetanse- og erfaringsutveksling i Nordland, må sees i lys av funnene til Damvad.

2 BEDRIFTSNETTVERK INNEN OPPLEVELSESBASERT REISELIV I NORDLAND

Kartleggingen av bedriftsnettverk i Nordland er basert på samtaler med rådgivere ved Innovasjon Norges kontor i Bodø. På bakgrunn av kartleggingen, ble det gjennomført 12 telefonintervju med til sammen ti prosjektledere og to bedriftsrepresentanter for nettverk i ulike faser. Det ble i tillegg foretatt fem kortere telefonintervju med prosjektledere og ansvarlige bedrifter for bedriftsnettverk som er i en tidlig fase. Data ble ført rett inn i Questback med utfyllende kommentarer.

På bakgrunn av at Kunnskapsparken Helgeland høsten 2016 selv hadde gjennomført en lignende samling med bedriftsnettverkene på Helgeland, ble det under Norsk opplevelseskonferanse 2016 avholdt et møte hvor Innovasjon Norge ved Terje Haugen, Norland fylkeskommune ved Liv Rask Sørensen, Kunnskapsparken ved Torbjørn Aag og undertegnede deltok. Dette for å drøfte mulighetene for å gjennomføre en felles samling våren 2017. Denne samlingen ble gjennomført, med Bård Jervan fra Mimir som prosessleder. Dette notatet oppsummerer også erfaringer og innspill fra dette seminaret.

Innovasjon Norge (IN) i Nordland bruker bedriftsnettverksordningen aktivt som virkemiddel overfor opplevelsesbasert reiseliv. Til tross for at IN sentralt ikke har åpnet for nye forstudier og forprosjekter i 2016, har IN regionalt i Nordland fortsatt å bevilge slike gjennom regionale

midler. Det fins over 20 bedriftsnettverk (i ulike faser) innenfor opplevelsesbasert reiseliv som mottar eller har mottatt økonomisk støtte gjennom ordningen. Vi har i denne kartleggingen sett nærmere på et utvalg av nettverkene i Nordland med tanke på mål og resultater. Under følger en oversikt over nettverkene som er intervjuet:

Tabell 1: Oversikt over nettverk som er intervjuet:

Navn på nettverk	Kort om nettverket	Type virksomheter
Lofoten Winter - Hatt hovedprosjekt 3 år	Ca 15. Noen har falt fra.	Overnatting/servering, transport, aktivitet
Go to Meløy - I hovedprosjekt	Bodø hotell, Glomfjord hotel, Ørnes hotell, Meløy Adventure AS, Rocks & Rivers Engavågen, Sixt bilutleie, Støtt brygge, Tommy Eilertsen (sjøtaxi)	Transport, overnatting, servering, overnatting og totalleverandører, ski,
Ut i øyan - I hovedprosjekt	22 bedrifter, kommunene Herøy og Dønna og Kystriksveien	Servering, overnatting, butikker som har nytte av reiseliv, destinasjonsselskap, museer, noen opplevelsesprodusenter.
Bedriftsnettverk Hamsuns rike - I hovedprosjekt	10 medlemmer: Heges matopplevelser, Bjørklund gård (Strøksnes), Øverås gård (mat, inn på tunet, Cafe, Hamarøy), Idungården (Cafe, Oppeid), Hamsunsenteret, Rett kjøll (Bodø/Steigen), Kobbelv vertshus, Tysfjord turistsenter, Sentrumsgården hotell (Oppeid), Fjordtur	Opplevelse i fokus, men også matproduksjon (bær og dyr), kajakk, guiding, kultur, overnatting, matservering, hvalsafari)
Cruisenettverk Salten - I hovedprosjekt	10 medlemmer: (Bodø havn, Visit Bodø, Avinor, Stella Polaris, Polar Tours, Salten bil, Tuvsjyen, Nordland luftfartsmuseum, Nordlandsmuseum (Kjerringøy, Hamsunsenteret, Bodø), Nordland guideservice, Bodø kommune turistinformasjon, flere på beddingen (Saltstraumen, Kjerringøy brygge)	Reiseliv, Infrastruktur
Aktiv Vega (Short fishing) - Vurderte å søke hovedprosjekt v. 2016	8 medlemmer	Overnatting (rorbu og hytte) og båtutleie
Nyt Nordland (Polar Tour) - Vurderte å søke hovedprosjekt 2016	5 medlemmer: Polar Tours, Meyergården, Thon Brønnøysund, NSB, Widerøe	Transport, hotell
Opplevelsesnettverk Brønnøysund - I hovedprosjekt	10-11 medlemmer: Hildurs urterarium, Norsk havbrukscenter, NN kommunikasjon Nord-Norsk opplevelse, Stiftelsen Vegaøan, Visit Vega, Thon Brønnøysund, Brønnøy havn, Helgeland reiseliv, Kystriksveien reiseliv, Torghatten kommer inn i fase tre	Matproduksjon og matservering, overnatting, transport, kompetanse, verdensarv, overnatting,
Opplev Helgeland - Søkte hovedprosjekt høst 2016	6-7 medlemmer: Fru Haugans hotell, Holmen gård, Strandli Gård (gård med dyr og ost, tømmerstue med overnatting, Laksforsen med Vefsna Lodge på andre siden av elva), Furuheim gård (Inn på tunet og Grønt reiseliv, Seterstad)	Servering, gårdsturisme, matproduksjon, overnatting, servering,

I tillegg til systematiske telefonintervju, er det gjennomført kortere telefonsamtaler/intervjuer med følgende nettverk/nøkkelinformanter:

- Arrangementsturisme Lofoten (forstudie gjennomført) – prosjektleder intervjuet
- Kajakknnettverk Helgeland – (forstudie gjennomført)– deltakende bedrift intervjuet
- Sykkelnnettverk Helgeland (forstudie gjennomført), Opplevelsesnettverk Helgeland (gjennomført forprosjekt) og Innovative hoteller (forprosjekt gjennomført)– Helgeland reiseliv og deltakende bedrift intervjuet)
- Gylne muligheter Helgeland/Korgen: (forstudie gjennomført). Telefonsamtale med ansvarlig bedrift gjennomført
- Network Systems (nasjonalt cruisenettverk): Ansvarlig bedrift intervjuet: Har fått innvilget hovedprosjekt, men lagt på is grunnet politisk verv.

Andre nettverk/forstudier som er kartlagt, men ikke intervjuet nærmere er

- Flakstad Arctic: Har gjennomført forstudie i 2015, prosjektleder fra Flakstad utvikling.
- Innovative hoteller Helgeland: Har gjennomført forstudie og forprosjekt, prosjektleder Helgeland reiseliv
- Narvik: Visit Narvik etc. Har søkt forstudie 2016, prosjektleder fra VINN
- Unike Helgeland: Alstadhaugbedrifter

2.1 MÅL MED ETABLERINGEN AV NETTVERK

De fleste informantene oppgir at hovedmålene med etablering av nettverket har vært knyttet til utvikling/forbedring av vare, tjeneste eller produkt og forbedra markedsføring, markedsutvikling og markedskontakt. Over halvparten oppgir også annen kompetanseheving som mål med nettverksetableringen.

Bakgrunnen for etableringen har videre for mange av nettverkene vært behov for flere bookbare opplevelser, behov for bedre pakking og markedsføring av produktene, så vel som markedsføring av destinasjonene. Under følger noen eksempler som representerer bakgrunn for ønske om etablering av nettverk:

Bedriftsnettverket Hamsuns rike ble, ifølge representant for ansvarlig bedrift, etablert i kjølvannet av stiprosjektet til Salten friluftsråd; *Man så at det var potensiale for et nytt markedssegment med den aktive turisten.* Nettverket består, i tillegg til Hamsunsenteret, av mange små aktører, og har hatt sterkt fokus på kompetanseheving. De har blant annet gjennomført to kurs i opplevelsesdesign, og vil nå ha fortellingene i fokus.

En annen prosjektleder forteller at bakgrunnen for nettverksetableringen var at utgangspunktet var dårlig - med lite samarbeid og *mye skuling på konkurrenter.*

Målet med etableringen av Cruisenettverk Salten var både å markedsføre Bodø som cruisedestinasjon, samt koordinere selve møtet med skipene og samhandle om dette. En annen viktig målsetting var å skreddersy pakker for cruisemarkedet, som blant annet er kjent for små marginer med stort volum og lav betalingsvilje.

Bakgrunnen for å sondere etablering av bedriftsnettverk rundt arrangementsturisme i Lofoten, var at Lofoten mat fikk innledende midler (forstudie) for å vurdere et nettverk innenfor mat og arrangement. Målgruppen for et eventuelt nettverk var i forstudien arrangører av ulike former for arrangementer som tiltrekker seg publikum utenfra, bidrar til å styrke merkevaren Lofoten og har kommersielle ringvirkninger. Felles behov som ble identifisert var ressurser og infrastruktur (stoler, bord, telt osv.), gjensidig markedsføring og mer strømlinjeformede metoder for finansiering (metode for innhenting av sponsorer til store arrangementer).

2.2 MÅLOPPNÅELSE

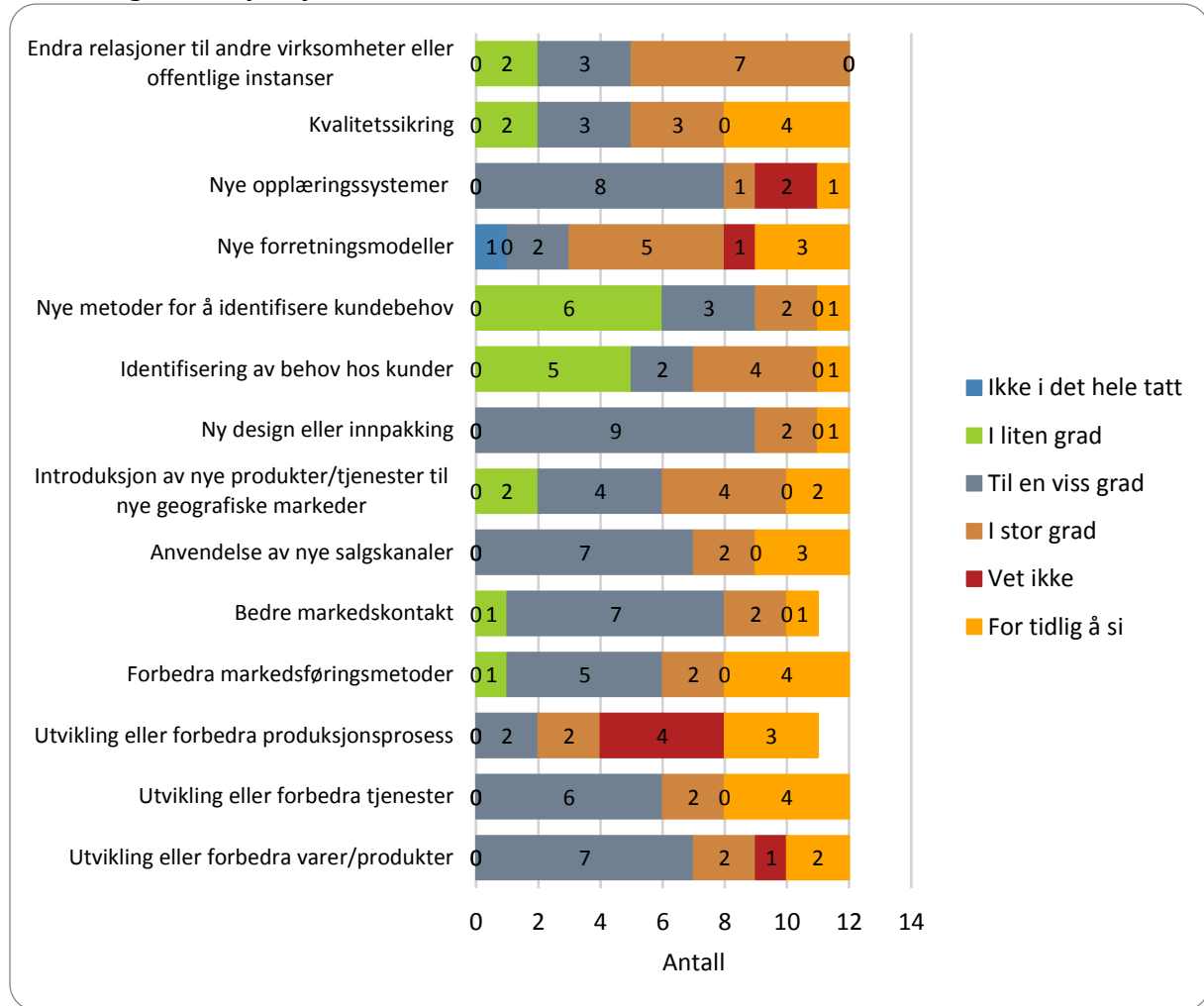
Til tross for at det er vanskelig å måle effekt av økt samarbeid, rapporterer representantene fra bedriftsnettverkene om både delvis og stor grad av måloppnåelse innen en rekke resultatmål. Økt samarbeid og endra relasjoner til andre virksomheter synes, i likhet med hva Damvad (2014) finner, å være målene som i størst grad er oppnådd. De fleste rapporterer også om nye/forbedra varer/produkter/tjenester, nye opplæringsystemer, bedre innpakking/-design og bedre markedskontakt gjennom nye salgskanaler og forbedra markedsføringsmetoder. Identifisering av kundebehov og kunnskap om dette synes å være den faktoren som har hatt minst fokus i prosjektene.

Mange synes det er for tidlig å si noe om måloppnåelse, da flere av nettverkene er i en tidlig fase, og flere påpeker at det så langt er økt samarbeid som er den største endringen. Prosjektleder for bedriftsnettverket Polar Tours forteller at selv om hovedfokus i fase 1 og 2 har vært å *lære seg å samarbeide*, har prosjektet resultert i flere konkrete opplevelsesprodukter som nå er ute i markedet. Foreløpig er det i stor grad den enkelte aktør som markedsfører sine produkter selv.

Prosjektleder i nettverket Go to Meløy trekker frem flere konkrete resultater av samarbeidet. Nettverket har sydd sammen totalpakker som gjør at medlemmene nå kan levere opplevelser og ikke bare overnatting. De har også vært på NTW for å lære, og har også gått ut i forretningsmarkedet i Sverige. I lys av at Hurtigruten har valgt Helgeland og Ørnes som stopp-punkt, har de også jobbet aktivt opp mot Hurtigruten.

Figur 1 under oppsummerer informantenes vurdering av nettverkets/prosjektets betydning for en rekke ulike faktorer.

I hvilken grad har prosjektet ført til



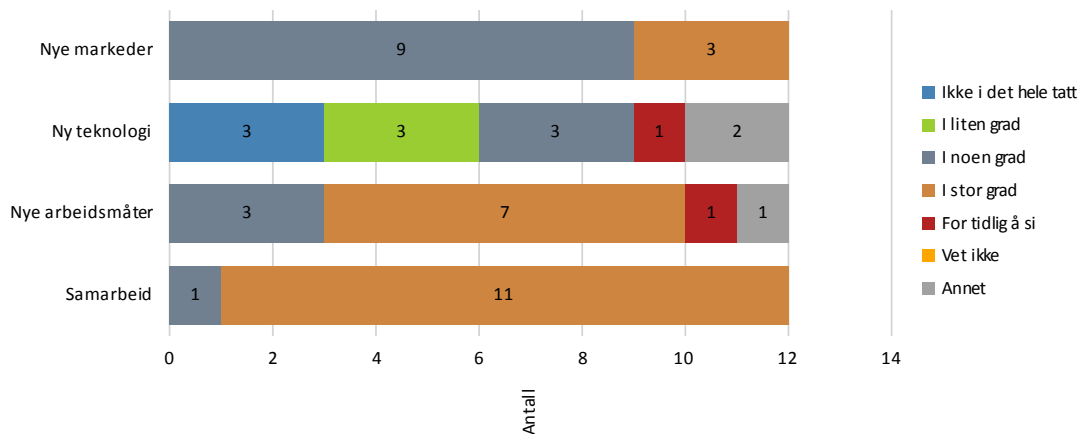
Figur 1: Oppfattede endringer som følge av nettverksarbeidet.

2.3 KOMPETANSEHEVING

Alle nettverkene har fokus på kompetanse, og mange har, i lys av behovet for flere salgbare opplevelser, kjørt kurs i opplevelsesdesign og pakking. Flere har også kjørt kurs i markedsføring.

Det er i stor grad samarbeid og endra arbeidsmåter som fremheves på spørsmål om hvilke områder nettverkssamarbeidet har resultert i kompetanseheving på. I tillegg mener samtlige at kompetansen omkring nye markeder har økt. Figur 2 oppsummerer vurderingen av nettverkens betydning for kompetanseutvikling innen fire områder:

I hvilken grad har prosjektet gitt bedriftene i nettverket økt kompetanse omkring



Figur 2: Opplevelse av økt kompetanse omkring markeder, teknologi, nye arbeidsmåter og samarbeid.

Lofoten Winter kjørte i perioden november 2015 - januar 2016 en kunderetta markedsføringskampanje med annonseflate ut mot alle store nettaviser:

Nettverket har helt klart fått økt kompetanse på markedsføring, både mht. hvordan budsjettere for dette, prioritere riktige kanaler og hvordan lage informative produktark som faktisk informere kunden om hva som ligger i produktet (mat, drikke, utstyr) og hva som kreves av bekledning, ferdighetsnivå etc. Flere har også fått opp eget bookingsystem på bedriftens nettside. Eliassen rorbuer er et godt eksempel. Tidligere solgte de stort sett alle turer over kai. Nå opplever de eksplosiv vekst gjennom online booking. Billettørenes dager er nok talte (prosjektleder Lofoten Winter).

Cruisenettverk Salten har på sitt pakketeringskurs brukt kunnskaper om cruisemarkedet, som er kjent for stort volum og lav betalingsvilje. Fra å tilby 20 produkter har de redusert tilbudet til noen få, spissa produkter som er presentert i cruisekatalog. De har også stort fokus på kompetanse i hovedprosjektet. I tillegg til kurs, skal de som reiser på messer dele informasjon og kunnskap med de andre.

Aktiv Vega har som mål å øke aktiviteten og lønnsomheten i vinterhalvåret, for på den måten gi økonomisk grunnlag for å bygge opp kapasiteten som i dag er sprenget om sommeren. Nettverket har både fokusert på fagkompetanse omkring short-fishing (fishing fra land), markeds kunnskap rettet mot et spesifikt marked og mer grunnleggende kompetanse som kan bidra til å ta ut potensialet som ligger i dagens kjerneseson. «Mange trenger hjelp til å skjønne hva som skal være riktig fokus, og til å skjønne hva som kreves - av fasiliteter, atmosfære og service».

Opplev Helgeland er et bedriftsnettverk med fokus på å fremme den unike fjellkulturen på Helgeland. Prosjektleder understreker at alle medlemmene i nettverket har tatt matkulturstudiet som tidligere ble tilbudt ved Høyskolen på Nesna. De har også kjørt markedsføringskurs innen Facebook, Tripadvisor og hjemmeside innad i nettverket, og planlegger vertskapskurs og fortellerkurs.

2.3.1 ØKT BEHOV FOR KUNNSKAP OM KVALITETSSIKRING

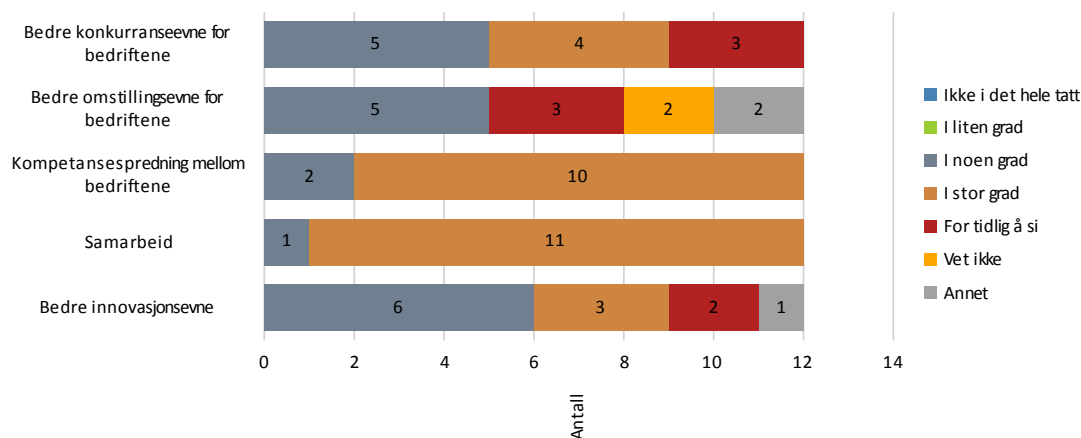
Som vist i figur 1, mener halvparten av informantene at nettverksarbeidet har resultert i bedre kvalitetssikring. Opplevelsesnettverk Brønnøysund har blant annet laget en kommunikasjonsplattform som beskriver hvordan bedriftene skal opptre overfor kunder. Lofoten Winter har også jobbet noe med kvalitetssikring/sikkerhet, blant annet ved å lage scenarier og tenke ut løsninger i ulike tenkte situasjoner; *Hvem håndterer for eksempel pressen i en krisesituasjon og hvem skal man alliere seg med?*

Flere sier imidlertid at kvalitetssikring ikke har vært hovedfokus for aktørene, men at nettverket har startet, eller planlegger å starte, med kvalitetssikringsarbeid. En prosjektleder sier at mange opplevelsesprodusenter i stor grad er handlingsorienterte og lite opptatt av kvalitet. En annen sier at nettverket har utviklet produkter, men at disse ikke har blitt testet; *dette har det blitt skjøvet på*. Ut fra svarene, synes kvalitetssikring å være et viktig tema for et eventuelt forum for bedriftsnettverk.

2.4 NETTVERKETS BETYDNING FOR KONKURRANSE-, OMSTILLINGS- OG INNOVASJONSEVNE, KOMPETANSESPREDNING OG SAMARBEID

Blant informantene er det en klar oppfatning av at bedriftsnettverket har positiv betydning for aktørene. Noen mener det er for tidlig å vurdere effekten, men ingen mener at bedriftsnettverket har liten eller ingen effekt. Også her står samarbeid og kompetansespredning frem som de viktigste resultatene. Bedre konkurranse- og innovasjonsevne er også vurdert som viktig, mens noen mener at prosjektet til en viss grad har ført til bedre omstillingsevne:

I hvilken grad har prosjektet ført til



Figur 3 Opplevelse av nettverkets betydning for konkurranse-, omstillings- og innovasjonsevne, spredning og samarbeid

På spørsmål om sannsynligheten for at nettverkssamarbeidet vil føre til økt samarbeid med andre eksterne aktører, svarer informantene at de tror det er stor sannsynlighet for økt samarbeid med leverandører, konsulenter og konkurrenter. Mange av nettverkene samarbeider allerede med offentlige myndigheter, mens kun tre av 12 oppgir at nettverket samarbeider med FoU. Noen flere mener det er noe sannsynlighet for at slikt samarbeid vil

kunne oppstå. Det er kun tre som oppgir at de samarbeider med kunder, kun én som mener at det er stor sannsynlighet for økt samarbeid med kunder, og det er få som mener at nettverkssamarbeidet vil føre til økt samarbeid med bransjeorganisasjoner.

2.5 POSITIVE OG NEGATIVE ERFARINGER MED BEDRIFTSNETTVERKET

Kartleggingen av bedriftsnettverk i Nordland viser, i likhet med evalueringen til Damvad (2014), at bedriftsnettverkene innenfor opplevelsesbasert reiseliv er viktig for enkeltaktørene hva gjelder samarbeid, markedsorientering og konkurransekraft, samt kompetanseheving og innovasjon. Dette er også viktige mål for bedriftsnettverksordningen.

Sammen står vi sterkere: Med unntak av hoteller og museer, kjennetegnes det opplevelsesbaserte reiselivet av mange små aktører. Informantene er av den klare oppfatning at hver enkelt aktør blir for liten alene i markedet, og at samarbeid er nødvendig for å skape vekst. Felles løft knyttet til salg og distribusjon har, ifølge flere av informantene, ført til økt besøkstall og økt omsetning, og til at gjennomslagskraften og kontaktflaten med markedet har blitt sterkere. Økt kontakt med operatører har også gitt bedre booking.

I tillegg til at bedriftene samlet står sterkere i markedet enn enkeltaktører, trekker mange frem betydningen av selve samarbeidet og endrede arbeidsmåter; at bedriftene tenker sammen, skaper gode produkter og heier hverandre frem. Flere mener at man har fått en endring av kultur; fra å skule på konkurrentene til å snakke sammen, samarbeide og spille hverandre god. Eksempel som nevnes, er synergieffekter som oppstår når aktører og konkurrenter jobber sammen om kompetanseheving og produktutvikling. En prosjektleder sier det sånn; *Kunnskap øker ved samkvemet, og da kommer også ideene.*

Tillitt: Det kan ta tid å bygge tillitt, men det er samtidig en viktig forutsetning for at aktørene skal kunne stole på hverandre. *Dersom man skal bruke en leverandør man samarbeider med, må man stole på at denne leverer.* I noen nettverk er man opptatt av å bruke interne samarbeidspartnere som leverandører før man går til «eksterne». I andre står bedriftene fritt til å velge de leverandørene de selv mener kan levere best produkt eller tjeneste.

Goodwill og drahjelp fra de store: Noen trekker frem goodwill fra kommunene som en viktig suksessfaktor. Betydningen av å ha med de store motorene ved destinasjonene nevnes også. Et eksempel er Hamsunsenteret som beskrives som inkluderende i forhold til andre aktører, blant annet ved å invitere mindre aktører inn i sine arrangementer, som for eksempel Hamsundagene. Deres fokus er å skape aktivitet i hele regionen.

Prosjektleder er viktig: Som nevnt tidligere, understreker Damvad (2014) at prosjektlederrollen er viktig, og at gode prosjektledere er en viktig suksessfaktor for vellykkede bedriftsnettverk. Dette er både prosjektlederne selv, Innovasjon Norges veiledere og de øvrige informantene enige i. Flere, både prosjektledere og representanter fra bedrifter, tror ikke nettverkene ville fungert optimalt uten en ekstern prosjektleder. Prosjektleder fungerer både som innpisker og rådgiver i arbeid med produktutvikling og -beskrivelser. En representant for ansvarlig bedrift sier at nettverket trolig aldri hadde klart seg uten ekstern prosjektleder, og mener, i likhet med flere av prosjektlederne, at det fort ville ha ført til

rollerot dersom nettverket skulle lønne en av nettverkets egne deltakere som prosjektleder. På den andre siden understreker flere prosjektledere viktigheten av at bedriftene selv får eierskap til prosjektet. De må lære å løfte seg selv og ikke bare bli løftet av en ekstern prosjektleder. Da tar de i større grad også selv tak, og blir mer villige til å bruke både tid og kapital på prosjektene. En av prosjektlederne for et prosjekt i hovedfase sier; *Det er viktig at nettverkene gjennom prosjektfasen skal rigge seg til å være klar for driftsfase. Da er det viktig at aktørene selv finner ut hvordan de skal organisere seg internt, Det er derfor bra at det ansettes egne prosjektledere og ikke bare brukes eksterne konsulenter.*

Innovasjon Norges rolle trekkes videre frem som positiv og viktig for bedriftsnettverkene. Med unntak av tre, tror ikke prosjektlederne at nettverkssamarbeidet hadde blitt en realitet uten den økonomiske støtten og verktøyene som ligger i bedriftsnettverkstjenesten. Det er ikke bare finansieringen, men også veiledningen og mulighetene for kompetanseheving gjennom Innovasjon Norges ordninger som vurderes som verdifullt for nettverkene. Samtidig er det en del frustrasjon over rapporteringsrutinene, og at fokuset på rapportering til tider overskygger fokuset på selve prosjektet. *Hvorfor må så små bedrifter selv være dem som tar ansvar for å kvalitetssikre at alle nettverk gjør jobben sin?*

Utfordringer: Det kan være utfordrende å involvere alle aktørene i nettverket, og enkelte peker på at samarbeid mellom ulike og konkurrerende aktører fortsatt er en utfordring. Geografiske avstander trekkes frem som en utfordring for å samles fysisk, da det blir både dyrt og tidkrevende. Noen erfarer at det er utfordrende å drive effektivt når det blir mange aktører av ulik størrelse og med ulikt ambisjonsnivå, kunnskapsnivå og engasjement. Ikke alle aktører klarer å administrere både det operasjonelle og det administrative nivået, og noen prioriterer da kundene foran prosjekter og utvikling. Noen av prosjektlederne peker på at ikke alle aktørene er forberedt når de møter til samling, eller har den fremdriften som er planlagt. Det er derfor viktig at målene som settes er realistiske og oppnåelige.

Et forslag til løsning på utfordringen med ulikt ambisjonsnivå og fokus hos ulike aktører, er å dele inn i to ulike nettverksmedlemsskap, hvor de største aktørene, med høye ambisjoner og ressurser til å jobbe utviklingsrettet, har en annen og mer aktiv rolle i nettverket enn de mindre aktørene. Ved en slik organisering vil det være viktig ikke å ekskludere de små, men utvikle strategier som sikrer at disse løftes opp på et høyere nivå. Da sikres økt konkurransevne for alle. En slik organisering er diskutert i Lofoten Winter og i forstudien Arrangementsnettverk Lofoten. Representanter fra andre nettverk sier at det ofte er aksept i nettverket for at noen, gjerne små aktører, sitter litt på gjerdet. De kan allikevel oppfattes som viktige å ha med, for eksempel som leverandører av opplevelsesprodukter.

3 LÆRINGSARENA FOR BEDRIFTSNETTVERK

Damvad (2014) understreker at prosjektlederrollen er avgjørende for hvorvidt bedriftsnettverk lykkes, og mener at man med fordel kan styrke og systematisere utveksling av erfaring, både på tvers av IN-kontorer og bransjer. Et viktig mål med kartleggingen av nettverkene i Nordland har nettopp vært å vurdere grunnlaget for, samt sette i gang etableringen av, et nettverks- eller prosjektlederforum. Alle prosjektlederne mener det vil være svært nyttig med et forum hvor prosjektlederne møtes for kompetansepåfyll og utveksling av erfaring og kompetanse.

3.1.1 INNHOLD PÅ EN ERFARINGS- OG LÆRINGSARENA

Prosjektledere og representanter for ansvarlige bedrifter som er intervjuet i denne kartleggingen ble spurt om hvilke viktige tema de mente burde trekkes frem i en læringsarena. Svarene er oppsummert i kulepunkter under:

Generell kunnskapsdeling fra ulike nettverk:

- Erfaringsutveksling mellom prosjektledere – hva har man lyktes med, hva har vært utfordringene og hva er suksesskriteriene?
- Erfaringsutveksling om samarbeid; hvordan enkeltaktører står sterkere sammen, betydningen av samhandling og relasjoner for å lykkes etc.
- Hvordan knytte sterkere forbindelse til FoU-miljøer?
- Hvordan ta ut synergier fra prosjekter?

Prosessledelse og arbeidsmetodikk for prosjektledere og erfaringsutveksling omkring:

- Basisforutsetningene for å etablere et nettverk
- Organisering av nettverk
- Fasilitator/ekstern parts rolle i forhold til nettverket
 - o Hvordan drive prosessene?
 - o Hvordan legge til rette for samarbeid og relasjonsutvikling
 - o Metodikk omkring prosessledelse, coaching, veiledning og inspirasjon i lys av fremdrift
- Hvordan prioritere/organisere hva som skal inn i de ulike fasene forstudie, forprosjekt og hovedprosjekt
- Hvordan sikre overgangen fra prosjekt til driftsfase mht. lønnsomhet - for eksempel mht. hvorvidt det skal være bruk av ekstern prosjektleder hele veien

Input om bransjerelevant og reiselivs faglig stoff:

- Om organiseringen av reiselivet i Norge; hvordan markedsføringen og destinasjonsselskapene er organisert
- Ikke bare fokusere på innovasjon og samhandling, men også på markedskunnskap og distribusjon
- Hvordan drive mer kostnadseffektivt?

- Lære mer og samarbeide om gode markedsundersøkelser; Kunnskap om hva kunder gjør og ønsker trenger ikke gjøres av enkeltbedrifter

Destinasjonsutvikling i vid forstand: Fokus på sammenhengen mellom opplevelsesbasert reiseliv og bostedsattraktivitet, tilflytting, byutvikling, mat og opplevelser etc. Se at dette henger tett sammen

Kundeperspektivet: I tillegg til temaene som er nevnt over, vil en lærings- og erfaringsarena nyte godt av å fokusere på kundeperspektivet. Dette fordi kartleggingen av mål og resultater viser at mange av nettverkene har lite eller ingen fokus på kunden. Nyere forskning på opplevelsesøkonomi argumenterer for at kundeperspektivet er et sentralt konkurransefortrinn innenfor opplevelsesbasert reiseliv. Dette fordi det i større grad enn tidligere er opplevelsene i seg selv som blir målet for kunden; «Det viktigste i den opplevelsesbaserte turismen er ikke å levere seng og transport, men å tilby verdifulle opplevelser for den enkelte gjest» (Pedersen, 2015). Fokus på kundeperspektivet kan sees i sammenheng med prosjektledernes ønske om mer kompetanse på markedsundersøkelser.

Kvalitetssikring: Et annet fokusområde som bør løftes frem er kvalitetssikring. Her vil det være nyttig å alliere seg med FoU-miljøene og bedriftene i Nordland som allerede har jobbet med metoder knyttet til kvalitetssikring og sertifisering.

3.2 FØRSTE SAMLING JANUAR 2017



På bakgrunn av kartleggingen, ble det gjennomført samling 25. januar 2017 (se vedlegg 2 for program og 3 for liste over deltakere). Samlingen ble lagt opp med presentasjon av nettverkene og erfaringsutveksling - kombinert med en faglig del om prosessledelse ledet av klyngeleder for Innovative Opplevelser Bård Jervan fra Mimir.

Mimir hadde i forkant av samlingen utviklet et strategikart (se figur) som utgangspunkt for vurdering av og refleksjon over eget nettverk. Prosjektlederne skulle vurdere sine nettverk på en skala fra 1 til 4 på alle de seks områdene representert i

strategikartet (se også vedlegg 4). Dette ble gjennomført ved bruk av den digitale spill-baserte læringsplattformen Kahoot. Prosjektlederne sine vurderinger ble fremstilt som en spørreundersøkelse med anonyme svar, og alle deltakerne fikk se svarene umiddelbart via projektor. Det ble satt av tid til gruppe- og plenumsdiskusjon etter hver vurderingsrunde.

Diskusjonene tok utgangspunkt i prosjektledernes erfaringer, og de skulle besvare følgende spørsmål:

- Hva kan vi forbedre?
- Hvordan kan vi gjør det?
- Hvilken effekt vil det ha?

3.2.1 SAMSPILL/RELASJONER

To av deltakere ga denne indikatoren full score (4), mens det ellers var jevnt fordelt mellom karakter 2 og 3. Det kom opp flere forutsetninger for at godt samarbeid skal finne sted:

- Høy grad av tillitt øker forretningsmessig samarbeid
- Viktig å bruke tid på å bli kjent for å skape tillitt
- Forretningsmessig grunnlag for lønnsomhet må være til stede for at samarbeid skal finne sted
- Romslighet mht. uformelle arenaer er viktig
- Se bedriftsnettverk som en arbeidsmetode
- Tydeliggjøre hva den enkelte kan levere



Jo bredere nettverk, jo større jobb å skape tillitt og grunnlag for godt samarbeid.

3.2.2 MÅL, STRATEGIER OG TILTAK

Forutsetninger som kom opp i diskusjon:

- Viktig at målene ikke er for vide og favner alt
- Viktig (og utfordrende) å få bedriftene til å se fremover- ikke bare være i nuet i drift, men tenke strategi
- Ta utgangspunkt i de 5 indikatorene produkt, markedsføring, marked, kvalitet og kundemasse. Hva må vi gjøre med disse fem for å nå målene våre?
- Finne hensiktsmessige metoder for å måle effekt av arbeidet for bedriftene som er med i nettverket



3.2.3 KOMPETANSE OG KUNNSKAP



På kompetanse og kunnskap scoret de fleste deltakerne sine nettverk til karakterene 2 og 3. Det ble understreket at arbeid med kompetanse er kontinuerlig da det stadig er nye endringer å forholde seg til. Flere mente at deres nettverk er på god vei. Mange har tatt kursene til Innovasjon Norge, og InnOpp har i 10 år fungert som en kanal for kunnskapsformidling til næringen. Mange, særlig aktører på Helgeland, har også meldt seg inn i InnOpp siste år.

Det ble pekt på flere ting som kan forbedres:

- Sikre god nok kvalitet
- Få produktene ut i markedet
- Bli bedre på nett og vurdere samarbeid om kurs m. andre nettverk
- Bli bedre å utnytte ressurser og virkemidler som fins, f.eks. Skattefunn
- Etablere samarbeid med FoU-miljø; bruke InnOpp, Kunnskapsparken, forskningsmiljøene osv.
- Få et FoU-miljø til å observere/følge nettverket
- Utnytte kunnskap som konkurransefortrinn og bli bedre på distribusjon av kunnskap

3.2.4 AKTØRENE

Prosjektlederne ser uutnyttet potensiale mht. å ta ut verdien som ligger i aktørene og potensielle aktører rundt nettverket. I diskusjonen ble følgende utfordringer og forutsetninger diskutert;

- Hvordan få alle medl. til å engasjere seg?
- Hvordan bruke samarbeidsaktører og gode hjelpere?
- Få med aktører som skaper kraft inn i nettverket
- Unngå aktører som fungerer som brems og tilfører negativ energi



3.2.5 STEDLIGE RESSURSER

Stedlige ressurser var den indikatoren som deltakerne scoret høyest. Fem ga denne full score. I tillegg til «gudegitte» fordeler som naturlandskap og rent vann, påpekte flere at selv om potensialet ligger der, har man fortsatt mye å gå på for å ta ut mer verdiskaping av potensialet;

- Styrke markedsposisjon
- Bygge merkevaren innenfra
- Bygge mer kunnskap om de stedlige ressursene: Hva vet vi om oss selv og hva vet andre om oss?



3.2.6 PROSJEKTLLEDELSE

Deltakerne mener samlet at det er forbedringspotensial med tanke på prosjektledelse:

- Jo flere aktører i nettverk, jo mer må prosessleder jobbe med medlemmenes eieforhold, samhold, tillitt osv.
- Viktig å revidere målene under veis
- Viktig å sette klare og konkrete arbeidsmål for å nå hovedmålene
- En liten, engasjert styringsgruppe som fungerer som sparingspart kan være viktigere enn en «kontrollerstyringsgruppe».



Arbeidet med strategi ledet videre til en egen del om prosessledelse hvor Bård Jervan blant annet viste til et prosesslederverktøy som brukes av klyngene (se <http://norinclu.no/veileder/index.php>).

4 OPPSUMMERING OG VEIEN VIDERE

VRI Nordland har gjennom dette prosjektet fremskaffet empirisk kunnskap om eksisterende virkemiddel for bedriftsnettverk, som grunnlag både for videre forskning på området, og for etablering av en læringsarena for bedriftsnettverk. Kartleggingen har sett på mål og resultatoppnåelser innen et utvalg av nettverk innen opplevelsesbasert reiseliv, samt kartlagt interesse for deltakelse i en lærings- og erfaringsarena for prosjektledere.

Bedriftsnettverksordningen oppleves som nyttig og viktig for opplevelsesbasert reiseliv i Nordland. Ordningen er effektiv i den forstand at den treffer mange og utløser stor aktivitet med relativt lite penger. For en næring som består av mange små aktører, sees bedriftsnettverk som et viktig virkemiddel for å oppnå økt kompetanse, markedstilgang og lønnsomhet. Den tydeligste effekten av bedriftsnettverksordningen synes å være tettere samarbeid og nye arbeidsmåter. Synnergiene av dette rapporteres igjen å være bedre produkter og tjenester, bedre markedskunnskap, større gjennomslagskraft i markedet og kompetanseheving innen både produktutvikling, markedskunnskap, markedsføring, innovasjon og til dels kvalitetssikring. Til tross for at samarbeid ansees som verdifullt, mener noen at det kan være utfordrende å skulle samarbeide bredt med aktører av ulik størrelse og med ulike ambisjoner. Andre trekker frem at de store og erfarne aktørene fungerer som motorer som bidrar til å løfte de små til et høyere nivå.

4.1.1 VEIEN VIDERE

Prosjektlederforum er ønskelig: Kartlegging og tilbakemelding fra samlingen viser bred enighet om at det er ønskelig å etablere et fast prosjektlederforum. Samtidig understrekes det at to ganger i året er tilstrekkelig. Noen få mener at én gang i året er nok.

Et felles forum for hele Nordland: Det var også enighet om at det bør være et samlet forum for hele Nordland. Hva målgruppe angår, svarte de fleste gjennom kartleggingen at det mest hensiktsmessige vil være å samle prosjektledere/prosessledere i et forum. Alternativt kan det være aktuelt å invitere ansvarlige bedrifter for å dele erfaringer på noen samlinger dersom bestillingen er tydelig.

Økonomiske forutsetninger ble også diskutert. Det ble foreslått å bytte på hvor samlingen blir arrangert for å fordele reiseutgifter. Det kan også være fornuftig å legge samlingene i for- eller etterkant av arrangementer som for eksempel InnOpp sine samlinger, Opplevelseskonferansen og lignende. Det kom også forslag om en utjevningpott for å jevne ut forskjellene i reisekostnader.

Innhold på samlinger: Det var bred enighet om at samlingene bør inneholde en god blanding av erfaringsutveksling og faglig innhold. Det kom også forslag om å oppfordre erfarne prosjektledere til å dele erfaringer med nettverksfasilitering.

Da kartleggingen og gjennomføringen av første samling ble gjennomført som et tidsavgrenset prosjekt, er det nå viktig å klargjøre hvem som skal holde i trådene videre.

REFERANSER

DAMVAD, 2014; «Evaluering av Innovasjon Norges arbeid med bedrifts-nettverkstjenester»

Heum, P. 2012; «Hvordan vurdere godheten i næringspolitiske virkemidler?» (How to consider the efficiency of industrial policy measures), Bergen: *SNF- Working paper No. 03, 2012*

Innovasjon Norge.no

Løvland, J., Fabritius, M. K. og Madsen, E.L. 2014; «Erfaringer fra bedriftsnettverket Lofoten Winter», NF-notat 1014/2014

Pedersen, A-J. 2015; “Opplevelsesbasert verdiskaping”, Cappelen Damm Akademisk

VEDLEGG

Vedlegg 1: Evaluering av virkemiddel basert på kriterier i Heum (2012)

Evaluering av måloppnåelse av Innovasjon Norges virkemiddel Bedriftsnettverkstjenesten		
Relevans	Hoved-spørsmål	Møter tjenesten en markedssvikt og treffer den ønsket målgruppe?
	Kriterier	<p>1. Må foreligge markedssvikt som hemmer verdiskaping og vekst.</p> <p>2. Markedssvikten må være stor nok til at det er verd å vurdere alternative virkemidler.</p> <p>3. Virkemiddelet som implementeres må være eget til å korrigere markedssvikten på ønsket måte</p>
	Under-spørsmål	<p>Hvilke utfordringer er tjenesten ment til å løse?</p> <p>Er aktivitetene ment til å løse disse utfordringene?</p> <p>I hvilken grad foreligger det markedssvikt som hinder for verdiskaping, og er dette stort nok til å gå inn med off. midler?</p> <p>Er bedriftsnettverk godt egna tjeneste for å korrigere for markedssvikten, når man riktige målgrupper og initierer tjenesten prosjekter som ellers ikke ville ha blitt initiert?</p>
Mål-oppnåelse	Hoved-spørsmål	Har tjenesten en sannsynlig økonomisk effekt ved hjelp av atferdsendring og ønska resultater?
	Kriterium	4. Det skal være et klart og tydelig mål for hva virkemiddelet skal bidra til.
	Under-spørsmål	<p>S: Fører prosjektet til videre samarbeid med bedriftene/ aktørene?</p> <p>I: I hvilken grad fører prosjektene til innovasjon og i tilfellet hvilken?</p> <p>K: I hvilken grad kan deltakende bedrifter vise til økt kompetanse gjennom kunnskap til nye markeder, teknologi, sektorer eller arbeidsmåter?</p> <p>I: I hvilken grad fører prosjektene til større grad av internasjonalisering i form av kontakter, kunder, leverandører el. samarbeidspartnere?</p>
Effektivitet	Hoved-spørsmål	Er oppgaveløsning organisert hensiktsmessig og kostnadseffektivt?

	Kriterier	<p>5. Ingen andre virkemidler må være bedre i stand til å oppfylle virkemiddelets mål.</p> <p>6. Kriteriene for når virkemiddelet skal brukes skal være tydelig for forutsigbare.</p> <p>7. Virkemiddelet skal være enkelt å administrere slike at kostnadene med å bruke det er små i forhold til gevinstene som oppnås.</p> <p>8. Søkere må kunne forvente en klar og real avgjørelse innen rimelig tid.</p>
	Under-spørsmål	<p>Er tjenesten hensiktsmessig organisert?</p> <p>Kunne man ha oppnådd samme resultater med lavere kostnader?</p>

Vedlegg 2: Program prosjektlederforum 25.01.2017

Program for dagen

10.00-11.00	Velkommen og presentasjon av bedriftsnettverk/prosjekter	Maks. 5 minutt på hvert bedriftsnettverk/prosjekt (se vedlagt mal)
11.00-11.05	Beinstrekk	
11.05-12.00	Erfarings- og kunnskapsutveksling	Fasilitator: Bård Jervan og Karin Marie Antonsen
12.00-12.45	Lunsj	
12.45-13.50	Erfarings- og kunnskapsutveksling fortsetter	Fasilitator: Bård Jervan og Karin Marie Antonsen
13.50-14.00	Beinstrekk	
14.00-14.45	Prosjekt- og prosesslederrollen	Bård Jervan
14.45-15.00	Spørsmål og diskusjon	
15.00-15.05	Kort beinstrekk	
15.05-16.00	Veien videre, aktuelle tema og behov for evt. koordinering	Bård Jervan, Karin Marie Antonsen og Torbjørn Aag

Vedlegg 3: Deltakere prosjektlederforum 25.01.2017

Navn	Nettverk	Arbeidssted
Ståle Eilifsen	Bedriftsnettverk i Narvik	Vinn
Ellen Schjøberg	Opplev Helgeland	Grane Utvikling
Stig Nerås	Ut i Øyan	Ut i Øyan
Trygve Steen	Lofoten Winter	Arktisk kompetanse
Berit Anne Laastad	Cruisenettverket	Essensi
Liv Rask Sørensen	Ansvarlig for reiseliv	NFK
Torbjørn Aag	Kompetansemegler kultur og reiseliv	Kunnskapsparken Helgeland
Audhild Bang Rande	VRI-prosjekter	Kystriksveien
Karin Marie Antonsen	Delprosjektleder VRI opplevelser	Nordlandsforskning
Bård Jervan	Innovative Opplevelser	Mimir
Terje Haugen	Oppfølging bedriftsnettverkene	Innovasjon Norge
Solveig Svendsen	Innovative Hoteller på Helgeland, Kajakknnettverket og Sykkelnnettverket	Helgeland Reiseliv
Viggo Hagan	Opplevelsesnettverket Helgeland	Bedriftskompetanse
Elisabeth Utstøl Pettersen	Oppfølging av matnettverkene	Innovasjon Norge
Heidi Soløy	Reiselivsutvikling langs Nordlandsbanen	NordNorsk reiseliv
Linda Simensen	Oppfølging av klyngene og nettverkene	Innovasjon Norge

