

Driften av turistfiskebedrifter i Nord-Norge

Kan turistfiskerier i Nord-Norge bedre sin lønnsomhet ved å fokusere mer på samarbeid?

Lars Ellingsen

Masteroppgave (erfaringsbasert) i Strategisk ledelse og økonomi - desember 2014

FORORD

Denne oppgaven er avslutningen på min erfaringsbaserte mastergrad i strategisk ledelse og økonomi ved Universitetet i Tromsø. Det har vært to og et halvt hektiske år ved siden av full jobb, der det nok har vært enkelte dager hvor jeg har angret på at jeg satte i gang med studiet. Men nå, når jeg er ved veis ende, så kan jeg ikke huske at jeg har angret en eneste dag.

I motsetning til mange andre, så valgte jeg et tema for min masteroppgave som jeg ikke hadde noen innsikt i fra før, verken med hensyn til teori eller det miljøet jeg har studert – turistfiskebransjen. Det har gitt meg fordelene av å kunne skride til verket uten forutinntatthet om hva jeg kunne regne med å finne. Med det som utgangspunkt har det vært interessant – om enn arbeidskrevende – å studere både en rekke rapporter om hvordan turistfiskebransjen drives og generell teori vedrørende samarbeid i næringslivet, og med det som bakgrunn sette opp mine egne teorier og forslag til hvordan bransjen muligens kan driftes bedre med tanke på økonomisk resultat. Men det mest interessante har vært samtaler med de bedriftslederne og fagpersoner som har bidratt som respondenter og informanter i oppgaven.

Jeg retter en stor takk til de nevnte bedriftslederne for deres ærlige forklaringer om driften av deres bedrifter og konstruktive bidrag til hva de tror er hensiktsmessig med hensyn til samarbeid i næringa. En stor takk også til seniorforsker Trude Borch ved NOFIMA i Tromsø for mange gode faglige innspill gjennom hele prosessen som har ført fram til denne oppgaven, og særlig for gode råd ved utforming av intervjuguiden.

Jeg takker også forskningsprosjektet «Opplevelser i Nord» ved Universitetet i Nordland for økonomisk støtte til innsamling av data for oppgaven.

Til slutt vil jeg takke min veileder, førstelektor Henning Sollid ved UiT Norges arktiske universitet Handelshøgskolen, for konstruktiv kritikk og oppmuntrende tilbakemeldinger underveis i skriveprosessen. Din hjelp har vært avgjørende for at jeg har kommet i mål. Tusen takk!

Tromsdalen, november 2014

Lars Ellingsen

SAMMENDRAG

Det er relativt velkjent at samarbeid mellom bedrifter i næringslivet, det være seg i nettverksstrukturer eller i næringsklynger, vil kunne medføre konkurransefordeler og dermed muligens også bedre økonomi for de bedriftene som deltar i samarbeidet på lang sikt. Turistnæringa i Norge, og kanskje i særdeleshet turistfiskerier, synes å være preget av et stort antall svært små familieeide selskaper som ofte opererer helt selvstendig uten å samarbeide med andre aktører i næringa. Formålet for denne studien har vært å prøve å finne ut av i hvilken grad og på hvilke områder et utvalg av nordnorske turistfiskebedrifter samarbeidet pr. høsten 2014, og om det i henhold til gjeldende teorier for næringsmessig samarbeid kan antydes noen samarbeids-områder der bedrifter i turistfiskerier bør samarbeide mer for å bedre egen økonomi.

For å kunne svare på spørsmålene har jeg diskutert temaet med to fagpersoner med god kjennskap til næringa, samt intervjuet 6 bedriftsledere fra turistfiskebedrifter i Nordland og Troms med i størrelsesorden 20-60 overnattingsplasser. Det er benyttet kvalitativ metode for innsamling av data. Det begrensede antallet respondenter medfører at oppgavens konklusjoner i liten grad kan generaliseres. Men de gir likevel en pekepinn på i hvilken retning bedrifter i næringa bør vurdere å satse med hensyn til valget mellom å stå alene eller samarbeide med andre aktører.

Opgavens hovedfunn er at det samarbeides lite internt i næringa. Bedriftene som satser på helårsdrift har imidlertid noe samarbeid med andre typer av turistbedrifter. Videre har samtlige bedrifter en eller annen form for samarbeid med norske eller utenlandske turoperatører. Her er bedriftene meget bevisste på det forholdet at mer egeninnsats innen markedsføring og direkte booking av gjester medfører mindre utbetaling av provisjoner til turoperatør, og dermed bedre økonomisk resultat i egen bedrift. Det er også relativt stor enighet om at det bør forsøkes å få til mer internt samarbeid i næringa, primært for å prøve å få til rammeavtaler med leverandører, å lære mer av hverandre om effektive driftsmetoder, og å prøve å få til mer kostnadseffektiv markedsføring og booking med noe mindre bruk av turoperatører. Et slikt samarbeid kan f.eks. løses ved etablering av et felles interesseselskap som eies og driftes av de bedriftene som inngår i samarbeidet. Det er dog noe usikkerhet om hvorvidt det vil være gjennomførbart å få til et slikt samarbeid.

Nøkkelord: naturbasert turisme, turistfiske, reiseliv, klynge, nettverk, nærings samarbeid.

INNHALDSFORTEGNELSE

FORORD	iii
SAMMENDRAG.....	v
INNHALDSFORTEGNELSE	vii
1. Innledning	1
1.1 Presentasjon av tema	1
1.2 Problemstilling	2
1.3 Avgrensning av problemstillinga	4
1.3.1 Typer av samarbeid til vurdering	4
1.3.2 Valg av undersøkelsesenheter	4
1.4 Rapportens oppbygning.....	5
2 Beskrivelse av turistfiskerier	7
2.1.1 Oversikt over- og utvikling av markedet	7
2.1.2 Forskjellige kategorier av fisketurister	8
2.1.3 Tilbud i tillegg til fiske	9
3 Teori.....	11
3.1 Hvorfor samarbeid – fordeler og mulige samarbeidsområder	11
3.2 Suksessfaktorer og mulige fallgruver ved samarbeid	14
3.3 Samarbeidsteori - klynge og nettverk.....	16
3.3.1 Klyngesamarbeid	16
3.3.2 Nettverkssamarbeid.....	17
3.3.3 Samarbeidsfordeler beskrevet i klynge-/nettverksteori	18
3.3.4 Kategorisering av refererte former for samarbeid	23
4 Metode	25
4.1 Valg av undersøkelsesdesign	25

4.2	Valg av metode.....	26
4.3	Databehov og –innsamling.....	27
4.4	Utvalgsprosedyre og populasjon	28
4.5	Hvor troverdig er undersøkelsens funn	29
5	Presentasjon og vurdering av funn.....	32
5.1	I hvilken grad og på hvilke områder samarbeider turistfiskebedrifter med andre aktører i dag	32
5.1.1	Samarbeid med kunder (inkludert turoperatører)	32
5.1.2	Samarbeid med leverandører	36
5.1.3	Samarbeid (og konkurranse) med andre turistfiskebedrifter	37
5.1.4	Samarbeid med andre turistbedrifter (samt egne tilbud i tillegg til fiske) ...	39
5.1.5	Samarbeid med kompetansemiljøer for å øke egenkompetanse	42
5.2	Hvilke samarbeidsområder kan tenkes å bidra til økt lønnsomhet og samtidig være realistiske å få til å fungere i praksis?	44
6	Oppsummering og konklusjon	47
6.1	Graden av samarbeid pr i dag.....	47
6.2	Bør det satses på utvidet satsing på samarbeid i framtida.....	48
6.3	Forslag til videre forskning	50
7	Referanseliste.....	51
	VEDLEGG: Intervjuguide for samtaler med informanter og respondenter	53

1. Innledning

I et av de tidlige fagene i mitt masterstudium var jeg med i en gruppe som valgte å skrive en oppgave om en av de mindre turistfiskebedriftene i Nord-Norge. I forbindelse med oppgaven leste jeg flere rapporter om og studier av turistfiske næringa. En av rapportene jeg leste var NORUT rapport 1/2011 (Borch et al., 2011), som tar for seg ulike sider ved *sjøfisketurisme* i Norge. Der har forskningsinstituttet NORUT (Northern Research Institute) etter en omfattende kartlegging funnet fram til ca. 430 bedrifter i Norge som driver mer eller mindre profesjonelt innen sjøfisketurisme. Ca. 200 av disse ligger i Nord-Norge.

I rapporten (Ibid:46) er det beregnet en direkte omsetning i de ca. 430 bedriftene på total ca. kr 488 mill., og derav ca. kr 280 mill. for bedriftene i Nord-Norge.

Med hensyn til lønnsomhet for den enkelte bedrift, så nevnes det i rapporten (Ibid:32) at det er stor variasjon i lønnsomhet. Her refereres det til en undersøkelse av lønnsomhet for turistfiskebedrifter fra 2006 (Løvfall & Akselsen 2006). Driftsavkastningen varierte da mellom 41,3 % hos de mest lønnsomme og 3,8 % hos de minst lønnsomme. Det var relativt høyere lønnsomhet og bedre soliditet blant de små bedriftene, og best lønnsomhet blant bedriftene i Nord-Norge.

1.1 Presentasjon av tema

Innledningsvis ønsket jeg å finne ut av hvilke ulikheter i driften som skaper de store rapporterte forskjellene i lønnsomhet, og da også prøve å definere hvilke momenter som bidrar til økt lønnsomhet. I forbindelse med innledende kildestudier og forberedelser til datainnsamling fant jeg imidlertid ut at en slik problemstilling ville bli for omfattende for denne oppgaven, og samtidig fant jeg etter hvert en mer overkommelig problemstilling, som også kan være en delforklaring på ulik lønnsomhet. En av aktørene i turistfiske næringa som jeg snakket med på et tidlig tidspunkt sa noe i retning av at *«det er et opplevd problem i næringa at bedriftene nærmest sitter på hver sin tue og prøver å drifte etter beste evne i konkurranse med hverandre, mens turistene shopper rundt og leter etter de beste tilbudene»*. Han savnet altså et minimum av samarbeid i næringa, og han antydte at et slikt samarbeid muligens kunne bidra til økt lønnsomhet for hele næringa. I løpet av mine videre kildestudier fikk jeg noen flere inntrykk i retning av at det synes å være lite samarbeid i næringa, men jeg har ikke funnet noen undersøkelser som

sier noe konkret om dette forholdet. I tillegg finnes det undersøkelser som viser at driftsmarginene i turistfiskerier generelt er meget små. Ved gjennomgang av en offentlig liste over bedrifter som var registrert å drive med turistfiske i Nord-Norge, fant jeg at flere av bedriftene enten hadde sluttet med turistfiske eller gått konkurs. Kan det da tenkes at manglende samarbeid i næringa er noe av forklaringen på svak lønnsomhet? Det er også fokusert noe på et behov for mer profesjonalitet i turistnæringa generelt, for å bedre kunne lage et godt produkt som lokker turistene til Norge og til den enkelte bedrift. Dette er blant annet beskrevet i *Regjeringens reiselivsstrategi* utgitt i 2012. Her pekes det på (s 10) at i de fleste andre næringer i Norge, så har det på grunn av at Norge er et høykostland, blitt satset mer og mer på kompetanse og høy kvalitet i de produktene som tilbys, men at dette i liten grad har skjedd i turistnæringa. Det pekes riktig nok på at det er en positiv utvikling ved at *«næringen er blitt mindre fragmentert, eierkonsentrasjonen økes og næringen blir mer integrert, noe som gir økt evne til langsiktige investeringer, økt intern kompetanse, samt reduserte fellesgodeproblemer.»* Her nevnes altså en observert og ønsket utvikling i retning av mer samarbeid innen turistnæringa generelt, mens jeg mener å ha registrert at en slik utvikling i svært begrenset grad – om enn i det hele tatt - er til stede i turistfiskerier.

1.2 Problemstilling

Ut fra disse beskrevne forholdene vil det være interessant å undersøke i hvilken grad bedrifter i turistfiskerier samarbeider, og i den grad de driver samarbeid, på hvilke områder de samarbeider. Det som vil være særlig interessant, er dersom det kan antydes konkrete områder i driften der samarbeid kanskje kan bidra til mer effektiv drift, og eventuelt også bedre lønnsomhet.

For at en slik problemstilling skal være forskningsmessig interessant må den ta utgangspunkt både i aktuelle teorier for samarbeid i næringslivet, og i generelle trekk ved dagens drift av turistfiskerier.

Den overordnede problemstillinga presiseres som følger:

Kan turistfiskerier i Nord-Norge bedre sin lønnsomhet ved å fokusere på samarbeid?

Problemstillinga er interessant fordi det er anerkjent i teori for samarbeid i næringslivet at samarbeid mellom bedrifter kan bidra til bedre lønnsomhet på sikt, samtidig som jeg mener å ha indikasjoner på – men ingen konkret forskning som viser - at det er generelt lite samarbeid i turistfiskerier. I tillegg er det dokumentert at et stort antall bedrifter i næringa sliter med dårlig lønnsomhet. Vi kan dermed danne oss en hypotese om at manglende samarbeid kanskje er noe av årsaken til svak lønnsomhet, og at mer samarbeid kan gi bedre lønnsomhet på sikt.

For å få en noenlunde status med hensyn til samarbeid i næringa pr. i dag vil jeg begynne med følgende to innledende forsknings spørsmål:

- a. *I hvilken grad foregår det samarbeid i turistfiskerier i Nord-Norge?*
- b. *På hvilke områder drives det samarbeid i turistfiskerier i Nord-Norge?*

Disse to innledende spørsmålene håper jeg å kunne antyde svar på ved å intervju / samtale med fagpersoner med innsikt i turistfiskerier samt bedriftseiere og -ledere fra næringa.

I mine samtaler med bedriftsledere vil jeg også forsøke å besvare et tredje - og etter min oppfatning det mest interessante - forsknings spørsmål:

- c. *Kan det antydes noen konkrete områder for samarbeid for turistfiskebedrifter som kan bidra til mer effektiv drift og derved muligens også økt lønnsomhet?*

Ved å beskrive det jeg mener vil være relevante former for samarbeid for turistfiskerier, basert på gjeldende teorier for næringsmessig samarbeid og tidligere rapporter om hvordan næringa driftes, og så diskutere disse forslagene til samarbeid med bedriftsledere fra næringa og andre fagpersoner med innsikt i næringa, så håper jeg å kunne svare på også dette spørsmålet. Bedriftseiere og -ledere, med sine erfaringer fra turistfiskerier, vil forhåpentligvis ha noen oppfatninger med hensyn til på hvilke områder samarbeid kan bidra til bedre drift, og som det være realistisk å få til og fungere i praksis. Samtaler med bedriftsledere og andre fagpersoner med innsikt i næringa vil også kunne påpeke andre mulige samarbeidsformer som jeg eventuelt har oversett.

1.3 Avgrensning av problemstillinga

1.3.1 Typer av samarbeid til vurdering

Ut fra gjeldende teorier om samarbeid i næringsvirksomhet og rapporter om hvordan turistfiskerier drifter, så kan det listes opp mange detaljerte forslag til mulig samarbeid. Jeg vil i denne oppgaven begrense dette til samarbeidsområder som synes å kunne innebære en driftsmessig og/eller økonomisk fordel ved å inngå det aktuelle samarbeidet. Ut i fra samarbeidsteori (ref. pkt. 3.3.4) kan overordnede samarbeidspartnere og -områder begrenses til:

- samarbeid med kundesiden (både den enkelte gjest og turoperatører) for å skaffe kunder og opparbeide langsiktige kunderelasjoner, samt få innspill til innovasjon
- samarbeid med leverandører for å oppnå langsiktige avtaler med lavere innkjøpspriser
- samarbeid internt blant turistfiskebedriftene for å effektivisere driften
- samarbeid eksternt mot andre typer av turistbedrifter for å utvide eget tilbud
- samarbeid med fagmiljøer for å øke egen kompetanse

De mest aktuelle spesifikke områdene for samarbeid innen hvert av de overordnede samarbeidsområdene vil materialisere seg ut fra gjeldende teori for næringsmessig samarbeid, og ut fra mine samtaler med bedriftsledere og fagpersoner fra turistfiskerier, som jeg vil bruke som hhv. *respondenter* og *informanter* (Jacobsen, 2005:171) til oppgaven.

1.3.2 Valg av undersøkelsesenheter

Rent geografisk har jeg allerede i problemstillinga presisert at jeg skal se på bedrifter i Nord-Norge. Hovedgrunnen til at jeg velger å skille mellom Nord-Norge og resten av landet, er at to tidligere studier har påvist enkelte driftsmessige forskjeller mellom turistfiskerier i Nord-Norge på den ene siden, og i Midt-, Vest- og Sør-Norge på den andre siden. NORUT rapport 1-2011 (Borch et al., 2011) viser blant annet til forskjeller i lengde på turistfiskesesongen og forskjeller i prosentvis andel fisketurister i forhold til andre typer av turister mellom bedriftene i Nord-Norge og øvrige landsdeler. Videre fant man også at det er en betydelig større prosentandel av de utenlandske fisketuristene som reiser med fly blant de turistene som reiser til Nord-Norge i forhold til resten av landet, og at fly-turistene i gjennomsnitt legger igjen en del mer penger ved sitt opphold enn de turistene som kommer med buss eller egen bil. En annen rapport fra 2002 (Hallenstvedt

og Wulff, 2002) påpeker at det er en langt større andel av de litt større og selvstendige bedriftene i nord enn i sør. Ut fra disse betraktningene vil det kunne være en del driftsmessige forskjeller mellom Nord-Norge og landet for øvrig med hensyn til hvordan bedriftene primært bør satse, kanskje også med hensyn til samarbeid. Jeg vil derfor fokusere på Nord-Norge, og være litt forsiktig med å generalisere mine funn til å gjelde hele landet.

Borch et al. (2011) har funnet ca. 200 aktuelle bedrifter i Nord-Norge som driver innenfor det de har definert som «bedriftssegmentet» innen turistfiskerier. Det vil si de bedriftene som er såpass store/aktive at de tilbyr både overnatting og utleie av båt, samt at de har ordnede fasiliteter for bearbeiding og frysing av fisk og et aktivt vertskap som daglig følger opp gjestene. Dette i motsetning til «utleiesegmentet», som gjerne består av noe mindre anlegg der eierne i stor grad har satt bort både markedsføring og booking til en turoperatør, og der eierne har en noe mindre aktiv deltagelse i alle deler av driften i forhold til eierne i bedriftssegmentet. Denne forskjellen på bedrifter er den samme som beskrevet hos Hallenstvedt og Wulff (2002) med hensyn til forskjellen i størrelse på bedrifter mellom nord og sør. Jeg skal fokusere på bedriftssegmentet. Dette primært ut i fra en antakelse om at de som eier/driver disse anleggene, som jeg vil bruke som respondenter for innsamling av empiri, sannsynligvis har noe større innsikt i alle sider ved driften som kan ha betydning for det endelige økonomiske resultatet. De vil dermed også ha bedre forutsetninger for å kunne mene noe om hva som kan være hensiktsmessig å satse på med hensyn til samarbeid i næringa.

1.4 Rapportens oppbygning

I kapittel 1 har jeg beskrevet problemstillinga og hvorfor jeg fattet interesse for denne.

I kapittel 2 har jeg gitt en kort beskrivelse av historikken til turistfiskerier i Norge og noen viktige momenter med hensyn til hvordan næringa drifter pr. i dag.

I kapittel 3 gis en oversikt over aktuell teori for næringsmessig samarbeid, med fokus på klynge- og nettverkssamarbeid. I slutten av dette kapittelet bruker jeg noe plass til å diskutere teorien og forklare utledningen av spørsmålene i intervjuguiden som er benyttet til innsamling av empiri.

Kapittel 4 tar for seg metodevalg, inkludert redegjørelse for hvorfor de ulike valg er gjort og undersøkelsens sterke og svake sider.

I kapittel 5 presenteres empiri og undersøkelsens funn i grove trekk. Kapitlet er delt i to hoveddeler i henhold til presentasjon av svar på forskningsspørsmålene, inkludert noen vurderinger og kommentarer tilknyttet forskningsspørsmålene 1 og 2.

I kapittel 6 diskuteres funnene i kapittel 5, med hovedvekt på forskningsspørsmål 3, som omhandler hvordan det bør vurderes å satse videre framover i næringa.

2 Beskrivelse av turistfiskerier

I dette punktet beskrives turistfiskerier i Norge / Nord-Norge generelt, med henvisning til en del tidligere studier på området. Dette for å gi leseren en innsikt i ulike sider ved denne næring med tanke på hvordan det driftes. I denne delen har jeg fokusert en del på hva tidligere studier har funnet med hensyn til hva bedriftene bør satse på for å øke sin lønnsomhet, da det bør være en viktig premisse for eventuelle samarbeidsprosjekter. Jeg har ikke funnet noen rapporter som beskriver betraktninger rundt samarbeid i turistfiskerier, og går derfor ikke inn på det i denne delen. Dette punktet tas inn tidlig i oppgaven da det gir leseren bedre forståelse for hvordan jeg har kommet fram til spørsmålene i intervjuguiden (vedlegg A), som beskrevet i pkt 3.3.

2.1.1 Oversikt over- og utvikling av markedet

Sjøfisketurisme i organisert form i Norge hadde sin spede begynnelse på 1960-tallet og tiltok noe på 70- og 80-tallet. På slutten av 80-tallet var det anslagsvis ca. 275 bedrifter/enheter som kunne tilby turistfiske i en eller annen form (Hallenstvedt og Wulff, 2002). På 90-tallet iverksatte Norges Turistråd og turistnæringa flere tiltak for å markedsføre turistfiskerier utenlands. Det resulterte i en kraftig økning i interessen fra utenlandske turistfiskere og en tilsvarende økning i etableringer av turistfiskebedrifter. I løpet av 90-tallet ble det etablert ca. 660 nye bedrifter/enheter som drev innen turistfiske (Ibid).

Etter en del friksjon mellom turistfiskerier og yrkesfiskerorganisasjonene utover 90-tallet tok Norges Fiskarlag i 1999 initiativ til en undersøkelse for å kartlegge omfanget av det utenlandske turistfiske, og det ble gjort beregninger av antall utenlandske turistfiskere og hvor mye fisk de tok opp. I undersøkelsen (Hallenstvedt og Wulff, 2001) ble det beregnet at utenlandske turistfiskere tok opp ca. 12000 – 15000 tonn fisk pr. år, og at dette i enkelte tilfeller kunne være uheldig for lokale kystfiskestammer (Borch et al., 2011).

Med bakgrunn i den nevnte rapporten fra Hallenstvedt og Wulff (2001) bestilte Norges Turistråd en rapport for å beregne den økonomiske betydningen av det utenlandske turistfiske, og det resulterte i Hallenstvedt og Wulff sin rapport fra 2002. I rapporten fra 2002 ble det registrert totalt 939 bedrifter som drev med turistfiske, med et totalt tilbud på

46112 sengeplasser. Her ble det blant annet registrert en tydelig geografisk forskjell i type bedrifter mellom Nord-Norge og Nord-Trøndelag på den ene siden og resten av kyst Norge på den andre. Forskjellen gikk på at det i nord var en stor overvekt av selvstendige norske bedrifter (*bedriftsmarkedet*) som drev med turistfiske, mens det i sør var en prosentvis mye større andel av hus/hytter som ble leid ut til turistfiskere via utleiebyråer (*utleiemarkedet*), og da gjerne tyske og danske byråer i tillegg til norske.

I NORUT rapport 1/2011 (Borch et al., 2011) blir det påpekt at Hallenstvedt og Wulff sin oversikt over bedrifter og sengeplasser fra 2002 sannsynligvis opererer med noe høye tall i forhold til faktiske turistfiskebedrifter (Ibid:19). NORUT sin oversikt inneholder kun bedrifter som driver mer eller mindre profesjonelt og primært er rettet mot turistfiske. De har dermed i liten grad talt med bedrifter der turistfiske utgjør en svært liten del av omsetningen, samt de mindre enhetene som leies ut gjennom formidlingsbyråer (utleiemarkedet). I NORUT sin rapport er definisjonen på en sjøfisketurismebedrift at bedriften ligger nært sjø og fiskeplass, at det tilbys en kombinasjon av overnatting og båtutleie, samt at gjestene får en eller annen form for oppfølging fra et personlig vertskap (Ibid:34).

2.1.2 Forskjellige kategorier av fisketurister

Forskjellige rapporter opererer med 2 eller 3 ulike kategorier av fiskere. For denne oppgaven holder det med å følge inndelingen hos Borch et al. (2011), som deler fisketuristene inn to ulike hovedkategorier:

- a. «Gutta på tur» (71 % av markedet).

Dette er, som beskrivelsen indikerer, små grupper med bare menn. Disse består av en blanding av delvis lidenskapelige sportsfiskere og «matauk-fiskere», som begge har god kunnskap om det å fiske, og selve fiskeopplevelsen som sin primærårsak for reisen, og turistfiskere som har hele totalopplevelsen inkludert det å fiske og være i naturen som reisemotivasjon.

- b. Familier (29 % av markedet).

I denne kategorien er det å fiske bare en del av reiseopplevelsen, og med varierende viktighet både med hensyn til omfang og valg av reisemål.

Borch et al. (2011) har også gjort en undersøkelse av hvor mye penger de ulike kategoriene av turistfiskere legger igjen både i turistfiskebedriften og i samfunnet rundt.

En forenkling av denne undersøkelsen (Borch et al., 2011:43) ser slik ut:

Tabell nr.1 – Gjennomsnittlig forbruk pr. gjestedøgn (beløp i hele kroner)

	Overnatting og båtutleie	Drivstoff	Matbutikk	Klær og sportsutstyr	Kiosk, ca.fe, restaurant	Souvenirer, aktiviteter	TOTALT
Gutta på tur	802	128	158	135	58	110	1391
Familier	817	123	161	174	70	101	1446

Vi ser av tabellen at det er små registrerte forskjeller i forbruk mellom de to kategoriene, særlig på bedriftenes primære inntektskilde som er overnatting og båtutleie. Dette kan indikere at det har liten direkte økonomisk betydning hvilken av de to kategoriene man satser på.

Et annet skille mellom kategorier av turister der Borch et al. (2011) faktisk har funnet en betydelig økonomisk forskjell, er at fisketurister som reiser med fly bruker betydelig mer penger pr. døgn enn de som reiser med egen bil. Her viste undersøkelsen at de fly-reisende hadde et totalforbruk på kr 2142,- pr. døgn, mens de som reiste med egen bil brukte kr 1293,-. Forskjellene i forbruk på overnatting og båtutleie var tilsvarende kr 1171,- mot kr 764,-. Her det altså et merforbruk på 53 % hos de fly-reisende. Her har også Nord-Norge en mulig fordel i forhold til resten av landet, ved at en så stor andel som 26 % av alle fisketuristene til Nord-Norge reiser med fly (Borch et al., 2011), mens den tilsvarende andelen for Trøndelag og Vestlandet er hhv. 6 % og 7 %, og på Sørlandet 0 %.

2.1.3 Tilbud i tillegg til fiske

Tidlig på 90-tallet var det i stor grad eksisterende turistbedrifter – primært på Sørlandet - som startet med å tilby turistfiske i sjø som et tilleggsprodukt til allerede eksisterende tilbud. Dette for å utvide den typiske fellesferieperioden som inntil da hadde vært den primære turistsesongen (Hallenstvedt og Wulff, 2002). Utover på 90- og 2000-tallet har det blitt etablert en rekke nye bedrifter innen turistfiskerøringa, og her synes det å være noe variasjon med hensyn til i hvilken grad de tilbyr andre aktiviteter enn fisketurisme. I en lønnsomhetsundersøkelse blant turistfiskebedrifter i Nord-Norge gjort av NOFIMA matforskningsinstitutt i 2014 (Borch og Svorken, 2014), oppgav 40 % av de spurte bedriftene at de hadde mer enn 80 % av omsetningen fra fisketurisme, og ytterligere 26 % hadde mer enn 70 % av inntektene fra fisketurisme. De bedriftene som hadde andre tilbud enn fiske i sjø hadde for eksempel tilbud som sommeraktivitetene fjellvandring, sykling

og ferskvannsfiske, samt vinteraktiviteter som nordlysopplevelser, hvalsafari og ski-/trugeturer. I tillegg hadde mange bedrifter også tilbud om kun overnatting til andre gjester enn turister, samt lokale tilstelninger som bryllup, julebord og lignende.

Borch og Svorken (2014) fant også en klar indikasjon på at de bedriftene som oppga å ha høyest andel av fisketurisme i sin totalomsetning (45-65 %) hadde lavest lønnsomhet, mens de bedriftene som oppga en fisketurismeandel på 25-45 % hadde noe bedre lønnsomhet. Borch og Svorken mener at dette kan indikere at de bedriftene som oppgir høy andel av fisketurisme dermed har liten grad av andre tilbud utenfor fiskesesongen, og dermed en lavere kapasitetsutnyttelse (Ibid:10). De sier også at deres undersøkelse indikerer at det å ha et vintertilbud kan være positivt for lønnsomheten.

3 Teori

I teoridelen refererer jeg først til en del norske studier som sier noe om hvorfor det kan være hensiktsmessig med samvirke i næringslivet, inkludert noen innspill som nevner reiseliv spesifikt. Her nevnes noen generelle områder det anbefales å samarbeide om, med de mulige fordeler et samarbeid kan medføre, og jeg tar også med noen nevnte utfordringer og mulige fallgruver ved inngåelse av samarbeid.

Deretter beskrives generell teori for samarbeid i næringslivet og hensikten med slikt samarbeid. Sentrale begreper i denne teorien er *cluster (eng)* eller *klyngesamarbeid* og *nettverkssamarbeid*. En viktig del av teori for samarbeid i næringslivet er de overordnede samarbeidsområdene som teorien beskriver. Disse gjennomgås område for område til slutt i denne delen. Med bakgrunn i klyngeteorien, samt med kunnskap fra rapporter om hvordan turistfiskerier drifter, vil jeg for hvert overordnede samarbeidsområde komme med konkrete forslag til hvilke samarbeidsområder jeg mener kan være aktuelle for turistfiskerier. Disse forslagene vil danne grunnlaget for utarbeidelse av et spørreskjema (vedlegg A) som jeg vil bruke som mal for mine samtaler med respondenter fra fiskerier. Resultatene fra disse samtalene blir min primære empiri for å besvare forskningsspørsmålene.

3.1 Hvorfor samarbeid – fordeler og mulige samarbeidsområder

I innledningen refererte jeg til Regjeringens Reiselivsstrategi fra 2012, som nevnte at man på grunn av at Norge er et høykostland, ønsket en utvikling innen norsk reiseliv i retning av større eierkonsentrasjoner for å kunne oppnå høyere kompetanse og dermed også høyere kvalitet på produktene som tilbys.

I boken «Et kunnskapsbasert Norge» har Reve og Sasson (Reve og Sasson, 2012) foretatt en strategisk analyse av Norge som kunnskapsnasjon, og sett på hva vi skal leve av når oljen en gang tar slutt. I et eget kapittel om reiselivsnæringa hevder de at reiselivsnæringa i Norge, bortsett fra i storbyene Oslo og Bergen, er kjennetegnet av mangel på konsentrasjon og næringsklynger (Ibid:266). De sier videre at reiselivsdestinasjonene er små og mange, og at de fleste har svakere lønnsomhet enn forespeilet. Det nevnes som et hovedproblem for de fleste bedrifter at man ikke klarer å få til helårs virksomhet. Som forslag til forbedring for drift av reiselivsnæringa generelt foreslår Reve og Sasson

(2012:270) blant annet følgende tiltak som kan relateres direkte til en eller annen form for samarbeid:

- *Større eierkonsentrasjon og integrasjon*, blant annet for å oppnå økt profesjonalisering og høyere kompetansenivå
- *Sterkere klyngeegenskaper i næringa*, i form av tettere samspill mellom aktører for blant annet å bedre evnen til å løse fellesgodeproblemer
- *Industrialisering*, i form av driftsformer som bidrar til *skalaøkonomi* og *standardisering*

Reve og Sasson (2012) beskriver altså også den ønskede retningen som nevnes i Regjeringens reiselivsstrategi fra 2012, og det er gjennomgående i deres argumentasjon at det er behov for mer samarbeid på flere områder innen reiselivsnæringa i Norge.

Basert på Reve og Sasson (2012) kan vi antyde følgende viktige stikkord som taler for samarbeid innen turismenæringa, og da også inkludert turistfiskerier:

- økt profesjonalisering og høyere kompetansenivå
- bedre evne til å løse fellesgodeproblemer
- skalaøkonomi
- standardisering

Fellesskoder er enhver form for tiltak som iverksettes av en aktør, men som alle aktører innenfor samme marked vil nyte fordeler av. Et eksempel kan være markedsføring av en region eller en destinasjon. Et annet kan være spesiell tilrettelegging for turister på et sted.

I boken «Turisme: fenomen og næring» (Jacobsen og Viken 2008) gis en beskrivelse av *reiseliv som system og nettverk*, der hovedpoenget er at turister generelt må forholde seg til en rekke leverandører av ulike tjenester for å få en best mulig opplevelse av sin ferie. Eksempler som nevnes er overnatting, bespisning, transport, attraksjoner og aktiviteter. Og i forkant av sin ferie skal turistene også ha fått nødvendig informasjon for å velge feriested og eventuelt hjelp med å organisere reisen, noe som krever markedsføring fra de som leverer ferietilbud og eventuelt et reisebyrå eller en turoperatør som står for organisering av reisen. Som eksempel på hva det samarbeides om sier Jacobsen og Viken (ibid:26): «*Innen reiselivsnæringene samarbeider bedrifter blant annet om turismeutvikling, profilering og markedsføring av reisemål, informasjonssystemer, innkjøp og næringspolitikk. Ofte er nettverk veier til nye impulser, lærdom og kontakter*».

Fra Jacobsen og Viken (2008) kan vi liste følgende momenter som taler for samarbeid:

- turismeutvikling
- profilering og markedsføring
- utvikle informasjonssystemer
- felles innkjøp og næringspolitikk
- nye impulser og lærdom

I 1999-2000 ble det gjennomført et forskningsprosjekt med mål å finne ut av hva Norge burde satse på for å øke verdiskapning i næringslivet i et stadig økende internasjonalt konkurransemarked. Boken "Et verdiskapende Norge» (Reve og Jakobsen, 2001) er et resultat at dette forskningsprosjektet. Her sier forfatterne (Ibid:302) at konkurranse og samarbeid mellom bedrifter tradisjonelt har blitt sett på som uforenlig, men at de likevel har funnet en blanding av konkurranse og samarbeid innen flere næringer. Samarbeidet går da for eksempel på felles rammebetingelser, standardisering og kompetanseutvikling, mens det samtidig er beinhard konkurranse i produktmarkedet. Videre påpeker Reve og Jakobsen (Ibid) at fordelene med samarbeid kan være særlig store der bedriftene har *komplementære produkter*, som vil si at bedriftene har ulike produkter/tilbud som utfyller hverandre og gir kundene et samlet sett bedre tilbud.

Poenget som Reve og Jakobsen (2001) nevner her med hensyn til komplementære produkter korrelerer med Jacobsen og Viken (2008) sin generelle beskrivelse av reiseliv som system og nettverk, der ulike aktører med forskjellige tilbud til turister kan samarbeide, for eksempel via et destinasjonsselskap, for å gi turistene et bredere og bedre tilbud.

De øvrige eksemplene på samarbeid som nevnes av Reve og Jakobsen (2001) – felles rammebetingelser, standardisering og kompetanseutvikling – vil muligens kunne falle inn under et samarbeid turistfiskebedrifter imellom, på samme måte som momentene hentet fra Reve og Sasson (2012) ovenfor.

Basert på Reve og Jakobsen (2001) kan vi liste følgende fordeler ved- og muligheter for samarbeid:

- komplementære tilbud (samarbeid med andre typer av tilbydere)
- felles rammebetingelser
- standardisering
- kompetanseutvikling

I sin bok om samarbeid, allianser og nettverk mellom bedrifter poengterer Sven Haugland ved Norges Handelshøyskole at samarbeid i næringslivet kan foregå innen flere aktiviteter/områder, og at bedriftene må ha en begrunnet oppfatning om hvorfor det kan være hensiktsmessig å samarbeide om en spesifikk aktivitet i stedet for å gjennomføre aktiviteten på egen hånd (Haugland, 2004). Han presiserer videre at *det er de økonomiske konsekvensene av å samarbeide man må ha en formening om*. Haugland lister opp følgende overordnede aktiviteter som noen av de mest vanlige å samarbeide om (Ibid:17):

- utvide bedriftens produktområde
- samarbeid mellom kunde og leverandør om spesialtilpassede produkter
- komme inn på nye markeder
- få tilgang til ny kompetanse
- få tilgang til distribusjonsmuligheter
- oppnå reduserte innkjøpskostnader

Denne opplistingen fra Haugland gjelder for næringslivet generelt. Jeg finner det dog lett å se direkte muligheter for å nyttiggjøre alle disse momentene også innen reiseliv og turistfiskerier spesielt, og vi ser også at de fleste aktivitetene her går igjen hos noen av de ovenfor nevnte referanser.

3.2 Suksessfaktorer og mulige fallgruver ved samarbeid

Haugland (2004:12) sier at det ikke er enkelt å få samarbeid i næringslivet til å fungere. Han påpeker at flere studier har vist at ca. 50 % av alle allianser går i oppløsning før deltagerne har oppnådd det de ønsket, og så mange som 70 % av alle samarbeidsprosjekter kan være mislykkede. Viktige årsaker til at det går galt er overdrevne forventninger til gevinster av samarbeidet, samt de ledelsesmessige utfordringene som samarbeidet medfører.

Samarbeid krever dessuten kompetanse som mange bedrifter ikke innehar (Ibid). Ut fra det kan vi anta at det kan være særlig utfordrende å få til samarbeid i turistfiskerier, som består av svært små bedrifter, og at min innledende oppfatning av at det er lite samarbeid i næringa kan være korrekt.

Haugland lister følgende overordnede faktorer som mulige suksessfaktorer for å lykkes med et samarbeid i næringslivet (Ibid:127)

- velg strategisk viktige områder for samarbeid
- invester i samarbeidet
- alle parter må ha verdifulle bidrag
- begynn nøkternt og la samarbeidet utvikle seg gradvis
- åpen kommunikasjon, tillit og personlige relasjoner

Som mulige årsaker til at samarbeid havarerer lister Haugland følgende momenter (Ibid:128)

- samarbeidet blir for komplekst
- mangel på gjensidig tilpasningsevne
- ubalansert samarbeid
- en av partene føler seg utnyttet
- mangel på dynamikk og utvikling

Særlig punktet med ubalanse er nevnt av flere og refereres ofte til som «gratispassasjerproblemet» (Jacobsen og Viken, 2008:120), der en part i stor grad nyter godt av andres innsats uten å bidra i like stor grad selv. Dette er det samme som Reve og Sasson (2012) beskriver som et «fellesgodeproblem».

Jacobsen og Viken (2008) nevner noen av de samme utfordringene som Haugland i forhold til samarbeid. De presiserer at en viktig utfordring for å få samarbeid til å fungere, er at alle impliserte parter må tjene på samarbeidet, og tillit angis også som helt nødvendig. Dette eksemplifiseres med at man etter nedleggelse av flere destinasjonsselskaper innen reiselivsnæringa har funnet at medlemsbedriftene ikke hadde tillit til ledelsen i destinasjonsselskapene, og at mange følte at det man fikk igjen ikke stod i forhold til egen innsats (Jacobsen og Viken, 2008:68).

3.3 Samarbeidsteori - klynge og nettverk

3.3.1 Klyngesamarbeid

Samarbeid i næringslivet i henhold til klyngeteori har vært diskutert som en god strategisk satsning for bedrifter innenfor samme bransje til å styrke egen posisjon og inntjening siden slutten av 1800-tallet. Klyngeteori har fått et kraftig oppsving i fokus og popularitet siden tidlig på 1990-tallet, med Michael Porter som en av de betydningsfulle kapasitetene på området (vom Hofe og Chen, 2006).

Et viktig poeng i artikkelen til vom Hofe og Chen (2006) er at det er mye språk i definisjoner og forståelse av hva en næringsklynge egentlig er og ikke er. En overordnet definisjon på hva en næringsklynge (cluster) er gis av nevnte Michael Porter i en artikkel fra 1998 (Porter, 1998):

«Clusters are geographic concentrations of interconnected companies and institutions in a particular field. Clusters encompass an array of linked industries and other entities important to competition. They include, for example, suppliers of specialized inputs such as components, machinery, and services, and providers of specialized infrastructure».

Ut fra Porters generelle definisjon kan vi utlede to av de overordnet viktigste kjennetegnene ved en næringsklynge, som går igjen hos både Porter (1998) og vom Hofe og Chen (2006):

- a. Geografisk konsentrasjon av sammenvevde (*interconnected*) selskaper innen et felles næringsområde.
- b. Næringer og bedrifter/enheter som kan samvirke innenfor sine områder og påvirke hverandre med hensyn til konkurranse.

I definisjonen nevner Porter også noen faktiske eksempler på slikt samvirke og påvirkning, her ved leverandører av materiell, tjenester og infrastruktur som normalt alle bedrifter/enheter i klyngen vil kunne dra nytte av, og der man vil kunne utnytte komplementære tilbud av varer og tjenester innenfor klyngen.

Vom Hofe og Chen (2006:9) siterer også flere ulike teoretikere på området som gir lignende definisjoner som Porter, men med en viktig presisering i tillegg til Porters definisjon:

- c. Bedriftene i klyngen må oppnå en eller annen form for synergi av samarbeidet.

Det er hele poenget med klyngesamarbeid, og muligens underforstått i Porters definisjon? En annen viktig del av forståelsen av definisjonen på en klynge er skillet mellom *vertikale* og *horisontale* forbindelser i klyngen (vom Hofe og Chen, 2006:22). Kort forklart er de horisontale forbindelsene de prosessene som foregår mellom konkurrerende eller samarbeidende (komplementære) bedrifter i klyngen, mens de vertikale forbindelsene er de prosessene som foregår mellom en bedrift og bedriftens leverandører og kunder.

Porter (1998) påpeker at den geografiske konsentrasjonen av en næringsklynge kan være svært ulik i utstrekning mellom forskjellige definerte klynger, og i sin videste definisjon kan en næringsklynge faktisk dekke flere land. Ubestemmeligheten av den geografiske utstrekningen på en næringsklynge er også et av hovedmomentene hos vom Hofe og Chen (2006), når de hevder at det er sprik i definisjoner og forståelse av hva en klynge egentlig er.

En norsk kapasitet på området klyngeteori er Torger Reve. I et notat fra 2006, der han tar for seg næringsklyngers betydning for innovasjon og verdiskapning, beskriver også Reve det faktum at utbredelsen av typiske næringsklynger har blitt mer diffus de siste årene: *Empirisk observeres en tiltakende konsentrasjon mot færre og sterkere næringsklynger innen de fleste næringer, mens den geografiske avgrensningen av næringsklyngene ikke er like tydelig som før* (Reve, 2006:2).

For denne oppgaven er disse teoretiske definisjonene og vurderingene av geografisk utbredelse av en næringsklynge viktige på den måten at vi kan konkludere med at det vil være relevant å benytte teoriene for klyngesamarbeid for å vurdere hensiktsmessigheten av ulike typer samarbeid innen turistfiskerier, selv om bedriftene har stor geografisk spredning.

3.3.2 Nettverkssamarbeid

Nettverkssamarbeid blant bedrifter i næringslivet, som beskrevet blant annet av Sven Haugland (Haugland, 2004) og i en artikkel av Tom Johnstad (Johnstad, 2007), tar i stor grad utgangspunkt i de samme teoriene for mulige fordeler av samarbeid som beskrevet

av Vom Hofe og Chen (2006) for klyngesamarbeid. Johnstad beskriver flere sider ved begrepene *nettverk*, *samarbeid* og *allianse*, som han forklarer at brukes om hverandre for å beskrive en form for økonomisk koordinering mellom bedrifter (Johnstad, 2007:12).

Han nevner også (Ibid:11) den samme inndelingen i horisontale og vertikale samarbeidslinjer som nevnt i klyngeteorien hos vom Hofe og Chen (2006).

Det som ikke er med i nettverksteori i forhold klyngeteori, er omtale av de fordelene i klyngeteorien som kommer fra de mest typiske «klyngeegenskapene»; tett geografisk konsentrasjon av bedrifter og tilsvarende stor tilgang på kunder i tett befolkede områder. Vom Hofe og Chen (2006) refererer til enkelte synergieffekter for næringsklynger som skyldes ene og alene at flere bedrifter er relativt tett geografisk konsentrert, og eventuelt også i tett befolkede områder (*agglomeration economies* og *economies of urbanisation*). De synergiene det her er snakk om går primært på mulighetene for å utnytte et felles arbeidsmarked, særlig med hensyn til kompetent arbeidskraft, samt fordelene av at en tett ansamling av bedrifter gjerne trekker til seg større kundemasser enn alle bedriftene samlet ville gjort om de lå spredt hver for seg. Disse synergiene nevnes altså ikke i nettverksteorien, men ellers er det stort samsvar mellom de beskrivelsene jeg har funnet av klynge- og nettverksteori.

De tidligere refererte teoriene for fordeler ved samarbeid (i pkt. 3.1) fra både Jacobsen og Viken (2008) og fra Haugland (2004) er direkte relatert til nettverkssamarbeid.

3.3.3 Samarbeidsfordeler beskrevet i klynge-/nettverksteori

Som tidligere nevnt så er en del av definisjonen på en næringsklynge at de bedriftene som deltar i klyngen må ha en eller annen form for synergi / fordel av samarbeidet i klyngen. Det er også verdt å legge merke til at i henhold til klynge-definisjonen (Porter, 1998) så er det i tilfellet turistfiskeindustri ikke bare selve turistfiskebedriftene som kan inngå i et slikt samarbeid, men også andre bedrifter av type leverandører, kundebedrifter eller sideordnede samarbeidspartnere, der begge parter kan ha en næringsmessig fordel av å samarbeide. Dette går også igjen i nettverksteorien (Johnstad, 2007).

Jeg vil i dette punktet redegjøre for de overordnede samarbeidsområdene som nevnes i klynge- og nettverksteori. Jeg vil også for hvert samarbeidsområde komme med forslag til hvordan jeg mener at disse kan komme til anvendelse i turistfiskerier.

Jeg har allerede nevnt at de synergiene i klyngeteorien som følger av de to mest typiske klyngeegenskapene - tett samling av bedriftene og tett befolkning med stort lokalt

kundegrunnlag - ikke er med i nettverksteorien. Disse typene av synergi vil etter min mening helt åpenbart heller ikke være relevant for små turistfiskebedrifter med få ansatte og stor geografisk spredning, og jeg tar ikke disse med i den videre diskusjonen.

Klyngeteorien lister da opp følgende typer av mulige synergier, som også er overensstemmende med nettverksteori:

3.3.3.1 Skalafordeler (stordriftsfordeler)

Både Porter (1998), Vom Hofe og Chen (2006) og Reve (2006) nevner skalafordeler som en viktig fordel ved et klyngesamarbeid. Men alle nevner denne fordelten primært som en følge av noenlunde tett geografisk konsentrasjon av bedrifter, der man særlig kan dra fordeler av enten felles lokale leverandører eller felles transport. Slik turistfiskebedriftene framstår og opererer i dag (små og med relativt stor geografisk spredning) så vil det i henhold til teorien være begrenset i hvilken grad de vil kunne dra nytte av skalafordeler.

Men andre næringer har vist at det er fullt mulig å hente ut skalafordeler også for bedrifter som er geografisk spredt. Det krever dog at man organiserer seg i et interessefellesskap som kan forestå for eksempel markedsundersøkelser og forhandlinger av pris på varer som alle bedriftene har noenlunde like behov for. Et eksempel på slik felles organisering fra norsk næringsliv er firmaet «Salmon Group». Dette er et lite firma med kun 5 ansatte som er eid av en rekke av de mindre bedriftene i Norge som driver innen lakseoppdrett, og som på vegne av sine eierbedrifter forhandler frem storskala innkjøpsavtaler på en rekke av de innkjøpsbehovene som eierbedriftene har felles.

3.3.3.2 Lavere transaksjonskostnader

Transaksjonskostnader er kostnader som kommer i tillegg til de forhandlede priser (Jørgensen et. al, 2008). Porter (1998:81) nevner særlig mulighetene for langsiktige avtaler med lokale leverandører som en typisk mulighet for lavere transaksjonskostnader for medlemmer i en klynge. Reve (2006:2) er inne på det samme når han sier at spesialiserte næringsregioner blant annet gir fortrinn med hensyn til transaksjonskostnader. Altså viser både Porter og Reve til at fordelene av lavere transaksjonskostnader, på lik linje med skalafordeler, primært er til stede ved geografisk

nærhet mellom bedriftene i klyngen. Men også her er «Salmon Group» et eksempel på at man til en viss grad kan oppnå lavere transaksjonskostnader også for bedrifter som har stor geografisk spredning. For eksempel ved at det inngås felles langsiktige avtaler der man sparer administrasjonskostnader ved å unngå hyppige forhandlinger av nye avtaler. For turistfiskebedrifter vil for eksempel det å måtte bruke tid og ressurser på å skaffe nye kunder være en transaksjonskostnad, en kostnad som bedriften må betale for å få tak i kunden. Det kan enten være at bedriften betaler en turoperatør for å gjøre jobben, eller at bedriftens egne ansatte bruker ekstra arbeidstid på å skaffe nye kunder. Denne kostnaden vil kunne reduseres hvis bedriften klarer å skape lojale kunder som kommer igjen år etter år. Selv om det ikke direkte kan sies å være en langsiktig inngått avtale, så vil effekten være den samme. Det vil derfor være interessant å undersøke om bedriftene har et bevisst forhold til sider ved driften som kan bidra til reduserte transaksjonskostnader – for eksempel å skape lojale kunder, og om et formelt samarbeid mellom flere bedrifter på dette området kan gi lavere transaksjonskostnader og derved bedre inntjening og lønnsomhet.

3.3.3.3 *Innovasjon og høyere produktivitet/effektivitet som resultat av konkurranse*

Porter (1998:80) hevder at konkurranse mellom bedrifter er avgjørende både for å bedre effektiviteten i driften samt for å drive fram innovasjon og forbedringer. Han sier videre at næringsklynger påvirker konkurranse både ved å fremme økt produktivitet og større grad av innovasjon blant bedriftene i klyngen. Reve (2006:5) hevder det samme vedrørende innovasjon, ved at innovasjonspress kan komme horisontalt gjennom konkurranse med andre bedrifter på samme nivå. Han påpeker i tillegg at innovasjonspress også kan komme vertikalt fra krevende kunder og innovative leverandører, og at disse også kan defineres å være innenfor klyngesamarbeidet. Reve (2006:7) viser også til en tidligere studie av norske bedrifter fra 2001, der man fant at både verdiskapning og produktivitet hos bedrifter i næringsklynger er betydelig høyere pr. ansatt enn hos bedrifter utenfor næringsklynger.

I en studie av reiselivsbedrifter i Finnmark fra 2008 (Jørgensen et al., 2008) konkluderes det med at de vertikale relasjonene (mellom bedrifter og kunder/leverandører) synes å være viktige for noen bedrifter med hensyn til innovasjon og effektivitetsutvikling. De horisontale relasjonene (turistbedriftene i mellom) var derimot generelt såpass få og svake

at disse i svært liten grad bidro til innovasjon og utvikling. Men det kunne delvis skyldes at det var flere ulike typer turistbedrifter med i undersøkelsen som ikke henvendte seg til de samme turistene og dermed ikke var i konkurranse med hverandre (Ibid:19).

Ut i fra min foreløpige kunnskap om turistfiskebedriftene i Nord-Norge, så vil jeg anta at deres geografiske spredning og begrensede størrelse medfører at det er lite sannsynlig at konkurranse dem i mellom har noen betydning for deres vektlegging av innovasjon og effektiv drift. Jeg ser det som mer sannsynlig at krevende kunder kan bidra til slik utvikling, særlig dersom bedriften har klart å opparbeide en viss prosentandel av trofaste kunder som kommer igjen år etter år, og dersom bedriften har en aktiv kundeoppfølging som innebærer å spørre kundene om hvilke tjenester og tilbud de faktisk ønsker. Dette vil det være interessant å undersøke nærmere.

3.3.3.4 Bedre muligheter for kunnskapstilegnelse og kunnskapsdeling

Porter (1998:81) sier at det innen en klynge vil opparbeides en utstrakt grad av markeds-, teknisk- og konkurransesensitiv informasjon, og at medlemmer i klyngen vil ha tilgang til denne informasjonen. Reve (2006:01) sier om kunnskapsmessige virkninger innen klynger at *«Kunnskap deles, kunnskap stjeles og kunnskap videreutvikles i skarp konkurranse og intenst samarbeid mellom bedrifter, leverandører, kunder og kunnskapsinstitusjoner.»* I studien av reiselivsbedrifter i Finnmark (Jørgensen et al., 2008) hevdes det, med referanse til Jakobsen (2008), at små turistbedrifter med få ansatte kan ha begrenset evne/kapasitet både til å dele sin kunnskap med- og å ta i mot kunnskap fra andre bedrifter i en klynge. Dette på grunn av at slike bedrifter vil ha primærfokuset rettet mot å betjene gjestene på en best mulig måte, og at kapasiteten til å jobbe i nettverk med andre bedrifter derfor vil være begrenset. Slik jeg tolker det aller meste av den teorien jeg har lest vedrørende næringsklynger, så er det nok riktig at denne i stor grad omtaler bedrifter av betydelig større omfang enn de nevnte små turistbedriftene, og det synes rimelig å anta at konklusjon hos Jørgensen et al. (2008) er korrekt. Jeg vil derfor anta at for de bedriftene jeg skal se på i min oppgave, som alle har kun 1-2 ansatte (mens bedriftene som inngikk hos Jørgensen et al (2008) hadde 5-9 ansatte), så vil fordelingen av kunnskapsdeling og kunnskapstilegnelse være begrenset, men likevel muligens til stede. Det vil være interessant å undersøke hvilke tanker ledere av turistfiskebedrifter har om dette, og om det kan tenkes metoder for å bedre mulighetene for kunnskapstilegnelse også for de minste bedriftene.

3.3.3.5 Mulighet for komplementære tilbud

Porter (1998:81) forklarer at komplementaritet oppstår når summen av tilbudet fra flere sammenlenkede selskaper sett under ett, blir større enn summen av de enkelte tilbud hver for seg. Han eksemplifiserer dette med en typisk turistbedrift-klynge, der gjestenes totale opplevelse av klyngen (destinasjonen) ikke bare vil avhenge av en primærattraksjon, men også av kvaliteten på de komplementære tilbudene som for eksempel transport, overnatting og bespisning. Jakobsen (2008:14) påpeker at når bedrifter opererer i samme produktmarked så er de konkurrenter, men hvis de er i relaterte markeder så vil de kunne bidra med komplementære tilbud. Akkurat denne presiseringen hos Jakobsen er viktig når vi skal vurdere mulighetene for små turistfiskebedrifter til å dra nytte av komplementære tilbud.

Turistfiskebedriftene opererer innenfor samme produktmarked og er dermed konkurrenter i denne sammenhengen. De vil derfor måtte se seg om etter andre typer turistbedrifter eller produktmarkeder for og eventuelt kunne dra nytte av komplementære tilbud. Enkelte studier og forskningsrapporter innen turistnæringa de siste årene bekrefter en slik teori, i det det konkluderes med at typiske turistfiskebedrifter særlig bør se seg om etter andre typer turisme i tillegg til turistfiske for å utvide egen aktivitetsperiode utover den relativt korte sesongen innen turistfiske. Sist av disse rapportene er den tidligere nevnte rapporten fra NOFIMA fra 2014 (Borch og Svorken, 2014), der en av konklusjonene var at de bedriftene som har fisketurisme som en stor prosentandel av sin totale omsetning, generelt har lavere lønnsomhet enn de bedriftene som har en lavere andel av fisketurisme. Dette antar man skyldes at de bedriftene som har en høy andel av fisketurisme i sitt totale tilbud har få tilbud utover fisketurismesesongen, og dermed relativt lavere kapasitetsutnyttelse på utleie av overnattingsplasser på årsbasis. Det som vil være interessant å undersøke i min studie, er om noen turistfiskebedrifter samarbeider med andre aktører for å utvide sin egen utleiesesong eller øke egen omsetning på andre måter. Det er også interessant å undersøke om bedriftslederne tror at et slikt samarbeid kan være realistisk å få til, og om de tror at det kan medføre bedre lønnsomhet. Da bedriftene generelt er svært små, vil de sannsynligvis ha begrenset kapasitet til å utvikle og gjennomføre andre typer av turisttilbud på egen hånd.

3.3.4 Kategorisering av refererte former for samarbeid

Alle de nevnte former for samarbeid i henhold til nettverks- og klyngeteori kan kategoriseres som følger i henhold til de overordnede formene for samarbeid nevnt i pkt.

1.3.1:

- a. Samarbeid med kundesiden (gjester og turoperatører) for å skaffe kunder og opparbeide langsiktige kundeforhold
 - i. profilering og markedsføring
 - ii. komme inn på nye markeder
 - iii. få tilgang til distribusjonsmuligheter
 - iv. lavere transaksjonskostnader (lojale kunder som kommer igjen)
 - v. samarbeid om spesialtilpassede produkter
 - vi. utvikle informasjonssystemer
 - vii. innovasjon som følge av kundekrav

- b. Samarbeid med leverandører for å oppnå langsiktige avtaler med lavere innkjøpspriser
 - i. lavere transaksjonskostnader (langsiktige avtaler)
 - ii. skalafordeler (hvis samarbeid mellom flere bedrifter)

- c. Samarbeid internt blant turistfiskebedriftene for å effektivisere driften
 - i. skalafordeler (felles innkjøpsavtaler for å redusere innkjøpskostnader)
 - ii. bedre muligheter for kunnskapstilegnelse og kunnskapsdeling
 - iii. standardisering
 - iv. felles næringspolitikk / rammebetingelser
 - v. utvikle informasjonssystemer
 - vi. bedre evne til å løse fellesgodeproblemer

- d. Samarbeid eksternt mot andre typer av turistbedrifter for å utvide eget tilbud
 - i. utvide bedriftens produktområde
 - ii. utvide bedriftens sesong
 - iii. komplementære tilbud
 - iv. turismeutvikling
 - v. bedre evne til å løse fellesgodeproblemer

- e. Samarbeid med fagmiljøer for å øke egen kompetanse
 - i. bedre muligheter for kunnskapstilegnelse og kunnskapsdeling
 - ii. økt profesjonalisering og høyere kompetansenivå

Som vi ser så har jeg satt opp noen av de detaljerte samarbeidsformene under to forskjellige av de 5 overordnede samarbeidsområdene. Eksempelvis vil kunnskapstilegnelse både kunne skje ved deling av kunnskap mellom bedrifter og ved å få tilført kunnskap fra utenforstående fagmiljøer.

På kundesiden tar jeg også med turoperatører. Andre typer av turistbedrifter dekker også destinasjonsselskaper og lignende.

Denne oversikten over aktuelle samarbeidsområder danner grunnlaget for innhenting av empiri ved mine samtaler med informanter og respondenter og for drøfting av resultatene.

4 Metode

I dette kapitlet skal jeg kort forklare hvilke valg jeg har gjort med hensyn til forskningsmetode og datainnsamling for å besvare problemstillinga på en forskningsmessig mest mulig troverdig måte. Jeg vil også argumentere for hvorfor jeg har gjort de valgene jeg har endt opp med samt vurdere deres sterke og svake sider, og jeg vil vurdere reliabiliteten ved de dataene som er samlet inn.

Oppgavens problemstilling er å forsøke å svare på i hvilken grad, og eventuelt på hvilke områder, turistfiskebedrifter i Nord-Norge samarbeider, og om det kan anbefales noen konkrete områder for samarbeid som kan skape bedre lønnsomhet.

4.1 Valg av undersøkelsesdesign

Type undersøkelsesdesign må tilpasses type problemstilling, da valgene vi gjør her vil ha stor betydning for både gyldigheten og påliteligheten til undersøkelsen (Jacobsen, 2005:87).

Vi begynner med å analysere problemstillinga i forhold til tre dimensjoner (Ibid:72):

- om den er klar eller uklar
- om den er forklarende eller beskrivende
- om vi ønsker å generalisere eller ikke

En kort analyse av problemstillinga tilsier at den er mye mer *klar* enn *uklar*. Etter studering av teori for næringsmessig samarbeid samt en del rapporter som beskriver hvordan turistfiskerier fungerer og opererer, så har jeg laget en intervjuguide der jeg ønsker å diskutere mulige former for samarbeid innen næringa som kanskje kan bidra til bedre lønnsomhet på sikt.

Videre ligger problemstillinga i et grenseland mellom *beskrivende* og *forklarende*. Etter at jeg har beskrevet hvilke typer samarbeid jeg mener kan være aktuelle, så vil jeg - for at mine konklusjoner skal få en tilstrekkelig grad av troverdighet - diskutere mine forslag til samarbeid med erfarne bedriftsledere, og derved få deres erfaringsbaserte syn på hvilke typer av samarbeid de mener kan være hensiktsmessig, eller eventuelt ikke hensiktsmessig.

Til sist er det ønskelig å kunne *generalisere* funnene i størst mulig grad, slik at resultatene kan benyttes for en størst mulig del av turistfiskerier i Nord-Norge.

Endelig valg av undersøkelsesdesign må også tilpasses tiden og ressursene som er til rådighet for gjennomføring av undersøkelsen. I mitt tilfelle har jeg på grunn av begrenset tid til rådighet valgt et *beskrivende design*. Jeg vil da legge vekt på å beskrive hva som synes å være fornuftig med hensyn til samarbeid innen turistfiskerier, basert på diskusjoner med erfarne bedriftsledere fra næringa. Et forklarende design ville ha måttet gå mye dypere, ved å søke bevis for hvorfor de konklusjonene jeg ender opp med er korrekte (Jacobsen, 2005:108). Det ville ha krevd en svært mye mer omfattende studie over tid enn det jeg har mulighet for i denne oppgaven, for eksempel med studier av regnskap for en bedrift før og etter inngåelse av en bestemt type samarbeid, eller sammenligning av regnskap for bedrifter som samarbeider og bedrifter som ikke samarbeider. Dersom problemstillinga hadde vært uklar, så ville det vært aktuelt å vurdere et *eksplorerende* undersøkelsesdesign (Jacobsen, 2005:72).

Da det finnes relativt mange former for- og muligheter for samarbeid i henhold til samarbeidsteorier, som også vil være gjeldende for samarbeid i turistfiskerier, så vil det være behov for å diskutere mine forslag ganske inngående med bedriftslederne. Dette på grunn av at jeg ser en mulighet for at de – med sine erfaringer fra næringa - kan komme med flere argumenter både for og i mot mine forslag som jeg ikke har tenkt på. Det betyr at jeg må legge opp til et *intensivt undersøkelsesdesign* der jeg går i dybden (Jacobsen, 2005:89), i motsetning til et *ekstensivt* design der man går i bredden.

4.2 Valg av metode

Etter som vi her har en relativt klar problemstilling med mye kjent teori, så er det naturlig å velge en *deduktiv* tilnærming – «fra teori til empiri» (Jacobsen, 2005:28). Jeg har valgt å ta utgangspunkt i velkjent teori for næringsmessig samarbeid, og med bakgrunn i denne definere konkrete samarbeidsområder som muligens kan gi bedre lønnsomhet i næringa på sikt. Empirien blir da primært å diskutere mine forslag med erfarne bedriftsledere som har vært i næringa i flere år for å få deres vurderinger, men delvis også å se på konklusjoner fra tidligere studier av turistfiskerier.

En kritikk mot bruk av denne tilnærminga er at forskeren kan komme til å begrense seg til og bare lete etter den informasjonen som forskeren finner relevant, og som har en tendens til å støtte opp om de forventninger forskeren starter undersøkelsen med (Jacobsen, 2005:29). En måte jeg har brukt for i noen grad å unngå denne mulige begrensninga, har vært å sørge for en mest mulig åpen diskusjon med mine respondenter, og særlig legge

vekt på å spørre om de kan foreslå andre momenter som kan bidra til å vurdere hensiktsmessigheten av samarbeid, utover de konkrete forslag og spørsmål som jeg har listet i intervjuguiden.

Jeg har allerede forklart ved mitt valg av et intensivt design at jeg ser et behov for å diskutere mine forslag til samarbeid inngående med respondentene. I det ligger det også at det blir nødvendig å velge en *kvalitativ* metode for innsamling av empiri.

Fordelen med kvalitativ metode i motsetning til kvantitativ metode er at den kvalitative er mye mer åpen, og gir færre begrensninger i de svarene respondenten kan gi (Jacobsen, 2005:129).

En svakhet ved kvalitativ metode er at det blir komplekst og tidkrevende å analysere innsamlede ustrukturerte data, som i all hovedsak vil være nedskrevet tekst som referat fra intervjuer. Det medfører at man må begrense antallet respondenter slik at innsamlede data blir håndterbare i forhold til tiden man har til rådighet, noe som igjen vil medføre begrenset mulighet for å generalisere funnene og dermed problemer med den eksterne gyldigheten. En annen mulig svakhet ved kvalitativ metode er faren for at det blir for stor nærhet mellom forsker og respondent, slik at man risikerer en grad av *undersøkelseeffekt* (Jacobsen, 2005:131).

4.3 Databehov og –innsamling

For å besvare mine forskningsspørsmål så måtte jeg få inn data fra bedriftene om i hvilken grad og på hvilke områder de samarbeider i driften, og også diskutere med dem hvilke former for samarbeid de mener kan være aktuelt eller ikke aktuelt.

Før jeg intervjuet respondentene fra bedriftene, så tok jeg kontakt med to andre fagpersoner - informanter - med god innsikt i turistfiske næringa, både for å få innspill til hvilke spørsmål som burde tas med i intervjuguiden og samtidig deres svar på og innspill til mine forskningsspørsmål. Disse to var seniorforsker Trude Borch ved NOFIMA i Tromsø og Børge Hemmingsen ved Innovasjon Norges kontor i Tromsø.

Datainnsamlingen ble gjennomført i løpet av september og tidlig oktober 2014, i form av intervjuer/samtaler med daglig leder og/eller eier ved de enkelte turistfiskeanlegg. Etter at jeg ved en innledende e-post eller telefonsamtale hadde forespurt om villighet for å delta i undersøkelsen, og fått positivt svar, så sendte jeg ut intervjuguiden pr. e-post med en litt mer utfyllende forklaring om hva jeg ønsket å forske på. På denne måten fikk

respondentene mulighet for å sette seg inn i spørsmålene og forberede sine svar i forkant av intervjuet. Alle intervjuer ble gjennomført i lokalene hos de respektive bedrifter. Jacobsen (2005) påpeker 3 viktige forskningsetiske krav som bør være oppfylt ved all forskning der man bruker informanter/respondenter: *informert samtykke, krav på privatliv og at man blir korrekt gjengitt*. De to første punktene mener jeg å ha ivarett ved å påpeke overfor respondenter og informanter at de når som helst kunne trekke seg fra deltakelse, og at de også kunne avstå fra å svare på enkelte spørsmål. Jeg tilbød også samtlige at de kunne anonymiseres når oppgaven skrives. Ingen av deltakerne hadde behov for anonymisering, og det var kun et av spørsmålene som noen av respondentene ikke ønsket å svare inngående på.

For å sikre mest mulig korrekt gjengivelse av informasjon, så ba jeg på forhånd om tillatelse til å benytte lydopptak av samtalene. Ingen av deltakerne hadde innsigelser til det. Intervjuene ble derved foretatt med lydopptak, og jeg tok samtidig notater.

Intervjuene ble transkribert kort tid etter gjennomføring av intervjuene.

Da mitt utvalg er svært begrenset og de bedriftene det er snakk om er meget små, så vil det være lett å identifisere respondentene dersom alle data om bedriftene gjengis i oppgaven. Da noen av de svarene som ble gitt muligens kan oppfattes som negative overfor andre innen turistnæringa, så har jeg av forsiktighets hensyn likevel valgt å anonymisere både bedriftene og respondentene fra hver bedrift.

4.4 Utvalgsprosedyre og populasjon

På grunn av kort tid til rådighet har jeg måttet begrense meg til et akseptabelt minimum av respondenter for å få tid til å vurdere de innsamlede data. Det betyr at det i mindre grad vil være mulig å generalisere funnene i undersøkelsen.

I forberedelsene til gjennomføring av datainnsamling fikk jeg til et samarbeid med forskningsinstituttet NOFIMA i Tromsø ved seniorforsker Trude Borch, og jeg fikk blant annet tilgang til deres oversikt over bedrifter som var med i undersøkelsen «Lønnsomhet i nordnorske aktivitetsturismebedrifter» (Borch og Svorken, 2014). Jeg sendte innledningsvis en forespørsel pr. e-post til de 15 bedriftene fra NOFIMA sin undersøkelse som syntes mest aktuelle for min undersøkelse, samt 3 øvrige bedrifter som jeg hadde noe konkret informasjon om fra tidligere. Etter purring på svar og en total ventetid på 4 uker fikk jeg svar fra 11 bedrifter, hvorav 5 var positive til å delta. Tre av disse trakk seg fra undersøkelsen senere. Jeg valgte da å ta telefonisk kontakt med en del andre bedrifter,

primært valgt ut fra størrelse, oppgitt årsomsetning og beliggenhet. Til slutt endte jeg opp med 6 villige deltakere, men med noe mindre tverrsnitt av det totale markedet enn opprinnelig ønsket. Det er særlig de litt større bedriftene jeg ikke har fått med i undersøkelsen. De 6 bedriftene som har deltatt er i størrelsesorden 20-60 overnattingsplasser, og er geografisk fordelt med tre i Nord-Troms, to i Midt-Troms og en i Salten. To av bedriftene satser aktivt på helårsdrift, to er helt nedstengt i vinterhalvåret, mens de to siste har noen mer eller mindre sporadiske overnattingsgjester i vinterhalvåret, uten at bedriften tilbyr noen form for aktiviteter.

Begrensningen på 6 ble satt ut fra tid til rådighet til å analysere de innsamlede data, da det tok vesentlig lengre tid enn jeg hadde forutsett å få kontakt med bedrifter som var villige til å stille opp.

4.5 Hvor troverdig er undersøkelsens funn

Når vi skal vurdere troverdigheten av en undersøkelse som denne, så ser vi i utgangspunktet på to hovedpunkter: Gyldighet (validitet) og pålitelighet (reliabilitet). Gyldighet kan igjen deles i to hovedpunkter, slik at vi står med tre ulike vurderingskriterier (Jacobsen, 2005):

- *Intern gyldighet*, som går på om resultatene oppfattes som riktige for det eller de som har blitt undersøkt.
- *Ekstern gyldighet*, som går på i hvilken grad resultatene kan generaliseres til å gjelde en større gruppe enheter (populasjon).
- *Pålitelighet*, som går på om det er noe ved måten datainnsamlingen har foregått eller hvordan dataene har blitt analysert som kan gi uriktige konklusjoner.

I dette punktet skal jeg kort redegjøre for hvordan jeg har prøvd å oppnå størst mulig troverdighet, og de svakhetene som likevel ligger i oppgavens funn.

I følge Jacobsen (2005) er en viktig test av den interne gyldigheten å kritisk vurdere om vi har brukt riktige kilder og om kildene har gitt korrekt informasjon. Selv om jeg ikke fikk tak i det utvalget av respondenter som jeg opprinnelig ønsket, så har det ingen betydning for den interne gyldigheten. Samtlige respondenter framsto som åpne og ærlige, og jeg har ingen grunn til å tvile på noen av de opplysningene de ga. Samtlige respondenter har også lang erfaring – fra 7 til 12 år – med drift av turistfiskeanlegg, noe

som også bidrar til respondentenes troverdighet på de svarene der de har måttet bruke skjønn for å gi et svar.

Jacobsen (2005) forklarer også at intern gyldighet kan valideres ved å sjekke egne funn mot annen teori og empiri, og ved å la respondentene eller andre fagfolk uttale seg om funnene. Jeg har gjort noen funn som korrelerer med tidligere undersøkelser, men jeg har ikke hatt tid til å la verken respondenter eller fagfolk uttale seg om mine funn og konklusjoner i denne oppgaven. Jeg mener likevel at den interne gyldigheten på mine funn er god.

Kvalitativ metode, med bruk av et lite antall respondenter, er lite egnet til *statistisk generalisering* (fra utvalg til populasjon), som er det vi trenger for å kunne hevde troverdig ekstern gyldighet (Jacobsen, 2005). Selv om jeg har prøvd å få til et best mulig utvalg av ulike bedrifter for å få svar som dekker et bredest mulig utvalg av «bedriftssegmentet» av turistfiskerier, så er utvalget for lite til statistisk generalisering. Et annet moment som også kan tale i mot generalisering i dette tilfellet er at jeg fikk negativ (eller ingen) respons fra svært mange bedrifter på min innledende forespørsel om å delta i undersøkelsen. Det kan da være en fare for at de som ikke ville være med er mer skeptiske til samarbeid enn de som valgte å delta. Det beste vi kan trekke ut av denne undersøkelsen med hensyn til generalisering er det vi kaller *teoretisk generalisering* (fra empiri til teori) (Jacobsen, 2005:222), der vi altså kan si at våre funn gir en indikasjon på – eller en teori om - hvordan det kan forholde seg i en spesiell sak. Men for å få bekreftet en slik teori så må det ytterligere undersøkelser til.

Selv om jeg ikke har med noen respondenter fra Finnmark og kun en fra Nordland, så mener jeg at den eksterne gyldigheten likevel er gyldig i forhold til den geografiske begrensningen, Nord-Norge, som angitt i problemstillinga. Det baserer jeg på at to tidligere undersøkelser, Hallenstvedt og Wulff (2002) og Borch et al. (2011), konkluderer med at turistfiskebedriftene innenfor «bedriftssegmentet» i Nord-Norge er noenlunde like i sin driftsprofil, og at det geografiske utvalget innenfor Nord-Norge dermed ikke vil være av avgjørende betydning.

I vurdering av resultatenes pålitelighet så må vi se på om undersøkelsesopplegget kan ha påvirket respondentene og deres svar, samt om det kan ha forekommet unøyaktigheter i registrering og analyse av data.

Undersøkelsen ble gjennomført som delvis åpne intervju (Jacobsen, 2005:145) med en allerede kjent intervjuguide, men der respondentene i stor grad pratet fritt om hvert enkelt tema. Respondentene fikk i stor grad velge tid og sted for intervjuene, og jeg opplyste også at min kunnskap om turistfiskerier var begrenset til det jeg hadde lest meg til i forbindelse med denne oppgaven. Ut fra dette mener jeg at det ikke er noen grunn til å anta at måten undersøkelsen er foretatt på skal ha påvirket respondentene i noen retning. Ved analyse av svarene har jeg samlet svarene fra alle respondenter og de to informantene i et samlet dokument, der alle svarene er samlet under hvert enkelt spørsmål og med angivelse av hvilken respondent/informant som har sagt hva. Registreringen og analysen av data mener jeg derfor er god. Jeg mener også at jeg har trukket noenlunde forsiktige konklusjoner, og har tatt forbehold der svarene fra respondentene ikke har pekt i en entydig retning. Dermed skal resultatene være pålitelige, om de leses med de forbehold som er tatt.

5 Presentasjon og vurdering av funn

I dette punktet presenterer jeg hovedtrekkene i de svarene jeg fikk fra respondenter og informanter ved intervjuene, og vurderer disse opp mot relevant teori. Jeg presenterer svarene i to hoveddeler der jeg beskriver de tre angitte forskningsspørsmålene;

- Del 1: *Graden av samarbeid og på hvilke områder det samarbeides pr. i dag*
- Del 2: *Mulige former for samarbeid som kanskje kan bidra til økt lønnsomhet*

For første del vil jeg referere til samarbeidsområdene som definert i pkt. 3.3.4 for å beskrive i hvilken grad det samarbeides på de ulike områder:

- samarbeid med kunder
- samarbeid med leverandører
- samarbeid med andre turistfiskebedrifter
- samarbeid med andre turistbedrifter
- samarbeid med kompetansemiljøer

Ved angivelse av svar fra bedriftene er disse nummerert med faste numre fra 1 til 6, med samme nummer for den enkelte bedrift på alle spørsmål. Det vil kunne bidra til å se eventuelle gjennomgående forskjeller på bedriftene med hensyn til deres fokus på samarbeid.

Svarene fra bedriftene er formulert som hovedinnholdet i de svarene som ble gitt, og ikke nødvendigvis direkte sitater. Der jeg har funnet det hensiktsmessig å benytte direkte sitat er disse angitt med kursiv skrift.

5.1 I hvilken grad og på hvilke områder samarbeider turistfiskebedrifter med andre aktører i dag

5.1.1 Samarbeid med kunder (inkludert turoperatører)

I dette punktet ser jeg på samarbeid direkte med den enkelte kunde/gjest og samarbeid med turoperatører som bidrar med å skaffe gjester.

5.1.1.1 Samarbeid direkte med kunder/gjester

I henhold til teorien er det primært to forhold i samarbeid med kundene som kan bidra positivt i driften: *lavere transaksjonskostnader* i form av langsiktige kundeforhold der de

samme kundene kommer tilbake år etter år, og at *krevende kunder kan bidra til innovasjon* og derved et bedre produkt.

Spørsmålet til bedriftene her var om de har et bevisst forhold til oppfølging av kundene, og hva de eventuelt gjør for at kundene skal komme tilbake.

Svarene her fra samtlige respondenter var noenlunde likt:

- Vertskapet prøver å være tilgjengelig for gjestene nesten hele tiden, og særlig når de kommer på land etter fisketur. De samtaler med gjestene i stor grad for å sjekke hva de er fornøyde med og eventuelt hvilke endringer de ønsker, og alle prøver å etterkomme ønsker fra gjestene som de antar at ikke vil medføre store ekstra kostnader som ikke kan tas inn igjen i form av høyere pris. Ingen har noe formelt system i form av spørreskjemaer eller lignende, men satser på daglig muntlig kommunikasjon med alle gjester.

Dette området var også det eneste der 3 av respondentene ikke ønsket å gå i detaljer på hva de faktisk gjør for å ivareta gjestene på en best mulig måte. Her ønsket de å beholde noen få «bedriftshemmeligheter».

Fire av respondentene bemerket også at de prøver å anbefale gjester å booke hos nærliggende anlegg når det ikke er plass ved eget anlegg. På den måten håper de å beholde kundene i området.

Flere av respondentene nevnte også aktiv bruk av nettsider og sosiale medier på Internett for kommunikasjon med kundene. Dette skjer både ved at egne hjemmesider holdes oppdatert med nye innlegg for informasjon ut, samt at gjestene oppfordres til å legge inn kommentarer og tilbakemeldinger både på bedriftenes hjemmesider og hos booking- og nettstedet som har slike tjenester. Blant annet blir anmeldelses-nettstedet TripAdvisor brukt av flere.

En oppgitt gjenbooking prosent på 50-90 tyder på at bedriftene i stor grad lykkes med sine opplegg for kundeoppfølging, og at de dermed over tid vil kunne spare noe egeninnsats eller pengebruk på markedsføring for å få tak i kunder. I punkt 5.1.3.1 nedenfor framgår det også at kommunikasjon med kundene i noen grad – og som eneste årsak - har bidratt til utvikling av produkt/tilbud, etter innspill fra kundene.

Det kan dermed konkluderes med at samarbeidet direkte med kundene synes å være godt og har positiv betydning for driften.

5.1.1.2 Samarbeid med turoperatører

Samarbeid med turoperatører skal i henhold til teorien og mine tidligere vurderinger kunne bidra positivt på følgende områder: *profilering og markedsføring, komme inn på nye markeder, få tilgang til distribusjonsmuligheter, samarbeid om spesialtilpassede produkter, utvikle informasjonssystemer, innovasjon som følge av kundekrav.*

Momentet med lavere transaksjonskostnader vil på dette samarbeidsområdet i prinsippet virke med negativt fortegn, da alle turoperatører tar et gebyr på i størrelsesorden 10-35 % av gjestens betaling når det bookes via turoperatøren.

Mine spørsmål til bedriftene for å svare på dette punktet var spørsmålene 4a og b i intervjuguiden; hvilken policy de har for å skaffe kunder på en mest mulig kostnadseffektiv måte, og i hvilken grad de bruker turoperatører.

Svarene er i korte trekk som følger:

- 1) *Hadde i oppstarten avtale med tysk byrå, der de hadde enerett på å booke. Avsluttet avtalen pga. høye honorarer. Begynte med egen markedsføring via «Google AdWords», og de aller fleste kundene bestiller nå direkte til oss etter å ha funnet oss på GA. Er også registrert på «Booking.com», og bruker denne tjenesten til å fylle opp ledige plasser. De tar 15 % provisjon. Har også fremdeles avtale med det tyske byrået, men de må nå spørre oss om vi har ledig plass. Hadde kun 5 bookinger via dem siste år, og de tar 35 % i provisjon.*
- 2) *Har avtale med Din Tur. Av fisketurister booker ca. 70 % direkte til oss, mens resten går via Din Tur, som tar 30 % provisjon. De som booker direkte til oss legger vi inn i bookingsystemet hos Din Tur for å unngå dobbeltbookinger. Har også avtale med russisk byrå som tar 10 % provisjon, de må kontakte oss for å spørre om ledig plass. Skiturister booker i stor grad direkte til oss, samt at vi bruker utenlandske byråer som tar 10-15 % provisjon. Har nylig også registrert oss på «Booking.com», men foreløpig ikke kommet i gang med bookinger der.*
- 3) *Har avtale med tre tyske og en svensk turoperatør, disse tar 20 % i provisjon. Ca. 50 % av gjestene booker direkte til meg. Bruker også «Booking.com» for å fylle opp ledig kapasitet. Bruker en del tid på å holde bookingsystemene oppdatert for å unngå dobbeltbooking, men samtidig ha størst mulig belegg. Jeg betaler ca. 350.000,- i årlig provisjon til utenlandske turoperatører, og mener at det er en grei pris å betale for deres tjenester.*
- 4) *Startet bedriften med avtale hos Din Tur. Avsluttet det samarbeidet pga. høye provisjoner, og bruker nå utenlandske turoperatører. Bruker nå mye tid på egenmarkedsføring ved utvikling av egen nettside og mer offensiv kontakt mot utenlandske turoperatører. Bruker tilgjengelig nettbasert bookingsystem som turoperatører kan booke direkte i, og vi legger inn manuelt bestillinger som*

kommer direkte til oss på e-post. Må følges opp daglig for å unngå dobbeltbookinger. Ca. 50 % booker direkte til oss og ca. 50 % via utenlandsk turoperatør, som tar 20 % provisjon. *Selv om ca. 80 % av gjestene er gjengangere, så anmoder vi noen om å booke via utenlandsk turoperatør da vi ser nytten av å opprettholde samarbeidet med disse for å skaffe nye kunder.*

- 5) Benytter Din Tur og den danske turoperatøren Dancenter. *Vurderer å avslutte samarbeidet med Din Tur pga. høye provisjoner. Ca. 50 % booker direkte hos oss og ca. 50 % via Din Tur, som tar 30 % i provisjon. Direktebookinger til oss legger vi inn i bookingsystemet hos Din Tur, og de tar da en liten provisjon for dette. Bruker Dancenter på to separate boenheter. De har eget bookingsystem og tar 30 % provisjon.*
- 6) *Startet opp helt selvstendig i det små, med markedsføring via egen hjemmeside og direkte booking til oss. Inngikk avtale med Din Tur etter utvidelse av bedriften. Har nå ca. 60-70 % av bookinger via Din Tur, og resten direkte til oss. Ved direkte booking legger vi inn booking i Din Tur sitt system for å holde oversikt. Vi velger å la Din Tur stå for innkreving av penger fra kundene selv om vi booker selv, da det gir en ekstra sikkerhet i forhold til sene avbestillinger og «no-show», og litt mindre arbeid for oss. Din Tur tar 30 % honorar for de første som booker via dem og går ned til 20 % etter en viss mengde bookinger, 10 % hvis de bare skal kreve inn betaling, og 3 % når vi kun benytter deres bookingsystem. Dess større innsats jeg legger ned selv med booking, dess mindre provisjon til Din Tur. Vi har funnet at den sikkerheten vi har via Din Tur er verdt den provisjonen de tar.*

Oppsummeringen på dette punktet er at samtlige respondenter har samarbeid med turoperatører i større eller mindre grad, men det er ganske stor forskjell med hensyn til i hvor stor grad turoperatør benyttes. Samtlige respondenter har et bevisst forhold til at dess større egeninnsats de legger ned i markedsføring og egenbookinger av gjester, dess mindre utgifter går med til honorarer til turoperatørene, og dermed større overskudd i bedriften. Fem av seks respondenter nevner at man i stor grad er avhengig av de tjenestene som turoperatørene tilbyr i form av å skaffe nye kunder. Denne trenden bekreftes også i en rapport om næringa utarbeidet av Kaizen AS våren 2014 (Akselsen, 2014), der man blant annet har arrangert et seminar med bedriftsledere fra turistfiskerier for å diskutere økonomiske og markedsmessige forhold av betydning for lønnsomhet i driften. De presiserer også at næringa er avhengig av turoperatørene. Respondent nr. 1 skiller seg noe ut fra de øvrige på dette området ved at han har et meget begrenset samarbeid med- og svært få bookinger via turoperatør. Han har til gjengjeld ca. 40 % av sine bookinger via bookingtjenesten «Booking.com», som tar en lavere provisjon

enn samtlige turoperatører. Denne respondenten påpekte også at hans bedrift har stor innsikt i bruk av Internett for markedsføring.

En vesentlig forskjell mellom bedriftene er om de bruker norske eller utenlandske turoperatører. Den største norske turoperatøren innen turistfiske er firmaet *Din Tur*, og de 3 av mine respondenter som bruker norsk turoperatør bruker Din Tur. Dette firmaet blir av mange aktører i markedet ansett for å ta for høye provisjoner for sine tjenester, og mange bedrifter velger derfor å avslutte samarbeidet med dem. Denne tendensen bekreftes av mine respondenter, bortsett fra nr. 6, som har gått motsatt vei. Han oppgir å være godt fornøyd med tjenestene fra Din Tur, og synes de er verdt prisen. Informanten fra Innovasjon Norge nevnte også tendensen om at mange avslutter samarbeidet med Din Tur pga. høye provisjoner. Men han hadde også informasjon om at stadig flere velger å gå tilbake til Din Tur etter noen år som selvstendige, da de ikke klarer å opprettholde kundegrunnlaget uten hjelp fra en turoperatør.

Her kan det også nevnes at bruk av turoperatør gir kundene en større økonomisk sikkerhet i tilfelle det oppstår noen form for problemer med gjennomføring av reisen. Dette da turoperatørene følger Pakkereiseloven og er tilknyttet reisegarantifondet, noe som ikke synes å være tilfellet for bedriftene når de booker kunder direkte.

5.1.2 Samarbeid med leverandører

Gevinstene av et samarbeid med leverandørsiden vil primært kunne være noe lavere transaksjonskostnader som følge av langsiktige avtaler og skalafordeler ved store innkjøp. Dette punktet kan dog beskrives meget kort. Av mine respondenter var det kun en som oppga at han hadde en form for samarbeid på innkjøp som kunne medføre lavere priser, og det var via sitt kundeforhold hos turoperatøren Din Tur, som har noen innkjøpsavtaler for sine medlemsbedrifter. Ingen av de øvrige hadde noen form for fast samarbeid med leverandører som synes å kunne bidra til innsparinger eller effektivisering på noe vis. Noen nevnte faste avtaler på service av båter og motorer, og forsøk (uten suksess) på å oppnå lavere innkjøpspriser på båter og motorer med henvisning til stort volum. Jeg finner det rimelig å anta at det er lite å hente med hensyn til skalafordeler uten at flere bedrifter går sammen og får til innkjøpsavtaler med potensiale for et stort volum.

5.1.3 Samarbeid (og konkurranse) med andre turistfiskebedrifter

En del av klyngeteorien er at bedrifter innenfor samme marked, på samme måte som å dra nytte av samarbeid, kan dra nytte av at konkurranse bedriftene i mellom kan bidra til økt innovasjon og effektivitet. Jeg tar derfor med dette momentet under dette punktet.

Det viktigste spørsmålet om samarbeid i dette punktet er spørsmål nr. 6 i intervjuguiden, om dagens samarbeid internt i turistfiskerier. Svarene var som følger:

Svar fra eksterne fagpersoner:

- Børge Hemmingsen (Innovasjon Norge):

Konkurransesfaktoren innen turistfiskerier er beinhard, og dette overskygger nok i stor grad viljen til å samarbeide.

- Trude Borch (NOFIMA):

Er det kanskje heller slik at den interne konkurransen om kundene overskygger behovet for å samarbeide? Her kan det muligens være et generasjonsskifte på gang, der nye/ynge eiere og ledere har mer fokus på samarbeid, slik at dette kan være på vei inn.

Svar fra bedriftene:

- 1) Vet ikke om noen andre som samarbeider direkte eller formelt.
Vi har et begrenset samarbeid med en nærliggende turistfiskebedrift, der vi for eksempel leier båter av hverandre hvis behov og mulighet, samt at vi av og til henviser gjester dit når vi ikke har kapasitet. Men de sender aldri gjester til oss.
Jeg føler at konkurranseelementet og en mulig redsel for å miste kunder overskygger mulighetene som ligger i samarbeid.
- 2) *Det er for lite samarbeid internt blant turistfiskebedriftene, ...*
- 3) *Ser ikke at samarbeid er hensiktsmessig. Bedriftene er for små til å få tid til å prioritere samarbeid. Mulig at de som har så pass stor omsetning og inntjening at de har 3-4 årsverk kan få tid og ressurser til å sette av tid til å prioritere samarbeid.*
- 4) Har prøvd å få til samarbeid, både ved utlån av utstyr og deling av kunnskap om hva som fungerer og ikke fungerer. *Vi har prøvd å invitere til samarbeid, men det har vært lite respons.*
- 5) Svært lite samarbeid. Snakker litt med enkelte mindre aktører i regionen, samt et større anlegg der har vi hjulpet hverandre med lån av hverandres båter. Kjenner ellers ikke til samarbeid i næringa.
- 6) Har ingen oppfatning om næringa generelt, men har et begrenset samarbeid med to nærliggende bedrifter om for eksempel lån av båter ved behov og utveksling av gjester når fullt ved egen bedrift.

Et annet moment som ble nevnt av tre respondenter var at de hadde fått noe tips og hjelp fra andre etablerte anlegg da de selv startet opp. En av disse hadde også selv gitt slik hjelp til bedrifter som hadde startet etter dem selv.

Svarene på dette generelle spørsmålet bekrefter det overordnede inntrykket fra mine innledende arbeider med temaet; at det er generelt svært lite samarbeid internt i turistfiskerier. Begge de eksterne informantene og flere av respondentene antyder at bedriftenes følelse av intern konkurranse om turistene muligens overskygger viljen til å samarbeide. På den annen side er det også flere av respondentene som etterlyser mer samarbeid og har tatt noen slike initiativ uten å lykkes. Det lille som er av samarbeid går på praktiske forhold overfor nærliggende turistfiskeanlegg, der man hjelper hverandre med båter når behov, og at noen få også deler på kunder når eget anlegg er fullbooket. Og så er noen velvillige til å gi praktiske råd som oppstarts hjelp til nyetableringer. Her skal det presiseres at ved de tilfellene som ble nevnt i denne sammenhengen så var det stor geografisk avstand mellom den som ga og den som mottok hjelp.

Samtlige respondenter, bortsett fra nr. 3, ga uttrykk for at det burde samarbeides mer, og at det kan være synergier å hente fra slikt samarbeid.

Seniorforsker Trude Borch mener å ha observert en forsiktig holdningsendring hos nye ledere/eiere i retning av mer samarbeid.

Konklusjonen med hensyn til internt samarbeid er likevel at bedriftene pr. i dag ikke har noe samarbeid i en grad som kan sies å kunne bidra til å effektivisere driften på noe vis, bortsett fra de bedriftene som har avtale med Din Tur og har tilbud om noe samarbeid der.

5.1.3.1 Intern konkurranse som bidrag til innovasjon

Med hensyn til momentet at konkurranse mellom bedrifter i samme marked i henhold til klyngeteorien skal kunne bidra til både innovasjon og mer effektiv drift for å møte konkurransen, så synes det å være noe som i svært begrenset grad gjelder innen turistfiskebransjen. Spørsmålet her var i hvilken grad bedriftene har utviklet sitt produkt siden oppstarten, og hva som har vært styrende for denne utviklingen.

Samtlige bedrifter oppgir at de hele tiden prøver å utvikle og forbedre produktet, men at dette er noe som primært skjer i nær dialog med kundene og basert på innspill og ønsker fra disse. Kun en av bedriftene sier at de føler direkte på konkurransen om fiskegjestene i markedet, og at det er et viktig moment for og hele tiden prøve å bli bedre. Denne bedriften er også den av respondentene som har vært lengst i markedet (ca. 13-14 år), og påpekte også at de har opplevd en tøffere konkurranse om kundene de siste årene på grunn av svært mange nyetableringer av turistfiskebedrifter i hele landet.

Det synes ikke å være intern konkurranse i en slik grad at det bidrar til innovasjon eller effektivisering. Dette er i tråd med min innledende oppfatning basert på hvordan næringa fungerer, og det bekrefter også funnene hos Jørgensen et al. (2008) i studien av reiselivsbedrifter i Finnmark. Der fant man at de vertikale relasjonene mellom bedriftene og kunder/leverandører hadde en viss innvirkning på innovasjon, men at de horisontale relasjonene mellom bedriftene var såpass få og svake at disse ikke hadde noen innvirkning på innovasjon og utvikling.

5.1.4 Samarbeid med andre turistbedrifter (samt egne tilbud i tillegg til fiske)

I dette punktet tar jeg med samarbeid både med bedrifter som leverer andre typer av turistprodukter enn fiske, samt typiske destinasjonsselskaper og lignende.

Den store muligheten som ligger i slikt samarbeid i følge teorien er å få til komplementære produkter, som nevnt blant annet hos Reve og Jakobsen (2001) og hos Jacobsen og Viken (2008). Mulighetene som ligger i økt lønnsomhet ved slik samarbeid er også påpekt i flere rapporter etter studier av turistfiskerier, sist av Borch og Svorken (2014). Hovedpoenget her er å få til aktivitet utover den relativt korte fiskesesongen. Jeg tar derfor også med bedriftenes svar vedrørende drift utover fiske, også det de ikke samarbeider med andre om.

På spørsmål om bedriftene tilbyr aktiviteter utover fiske og om de samarbeider med bedrifter utenfor turistfiskerier om slike tilbud fikk jeg følgende svar:

- 1) Vi prøvde å ta kontakt med et nærliggende vintersportssted for noen år tilbake for å diskutere mulig samarbeid, men fikk ingen respons. Samarbeider ikke med noen nå. Vi har hatt noen nordlysturister de siste par årene, men de klarer seg selv og vi tilbyr kun overnatting. Har også bygget infrastruktur for mindre konferanser og har hatt noen slike, men dette klarer vi selv med litt innleid cateringhjelp. Vi har hatt enkelte forespørsler om guiding både på nordlys, elvefiske og fuglekikking, men jeg kjenner ikke til at noen tilbyr slik guiding i vårt område, og vi har ikke kapasitet selv. Her kan det kanskje være et marked for guider som kan dekke et større område?
- 2) Vi satser på ski, vandring, nordlys, hundekjøring og konferansemarked i tillegg til fiske. Satser på nært samarbeid med lokalt destinasjonsselskap og en nærliggende aktivitetsturismebedrift i utvikling av pakker for vinterturisme, særlig på nordlys og hundekjøring. Samarbeider også med enkelte lokale skiguider.
- 3) Det er svært lite annen turisme i området, og dermed begrensede muligheter for annen type aktivitet. Har tidligere drevet egen restaurant med tilbud på kurs & konferanse, men har lagt ned dette på grunn av for stor arbeidsmengde etter en tøff fiskesesong. Ikke nok inntjening til å ansette personell som kan stå for driften. Har fremdeles restauranten og pub stående, og leier disse ut sporadisk til lukkede selskaper som sørger for egen bevertning. Finnes ingen bedrifter i regionen som det synes aktuelt å samarbeide med. Har også hatt noe samarbeid med lokalt destinasjonsselskap, men de hadde svært lite å tilby oss og vi fikk ikke noe igjen for samarbeid der.
- 4) Vi tilbyr både ski, vandring, nordlysopplevelser, hundekjøring og kurs & konferanse i tillegg til fiske. Satser nå mer på høst- og vinteraktiviteter for å få til helårsdrift. Vi prøver å få til samarbeid med andre på alt bortsett fra fiske, men får ikke like stor respons på alt. Vi har nå også tatt kurs i nordlysguiding i regi av regionalt destinasjonsselskap, og vil prøve å gjennomføre dette selv.
- 5) Veldig vanskelig å få til annen drift enn fiske her. Kan ikke satse på noe som krever flere fast ansatte, dermed er for eksempel matservering og kurs/konferanse utelukket. Har prøvd å legge til rette for og markedsføre fjellturer og jakt overfor nasjonale arrangører, men uten suksess.
Har hatt kontakt med regionalt destinasjonsselskap, men de hadde lite konkret å tilby oss. *Våre kunder har booket plass hos oss før de reiser hjemmefra, dermed er det lite hensiktsmessig for oss å betale for å bli listet på brosjyrene til destinasjonsselskapet. Tidligere eiere hadde avtale med noen regionale aktører innen reiseliv, men dette kostet mer penger i årlig avgift enn det gav tilbake.*
- 6) Tilbyr kun overnatting utenom fiske, andre tilbydere står da for aktivitetene. Samarbeider med en nærliggende turistaktivitetsbedrift som ikke tilbyr

overnatting. Jeg har annen jobb i vinterhalvåret, og har ikke tid til å bidra i driften da. Ville satset på flere aktiviteter dersom jeg skulle gått for helårsdrift.

Her ser vi at bildet er noe mer nyansert med hensyn til samarbeid enn hva det er for samarbeid internt i turistfiskerier, men med store forskjeller mellom bedriftene. Det er særlig bedriftene 2 og 4, som begge satser aktivt på helårsdrift, som er involvert i samarbeid, både med andre typer av aktivitetstilbydere og med lokalt destinasjonsselskap. Det må da nevnes at begge disse ligger i samme region, med gode muligheter for helårs turisme og med et stort engasjement for å få det lokale destinasjonsselskapet til å fungere. De øvrige bedriftene har delvis noe svakere naturgitte forutsetninger for å få til helårsdrift (nr. 3 og 5), eller de synes å være noenlunde fornøyde med den driften de har i dag kombinert med annen jobb (nr. 1 og 6).

Det var for øvrig flere av respondentene som nevnte at de hadde hatt lite utbytte – og til dels negative erfaringer – av forsøk på samarbeid med lokale/regionale destinasjonsselskaper. De følte ikke at en medlemsavgift til slike selskaper hadde gitt dem noe tilbake. Denne utfordringen er også beskrevet hos Jacobsen og Viken (2008:68). Uttalelsen fra respondenten hos bedrift nr. 5 er nok også et vesentlig poeng når det gjelder bedrifter som kun tilbyr turistfiske: turistfiskere velger sitt reisemål før de reiser hjemmefra, og dermed vil det for en ren turistfiskebedrift være lite å hente på å betale for å bli profilert på lokale brosjyrer.

Respondentene 2 og 4 hadde imidlertid stor tro på sitt lokale destinasjonsselskap. Dette er opprettet etter et initiativ fra lokale reiselivsbedrifter, og skal bidra både til å markedsføre regionen og til å koordinere de ulike bedriftenes tilbud og sette sammen større opplevelsespakker for turistene.

En forsiktig konklusjon kan være at de bedriftene som satser på helårsdrift synes å kunne ha godt utbytte av å samarbeide med andre typer av tilbydere, mens de som satser primært på turistfiske og ellers kun tilbyr overnatting, i stor grad synes å klare seg uten noe formelt samarbeid.

5.1.5 Samarbeid med kompetansemiljøer for å øke egenkompetanse

Det ene spørsmålet her var i hvilken grad bedriftene hadde kjennskap til de undersøkelser som er gjort og de mange rapportene som er skrevet om turistfiskerier de siste 10-15 årene. Jeg henviste her til det store antallet rapporter som jeg har lest i forbindelse med arbeidet med denne oppgaven. Spørsmålet ble besvart som følger:

- 1, 5 og 6) Har ikke sett noen slike rapporter.
- 2) Har sett noen rapporter om kontroll av fiskekvoter, men ellers lite.
Slike rapporter burde vært publisert til næringa på en eller annen måte.
- 3) Har aldri hørt om eller sett noen studier eller rapporter om næringa.
Skulle gjerne ha fått disse tilsendt for å holde oss oppdatert.
- 4) Har vært med i en del forskningsprosjekter i regi av NORUT, bl.a. med fangstregistrering og rapportering. Har lest noen av rapportene som har vært skrevet, husker den som vurderte fangstregistrering.

De to som hadde sett/lest noen få av rapportene oppga at de ikke hadde hatt noe positivt utbytte av å lese rapportene.

Johnstad (2007:16) nevner skoler/forskningsmiljøer som eksterne aktører i tillegg til kunder, leverandører og konkurrenter som viktige bidragsytere til læring og innovasjon. Resultatene her indikerer at det er tilnærmet null tilflyt av faglig informasjon direkte fra fagmiljøer til næringa. I tillegg til de to som uoppfordret svarte at de gjerne skulle fått slike rapporter tilsendt, så spurte jeg også om det ville vært interessant dersom bedriftene kunne ha fått de viktigste faglige konklusjonene fra slike rapporter presentert i kortform. Det var det stor enighet om at det ville ha vært hensiktsmessig, særlig for de mange mindre bedriftene som i praksis driftes av kun en person, og har begrenset kapasitet til å lese lange rapporter.

Det andre spørsmålet var i hvilken grad bedriftene har vært i kontakt med instanser som driver med opplæring og fagsamlinger innen turisme, med henvisning til blant annet Innovasjon Norge og destinasjonsselskaper. Svarene var som følger:

- 1) *Har hatt noen invitasjoner til å delta på fellesmøter i regi av regional næringsforening. Har deltatt en gang, men det var lite matnyttig. Siden ikke tatt oss tid til det.*
- 2) Har vært med på enkelte konferanser.
Det har kommet svært mye informasjon om diverse kurstilbud, kompetanseheving og møtevirksomhet fra bl.a. Innovasjon Norge. Men dette er det vanskelig for oss som driver i det små å få tid til å sortere og vurdere hva vi bør ta oss tid til. Her

kan det være en fare for at vi etter hvert kan bli oversett eller nedprioritert fordi vi ikke har deltatt i særlig grad.

- 3) Har ikke fått noen invitasjoner til kurs eller seminarer fra noen instanser. Var med i NHO Reiseliv i oppstarten for ca. 10 år siden. Samarbeidet med andre der ga mye nyttig erfaring og lærdom i min oppstartsfase, ved gjennomføring av seminarer for utveksling av erfaringer. Avsluttet samarbeidet med NHO Reiseliv da det ikke var lønnsomt pga. høy medlemsavgift.
- 4) Vi får jevnlig tilsendt informasjon om aktiviteter som er på gang, og tar da kontakt for å vurdere om det er så interessant at vi skal ta oss tid til å delta. Har deltatt på kurs i regi av Innovasjon Norge, og har også vært med på møter i regi av «Arena Lønnsomme vinteropplevelser»¹.
- 5) Var i dialog med Innovasjon Norge med tanke på støtte til oppstart, men ble avvist med henvisning til allerede eksisterende turistfiskeanlegg i tilstøtende region. Siden ikke vært i kontakt med dem.
- 6) Har bra kontakt med Innovasjon Norge, og fikk tilskudd derfra ved siste utbygging. *Får også jevnlig tilbud om å delta på aktiviteter og undersøkelser, men slike tilbud kommer for ofte i turistsesongen, og da har jeg ikke mulighet for å delta. Får også årlige tilbud om felles samlinger i regi av Din Tur, og disse samlingene er nyttige med hensyn til å lære av andre i næringa.*

Her er kontakten med fagmiljøer noe mer utbredt enn med hensyn til å få tilført kunnskap direkte fra studier og rapporter om næringa. Tre av respondentene får jevnlig informasjon og tilbud om å delta på ulike aktiviteter i regi av Innovasjon Norge. To av disse (nr. 2 og 4) har også nær kontakt med lokalt destinasjonsselskap som også bidrar til å arrangere felles kompetansebygging. Respondent nr. 4 har også deltatt i møter i et klyngeprosjekt i regi av Innovasjon Norge innen vinterturisme. Respondent nr. 6 viser også til nyttige årlige fagsamlinger i regi av turoperatøren Din Tur (som her fungerer som en kompetansetilbyder).

To av respondentene – som begge i praksis driver bedriften stort sett alene - påpeker at de ikke har tid til å følge opp aktivitetstilbud som kommer innenfor turistfiskesesongen, og at slike tilbud bør legges utenfor sesongen. Dette korrelerer bra med konklusjonene fra den tidligere nevnte NORUT-studien av reiselivsbedrifter i Finnmark (Jørgensen et al., 2008), der det ble antydnet at små bedrifter med få ansatte vil ha begrenset kapasitet til å prioritere samarbeid og kompetanseinnhenting.

¹ Samarbeidsprosjekt for turistbedrifter i Nord-Norge i regi av Innovasjon Norge for å få til felles vintertilbud av høy kvalitet innen turisme. Beskrives som et klyngeprosjekt. Se webadresse www.vintertroms.no.

Hos bedrift nr. 4 har de hatt 2,5 heltidsstillinger i driften de siste to årene. Respondenten der – som er medeier og daglig leder, og tidligere hadde annen jobb ved siden av bedriften – var tydelig på at de hadde fått mye bedre tid til å fokusere på kompetansetilbud etter at de begynte med heltidsdrift for de to fast ansatte. Ved fordeling av arbeidsoppgavene i bedriften har de nå mulighet for å vurdere slike tilbud stort sett hele året, selv med kun 2,5 faste stillinger.

5.2 Hvilke samarbeidsområder kan tenkes å bidra til økt lønnsomhet og samtidig være realistiske å få til å fungere i praksis?

Hovedhensikten med denne spørsmålsformuleringen er å få bedriftsledernes syn på hva de mener kan være hensiktsmessig av samarbeid internt blant turistfiskebedriftene, både med hensyn til på hvilke områder det kan være hensiktsmessig å samarbeide og hva de tror kan være realistisk å få til. Mitt spørsmål på dette punktet er formulert i spørsmål nr. 10 i intervjuguiden, og er i det alt vesentligste fokusert mot *samarbeid internt mellom turistfiskebedriftene* for å få til *stordriftsfordeler og andre driftsmessige synergier som kan bidra til bedre lønnsomhet, inkludert mer effektiv drift*. De øvrige formene for samarbeid (med andre aktører) og hvilke fordeler de kan medføre anser jeg for godt nok beskrevet i pkt. 5.1, og jeg går ikke nærmere inn på disse på nytt.

I henhold til teorien er det særlig på følgende områder at samarbeid mellom bedriftene i samme marked skal kunne slå ut positivt:

- skalafordeler (felles innkjøpsavtaler for å redusere innkjøpskostnader)
- bedre muligheter for kunnskapstilegnelse og kunnskapsdeling
- standardisering
- felles næringspolitikk / rammebetingelser
- utvikle informasjonssystemer
- bedre evne til å løse fellesgodeproblemer

Det forslaget til samarbeidsmomenter som jeg har satt opp i spørsmålet i intervjuguiden er som beskrevet basert på en ide fra firmaet «Salmon Group». Jeg har i spørsmålet listet opp en rekke forslag til konkrete samarbeidspunkter basert på samarbeidsteori og hvordan jeg har forstått at turistfiskebedriftene opererer pr. i dag.

Svar og kommentarer til mitt spørsmål/forslag var som følger:

Fra eksterne fagpersoner:

- Børge Hemmingsen (Innovasjon Norge)

Dette er veldig interessante forslag. Det burde være mulig å finansiere et slikt selskap bare ved å ta en provisjon av salgsinntektene.

- Trude Borch (NOFIMA)

Dette er i utgangspunktet en god ide også for turistfiskerier, men spørsmålet blir om et slikt selskap vil klare å få til bedre / billigere markedsføring og booking enn hva Din Tur gjør i dag, da sannsynligvis provisjon fra booking vil være den største inntektskilden.

Svar fra respondentene:

- 1) *Alle disse punktene er det fornuftig å prøve å få til samarbeid om, og jeg har stor tro på at det vil være hensiktsmessig å få til et slikt samarbeid. En liten provisjon i form av bookingfee, men vesentlig lavere enn dagens bookingbyråer, vil kunne gi store inntekter til et slikt selskap.*
- 2) *Alle disse forslagene tror jeg ville kunne bidra til bedre lønnsomhet.*
- 3) *Tror ikke at man vil klare å få til markedsføring og booking til en lavere pris enn de utenlandske turoperatørene. Disse gjør en formidabel jobb med markedsføring, og jeg tror ikke noen i Norge vil kunne gjøre det like bra til en lavere pris.*
- 4) *Kan være mulig å få til et slikt felles selskap. Bør i så fall stå for både felles innkjøpsavtaler samt reklamer og kanskje booking. Det er for så vidt dette Din Tur gjorde for oss i starten, men deres priser er alt for høye.*
- 5) *Et slikt selskap for turistfiske burde også kunne stå for booking, og da kan det være store penger å spare. Dette høres ut som noe som bør prøves.*
- 6) *En slik ordning tror jeg helt sikkert at kunne ha fungert.*

Det er altså generelt stor tro på at en slik type samarbeid vil være fornuftig for turistfiskerier, og flere mener også at finansiering ved provisjon fra booking vil kunne sørge for lønnsom drift. Trude Borch og respondent nr. 3 er skeptiske til om et slikt selskap kan utføre markedsføring og booking billigere enn dagens turoperatører.

På spørsmål om hvorvidt det kan tenkes noen flere konkrete tjenester som et slikt selskap kan bidra med, så var eneste forslag at det av og til er behov for hjelp med tolking for kommunikasjon med gjester, særlig på russisk. Noe slikt burde være tilgjengelig pr. telefon.

På spørsmål om i hvilken grad bedriftene har tro på at det vil være realistisk å få til et slikt samarbeid i praksis, og om de selv vil være med, svarte de som følger:

- 1) Dette vil det være svært interessant å være med på som en prøveordning. *Men jeg er mer skeptisk til om man får til nødvendig enighet og initiativ sånn at et slikt felles selskap/samarbeid noen gang vil bli iverksatt.*
- 2) Vil helt klart være med på et slikt forsøk.
- 3) *Hvis forventet positivt resultat så vil det selvfølgelig være interessant å prøve noe slikt, men jeg er nok noe skeptisk til om det vil være mulig å få til et positivt resultat. Har blant annet svært dårlig erfaring med type destinasjonsselskap og deres manglende effektivitet.*
- 4) *Kan være interessant å være med på noe slikt, men avhengig av kostnad og om vi har tro på prosjektet og de som skal drive et slikt selskap. Vi har hatt eksempler på at lignende initiativer ikke har fungert.*
- 5) Det ville absolutt være interessant å vurdere deltagelse i en slik ordning. Vi har en utfordring med at vi er for små som alenestående bedrift.
- 6) *Hvis en slik ordning kunne ha medført bedre lønnsomhet for meg enn deltagelse i Din Tur, så vil det være interessant å være med.*

Her ser vi at bildet er noe mer nyansert, og at 3 av respondentene gir direkte uttrykk for at de ikke har stor tro på at det er realistisk å få til et slikt samarbeid. De andre 3 har ikke uttalt hva de tror om realismen i et slikt prosjekt, kun at det vil være interessant å være med dersom de ser at det kan lønne seg.

Et siste spørsmål var om bedriftene ser noen hindringer eller problemer i forhold til å inngå i en form for forpliktende samarbeid, der de kanskje vil måtte oppgi noe av selvstendigheten de har i dag.

Svarene her var relativt samstemte i retning av at man ikke ser noen store utfordringer i forhold til et slikt samarbeid. Det eneste som ble nevnt av to respondenter var det tidligere nevnte momentet med at man kanskje ikke ønsker å fortelle alle detaljer om hvordan man ivaretar gjestene. Ellers ser man ingen informasjon i driften som ikke kan deles på.

6 Oppsummering og konklusjon

I dette punktet vil jeg kort oppsummere og kommentere funnene fra min undersøkelse. Jeg har allerede gitt en del kommentarer og vurderinger vedrørende de to første forskningsspørsmålene ved presentasjon av funnene i punkt 5. I dette punktet vektlegges derfor særlig kommentarer til forskningsspørsmål nr. 3.

6.1 Graden av samarbeid pr i dag

Den overordnede problemstillinga for oppgaven er om turistfiskebedriftene i Nord-Norge kan bedre sin lønnsomhet ved å fokusere på samarbeid. Basert på en innledende, men ubekreftet, forståelse av at samarbeidet mellom bedriftene pr. i dag er svært begrenset, så ville jeg med mine første to forskningsspørsmål prøve å finne ut i hvilken grad og på hvilke områder bedriftene samarbeider pr. i dag.

De korte svarene på det er i følge mine funn at:

- bedriftene i svært liten grad samarbeider med hverandre, med leverandører og med faginstanser som forsker på næringa,
- noen få av bedriftene, primært de som satser på helårsdrift, har et samarbeid med turistbedrifter som tilbyr andre typer av aktiviteter,
- alle bedriftene har etablerte samarbeidsforhold med norske eller utenlandske turoperatører i varierende grad og omfang, og
- alle bedriftene har en nær oppfølging av- og en form for samarbeid med egne kunder for i størst mulig grad å påvirke kundene til å komme tilbake.

I den begrensede grad mine funn kan generaliseres, så gir de en indikasjon på at min innledende oppfatning av lite samarbeid internt i næringa er korrekt, og at min tidlige kontaktperson fra næringa hadde sine ord i behold når han uttalte at *bedriftene nærmest sitter på hver sin tue og prøver å drifte etter beste evne i konkurranse med hverandre*. Et lite unntak fra manglende internt samarbeid er noen av de bedriftene som har et kundeforhold med turoperatøren Din Tur, som tilbyr årlige samarbeidsmøter for sine medlemsbedrifter og også bidrar med noe felles kompetanse ut til bedriftene. For øvrig kan det antydes at mangelen på samarbeid er i tråd med sentrale deler av klyngeteorien, som sier at tette geografiske ansamlinger av bedrifter bidrar til mer samarbeid. Når

bedriftene ligger mer spredt, så er man i større grad avhengig av formelle etablerte nettverksstrukturer for å få samarbeid til å fungere.

Samarbeidet med turoperatører er utbredt, og fem av seks respondenter antydte at turoperatørene er en nødvendighet. Men samtidig er de også meget bevisste på det faktum at dess større egeninnsats de selv legger ned i arbeidet med markedsføring og egenbooking, dess større summer sparer de i provisjon til turoperatørene. Dette er også nevnt som et viktig poeng i rapporten fra Kaizen (Akselsen, 2014:20), der bedriftsledere etterlyser en mer fleksibel størrelse på turoperatørens provisjon i henhold til den faktiske arbeidsmengden hos bedriften og turoperatøren ved booking av kunder.

6.2 Bør det satses på utvidet satsing på samarbeid i framtida

Basert på den manglende graden av samarbeid for de aller fleste bedriftene i turistfiskerier, så finner jeg at mitt siste forskningsspørsmål er høyst interessant:

Kan det antydes noen konkrete områder for samarbeid for turistfiskebedrifter som kan bidra til mer effektiv drift og derved muligens også økt lønnsomhet?

Det forslaget jeg har bedt bedriftslederne ta stilling til går i all hovedsak på at flere bedrifter går sammen i et interessefellesskap for å få til stordriftsfordeler med lavere innkjøpspriser på for eksempel båter, motorer, forsikringer og andre innkjøp som alle bedriftene er avhengige av. Et slikt selskap bør også kunne bidra til bedre muligheter for å dele på erfaringer som kan gi mer effektiv drift («best practice» prinsipp), standardiseringer, diskusjon med myndighetene om bedre rammebetingelser for drift, samt bedre løsning på fellesgodeproblemer som nevnt i samarbeidsteorien.

Kaizen sin rapport inneholder flere konkrete forslag på disse områdene som samsvarer med mine forslag (Akselsen, 2014:21).

Flere av mine respondenter/informanter nevner provisjon fra booking av kunder som det mest sannsynlige inntektsgrunnlaget for et felles interesseselskap, og det er nok sannsynligvis korrekt. Det er det eneste stedet der jeg ser en mulighet for en betaling som vil være direkte målbar i forhold til den tjenesten et slikt felles selskap bidrar med. En slik løsning er også foreslått av de bedriftslederne som har bidratt i Kaizen sin rapport tidligere i år (Ibid). Der har man antydte at det bør være mulig å danne et felles selskap som er eid og styrt av bedriftene, på samme måte som «Salmon Group» innen lakseoppdrett, og som forestår distribusjon og markedsføring av medlemsbedriftene. Det

er antydning at man bør ha med minst 30-40 bedrifter med en samlet omsetning på over 50 millioner kroner for at dette skal være gjennomførbart (Ibid).

Både de eksterne fagpersonene og de fleste bedriftslederne mener at mitt forslag er absolutt interessant og at det sannsynligvis vil kunne bidra til bedre lønnsomhet dersom man får til et slikt samarbeid. Men det er noe mer tvil om hvorvidt det vil være mulig å få det til å fungere i praksis. Utfordringen her blir å få laget et forslag til konsept som får stor nok tilslutning blant turistfiskebedriftene til at det kan iverksettes som en prøveordning over en periode som er lang nok til at man får evaluert om det er hensiktsmessig. En slik prøveordning vil med stor sannsynlighet måtte hel- eller delfinansieres av andre enn turistfiskeræringa dersom man skal få bedriftene til å ta sjansen på å prøve et slikt samarbeid. For eksempel som et Arena-prosjekt med støtte fra Innovasjon Norge (ref det tidligere nevnte *Arena Lønnsomme Vinteropplevelser*). En slik mulig løsning er også nevnt i Kaizen-rapporten. Der framkommer det at det allerede er tatt et initiativ blant en gruppe fisketurismebedrifter i Troms og Nordland med formål å etablere et selskap som i stor grad skal bidra med de tjenestene jeg har foreslått (Akselsen, 2014:24).

Et slikt selskap vil i stor grad kunne bli en konkurrent til norske turoperatører innenfor turistfiskemarkedet. Et telefonintervju med fungerende daglig leder Bjørn Knutslid hos turoperatøren Din Tur bekreftet at Din Tur i stor grad tilbyr de samme tjenestene som jeg her har diskutert at et interesseselskap bør kunne tilby. Knutslid bekreftet også at Din Tur langt på vei er enerådende som norsk turoperatør i turistfiskemarkedet. Det kan derfor kanskje være en fordel med et nytt selskap med tanke på konkurranse også på den norske turoperatør-siden. I henhold til klyngeteorien skal slik konkurranse kunne virke både effektivitetsfremmende og bidra til mer innovasjon.

Svaret på den overordnede problemstillinga blir at det er indikasjoner på at mer samarbeid, både internt mellom turistfiskebedriftene og eksternt mot andre typer av turistbedrifter, muligens kan bidra til bedre lønnsomhet på sikt. Men det må mer omfattende undersøkelser til for å antyde i hvilket omfang lønnsomheten kan bedres ved økt grad av samarbeid.

6.3 Forslag til videre forskning

Da min studie innehar for få respondenter til å kunne generalisere funnene i særlig grad, så vil det være interessant å gjennomføre tilsvarende studie med et større antall respondenter for å få bedre grunnlag for generalisering av funnene.

De to største, men for meg uavklarte, mulighetene jeg ser for bedre lønnsomhet for bedriftene ut fra nåværende driftsomfang, er en eventuell mulighet for besparelser ved samarbeid om innkjøpsavtaler, samt større egeninnsats innen markedsføring og booking for å få ned provisjonene til turoperatørene. Det vil derfor være interessant å undersøke nærmere i hvilken grad det er mulig å oppnå besparelser ved felles innkjøpsavtaler, samt å vurdere lønnsomheten hos dagens bedrifter i forhold til omfanget av bruk av turoperatør hos den enkelte bedrift.

7 Referanseliste

Bøker:

Haugland, Sven A (2004): «Samarbeid, allianser og nettverk». 2. utgave. Oslo, Universitetsforlaget.

Jacobsen, Dag Ingvar (2005): «Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode». 2. utgave. Kristiansand, Høyskoleforlaget.

Jacobsen, Jens K S og Arvid Viken (2008): «Turisme: fenomen og næring». Oslo, Gyldendal akademisk forlag.

Reve, Torger og Amir Sasson (2012): «Et kunnskapsbasert Norge». Oslo, Universitetsforlaget.

Reve, Torger og Erik W Jakobsen (2001): «Et verdiskapende Norge». Oslo, Universitetsforlaget.

Publikasjoner:

Akselsen, Rolf (2014): «Havfisketurismebedrifter: Mulighetsanalyse og tiltak for lønnsomhetsforbedringer. Bergen, Kaizen AS.

Borch, Trude, Mikko Moilanen og Frank Olsen (2011): «NORUT rapport 1/2011. Sjøfisketurisme i Norge – debatter, reguleringer, struktur og ringvirkninger». Tromsø, NORUT.

Borch, Trude og Marianne Svorken (2014): «NOFIMA rapport 28/2014. Lønnsomhet i nordnorske aktivitetsturismebedrifter». Tromsø, NOFIMA.

Gårseth-Nesbakk, Levi og Bjørn W Åmo (2012): «Lønnsomhet i regnskapsførerbransjen: store variasjoner og muligheter – bevisst satsing gir uttelling». Bodø: Universitetet i Nordland.

Sist hentet: 16/6-2014 kl 1758.

URL: <http://www.narf.no/Global/Rapport%20-%201%C3%B8nnsomhetsstudien%20-%20endelig.pdf>

Hallenstvedt, Abraham og Ivar Wulff (2001): «Fisk som agn: utenlandsk turistfiske i Norge: rapport fra et fellesprosjekt, Norges Fiskarlag og Norges Turistråd». Tromsø, Universitetet i Tromsø.

Hallenstvedt, Abraham og Ivar Wulff (2002): «Turistfiske som inntektskilde: rapport utarbeidet for Norges Turistråd». Tromsø, Universitetet i Tromsø.

Jakobsen, E. W (2008): «Næringsklynger - hvordan kan de beskrives og vurderes?». Menon Business Economics.

Sist hentet: 25/5-2014 kl 1220.

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

Johnstad, Tom (2007): «Bedriftsnettverk, regional utvikling og aksjonsforskning».

I *Regionale trender 1, 2007*, side 9-20.

Jørgensen, Eva, B Abelsen og K Korsnes (2008): NORUT rapport 2008-11. «Klynge eller praksisfellesskap? En studie av samhandling mellom reiselivsbedrifter i Finnmark.»

Sist hentet: 23/5-2014 kl 1515.

URL: http://norut.no/sites/norut.no/files/static_files/content/download/3831990/7803510/Rapport_2008_nr%2011.pdf

Løvfall, Linda og Rolf Akselsen (2006): «Kaizen AS: Analyse av norske fisketurismebedrifter 2005. Økonomiske forhold, sesongstruktur og kapasitetsutnyttelse. En forstudie». Bergen, Kaizen AS.

Nærings- og Handelsdepartementet (2012): «Regjeringens reiselivsstrategi. Destinasjon Norge, Nasjonal strategi for reiselivsnæringen».

Porter, Michael (1998): «Clusters and the New Economics of Competition». I *Harvard Business Review*, November-December 1998, side 75-90.

Reve, Torger (2006): «Innovasjonssystemer, næringsklynger og verdiskaping. Dugnad for verdiskaping – kunnskapsplattformen».

Sist hentet: 19/05-2014 kl 2130.

URL: http://www.vannforeningen.no/ikbViewer/Content/745838/3.1%20Innovasjonsystemer_Reve.pdf

Vom Hofe, Rainer og Ke Chen. (2006): «Whither or not industrial cluster: Conclusions or confusions?» I *The Industrial Geographer*, Volume 4, issue 1, side 2-28.

VEDLEGG: Intervjuguide for samtaler med informanter og respondenter

SPØRSMÅL I FORBINDELSE MED MASTEROPPGAVE DER TEMA ER VURDERING AV SAMARBEID INNEN TURISTFISKENÆRINGA

Det er allment kjent og akseptert at industrielt/næringsmessig samarbeid mellom bedrifter som driver innenfor samme produkt/kundegruppe, kan være økonomisk lønnsomt på lang sikt.

Min masteroppgave har som forskningstema å prøve å finne ut om gjeldende teorier for industrielt/ næringsmessig samarbeid (klynge-/nettverksteori) kan benyttes for å sannsynliggjøre at det kan være økonomisk hensiktsmessig for bedrifter innen sjøfisketurisme i Norge å inngå samarbeid, enten med hverandre og/eller utad mot andre aktører utenfor turistfiskesegmentet. Hensikten med spørreskjema/intervju er å diskutere med næringsaktører innen sjøfisketurisme om de ideene jeg har utarbeidet til mulig samarbeid synes å være interessante for næringa og realistiske å få til i praksis. Et slikt samarbeid må kunne medføre en av følgende mulige fordeler for at det skal være interessant:

- a) Øke antall gjester innenfor nåværende sesong
- b) Skaffe andre typer gjester/turister for å utvide sesongen
- c) Bedre produktet for å kunne oppnå høyere priser (uten å øke utgiftene)
- d) Gi mer rasjonell/kosteffektiv drift for å spare utgifter (uten å senke prisene)
- e) Tilføre ny kunnskap/kompetanse som igjen kan bedre driften på sikt

Nedenforstående liste med spørsmål er et utgangspunkt for en diskusjon om temaet samarbeid.

På enkelte av spørsmålene skal det svares med et tall på en skala fra 1 til 5, som tilsvarer følgende svaralternativer:

- 1 – ikke sannsynlig, 2 – lite sannsynlig, 3 – vet ikke, 4 – ganske sannsynlig
5 – meget sannsynlig

1. Har din bedrift behov for og/eller ønske om å utvide/bedre driften i form av å skaffe flere gjester:
 - a. Innenfor nåværende sesong/åpningstid?
 - b. Ved å utvide sesongen med andre typer turister enn fisketurister?
2. Det har i perioden etter år 2000 vært gjort noen studier og undersøkelser av turistfiskerier i Norge, med påfølgende rapporter med konklusjoner og forslag til driftsformer og satsningsområder for å oppnå en mest mulig lønnsom drift.

- a. Er din bedrift kjent med noen slike rapporter, og har dere i så fall fulgt noen av de gitte råd om driftsformer og satsningsområder?
 - b. Hvis JA på spørsmål a, i hvilken grad har mener du at din bedrift har hatt noen økonomisk eller driftsmessig fordel av å følge de gitte rådene?
 - c. Har du fått info/tilbud fra noen instanser om å delta på kurs / seminarer?
3. Et av de konkrete rådene som er gitt er at det bør satses på tilleggsaktiviteter i tillegg til fiske, både for å øke beleggprosenten innenfor den primære fiskesesongen, men primært for å utvide turistsesongen utenfor fiskesesongen.
- a. Satser din bedrift på andre aktiviteter enn fiske?
 - b. Hvis JA på spørsmål a, skjer slik satsing da i samarbeid med andre turistbedrifter eller har dere utviklet et eget tilbud innenfor egen bedrift?
 - c. Hvis samarbeid med andre turistbedrifter, forklar kort hva dette går ut på.
 - d. Hvis ikke samarbeid med andre bedrifter, ser du noen aktuelle samarbeidspartnere som det kunne vært aktuelt å samarbeide med?
 - e. Har din bedrift eventuelt vært involvert i noe samarbeid som har blitt avsluttet? I så fall, hvorfor?
4. Det følger en del kostnader med det å skaffe kunder/gjester til en reiselivsbedrift.
- a. Har din bedrift en bevisst policy på hvordan skaffe kunder/gjester på en mest mulig kostnadseffektiv måte? Hva går i så fall denne policyen ut på?
 - b. Bruker din bedrift bookingbyrå for å skaffe kunder?
 - Hvis JA: Hvor stor andel av kundene bookes via eksternt byrå, og hvordan bookes de som ikke bookes via byrå?
 - Hvis JA: Hvor stor provisjon betaler bedriften for hver kunde?
 - Hvis NEI: Hvilke metoder bruker bedriften for å skaffe kunder og for i størst mulig grad sørge for at kundene kommer tilbake?
 - c. Har din bedrift en bevisst og formalisert oppfølging av kundene, for eksempel med spørsmål om i hvilken grad de har vært fornøyde med oppholdet, og hva de eventuelt ønsker endret for å gjøre oppholdet så vellykket som mulig?
 - d. Hender det at din bedrift må avvise kunder på grunn av at dere er fullbooket? Hvis JA, hjelper dere da kunden med å finne plass ved en annen turistfiskebedrift?

5. I følge teorien vil konkurranse mellom bedrifter kunne bidra til innovasjon og produktutvikling i den enkelte bedrift for å møte konkurransen fra andre. Slik utvikling vil både kunne skyldes direkte konkurranse med andre bedrifter, men også påvirkning fra egne kunder og leverandører.
- I hvilken grad har din bedrift utviklet sitt produkt siden oppstarten?
 - Hva har vært styrende og premissgivende for den eventuelle utviklingen som har vært.
6. I følge teorier om samarbeid i næringslivet så vil bedrifter på lang sikt kunne tjene på å samarbeide om utvikling av de beste måtene å drifte på, ved å utveksle informasjon og ideer om drift, og derved lære av hverandre. Argumenter i mot slikt samarbeid kan være at enkelte bedrifter kan mene og ha en konkurransefordel av å holde de gode løsningene for seg selv, samt at det alltid vil være en fare for «gratispassasjerer» som i stor grad bare høster godene men bidrar lite selv.
- Som eksempel var det i avisen Nordlys 17/6-2014 en reportasje om at ni kiosker i Tromsø by har økt sin totale omsetning med mer enn 10 % etter at de begynte å samarbeide og lære av hverandre om de beste måtene å drifte på.
- Hva er din oppfatning av graden av samarbeid internt i turistfiskerier pr. i dag og de siste årene?
 - På skalaen fra 1 til 5, hvor sannsynlig tror du det er at din bedrift kan dra fordeler av å utveksle informasjon om hvordan skaffe og holde på kundene på en mest mulig effektiv måte?
 - På skalaen fra 1 til 5, hvor sannsynlig tror du det er at din bedrift kan dra fordeler av å utveksle informasjon om hvordan drifte mest mulig rasjonelt og økonomisk for å maksimere overskuddet ut fra det eksisterende antallet gjester pr. år?
7. Tidligere undersøkelser og vurderinger peker i retning av at små bedrifter med veldig få ansatte vil kunne ha problemer med å sette av tid til å følge opp et formelt samarbeid på grunn av manglende tid og arbeidskapasitet. Samtidig kan det hevdes at de minste bedriftene kan være de som har størst behov for å inngå i et samarbeid for å få tilgang på viktig kompetanse for driften.
- På skalaen fra 1 til 5, tror du at det vil være noen forskjell mellom de mindre og de litt større bedriftene innen sjøfisketurisme med hensyn til evne og kapasitet for å inngå i et forpliktende samarbeid med flere bedrifter?
 - På skalaen fra 1 til 5, tror du at det vil være noen forskjell mellom de mindre og de litt større bedriftene innen sjøfisketurisme med hensyn til behov for- og nytteverdi av å inngå i et samarbeid med flere bedrifter?
 - Tror du at det vil være enklere og mer aktuelt å tilegne seg ny kunnskap og kompetanse dersom en felles aktør siler ut viktig informasjon og sender ut i kortform?

8. Det kan være en oppfatning at det er vanskelig for en turist og på egen hånd finne fram til relevant informasjon om de mange og ulike tilbud innen turistfiske i Norge.
 - a. På skalaen fra 1 til 5, hvor sannsynlig tror du det er at det ville være hensiktsmessig og fordelaktig for næringa dersom det fantes en felles oversikt over alle (flest mulig) turistfiske tilbud der turister kunne søke etter tilbud med utgangspunkt i sine preferanser? For eksempel pris, standard, lokalisering, mest aktuelle fisketyper, lokale transportmuligheter, andre tilbud utenom fiske etc.

9. Utenlandske fisketurister kan lovlig ta med en ubegrenset mengde fisk ut av landet dersom de kan dokumentere at fisken er fisket på kvoten til en norsk yrkesfisker.
 - a. Har du noe inntrykk av hvorvidt dine gjester ønsker å kunne ta med seg mer enn dagens regel på 15 kilo?
 - b. Er din bedrift kjent med om det har vært gjort forsøk på å inngå avtaler med yrkesfiskere der de tar med turistfiskere på fisketur slik at turistene kan fiske på yrkesfiskerens kvote?
 - c. På skalaen fra 1 til 5, hvor sannsynlig tror du det er at din bedrift vil være interessert i å samarbeide med en yrkesfisker dersom man får til avtale?
 - d. Hvis det ikke er interessant, hvorfor er det ikke det?

10. Innenfor norsk lakseoppdrettsnæring er det opprettet et felles interesseselskap, *Salmon Group* (se <http://salmongroup.no/om-oss/>), som ivaretar felles interesser for de mindre aktørene innenfor lakseoppdrettsnæringa for og blant annet oppnå lavere innkjøpspriser på en rekke varer og tjenester som de fleste bedrifter i næringa har behov for. Dette selskapet er eid av de bedriftene som det jobber for.
 - a. Hvilke av de følgende tjenestene tror du det vil være relevant og mulig at et tilsvarende selskap for turistfiskerier kan bistå med?
 - I. Inngå felles forsikringsordninger for å oppnå lavere forsikringspremie.
 - II. Inngå felles innkjøps- og vedlikeholdsavtaler på driftsmateriell (f.eks. båter og motorer).
 - III. Felles markedsføring.
 - IV. Forestå salg i form av for booking og mottak av betaling fra kundene.
 - V. Utarbeide forslag til mest mulig kosteffektive driftsformer basert på erfaringer fra medlemsbedriftene.
 - VI. Utarbeide forslag til produktforbedring for å kunne oppnå høyere pris.

- VII. Bistå med råd og veiledning innen finansiering og regnskap.
- VIII. Utarbeide en ratingmetode for å synliggjøre forskjeller i standard og pris på de forskjellige bedriftene.
- IX. Bistå med å inngå samarbeidsavtaler med andre typer turistbedrifter og/eller utvikle andre typer av turisme i egen bedrift for å utvide turistsesongen.
- X. Arrangere faglige samlinger for oppbygging av fagkompetanse hos den enkelte bedrift.

- b. Er det andre tjenester du mener at et slikt felles interesseselskap for turistfiskerier kunne bidra med?
- c. På skalaen fra 1 til 5, i hvilken grad vil din bedrift være positiv til å prøve deltagelse i et formelt og forpliktende samarbeid med andre bedrifter innen turistfiskerier dersom et slikt samarbeid blir forsøkt iverksatt?
- d. Hvilke typer av turistfiskebedrifter (størrelse, beliggenhet, produkttilbud, etc) tror du at et slikt samarbeid vil være mest aktuelt for?

- *Det har relativt nylig vært avholdt et seminar for å diskutere ulike tilnærminger til å øke inntjening og overskudd i turistfiskerier. Et av forslagene som kom derfra var nettopp å danne et felles interesseselskap som nevnt her. Man antok der at man må ha minst 35-40 bedrifter med en samlet årsomsatning på 50 mill. for at dette skal kunne være gjennomførbart. Har du hørt om dette seminaret, og hva tror du om konklusjonen derfra?*

- 11. Ved inngåelse av forpliktende (nettverks)samarbeid vil bedriftene kanskje måtte gi avkall på noe av egen selvstendighet for å tilpasse seg noen felles regler og prosedyrer.
 - a. På skalaen fra 1 til 5, i hvilken grad vil din bedrift være villig til å gi avkall på noe selvstendighet dersom det kan medføre en liten økning i bedriftens lønnsomhet?
 - b. Er det noen type av informasjon du ikke ville ha delt?
 - c. Ser du noe som kan være til hinder for samarbeid innen turistfiskerier?
- 12. Har du noen andre erfaringer fra driften som du mener er relevant å vurdere med hensyn til å oppnå bedre lønnsomhet gjennom samarbeid med andre bedrifter?