

Aktører i den naturbaserte turismen – motiver, nettverk og innovasjon



Rita Moseng Sivertsvik

RURALIS – Institutt for rural- og regionalforskning
Universitetssenteret Dragvoll
N-7491 Trondheim

Telefon: +47 73 82 01 60
Epost: post@ruralis.no

Rapport 7/2019

Utgivelsesår: 2019

Antall sider: 49

ISSN 1503-2035

Tittel: Aktører i den naturbaserte turismen – motiver, nettverk og innovasjon

Forfattere: Rita Moseng Sivertsvik

Utgiver: Ruralis - Institutt for rural- og regionalforskning

Utgiversted: Trondheim

Prosjekt: BIOTOUR: From place-based natural resources to value-added experiences

Prosjektnummer: 6352.00

Oppdragsgiver: Norges Forskningsråd, BIONÆR

Oppdragsgivers ref.: 249463

Kort sammendrag

Med utgangspunkt i intervjuer med 24 naturbaserte reiselivsaktører i tre ulike regioner i Norge analyserer denne rapporten motiver, nettverk og innovasjon i slike bedrifter. Datainnsamlingen ble gjort i perioden våren 2017 til våren 2018, og inngikk i det tverrfaglige forskningsprosjektet Biotour. De fleste bedriftene var små, relativt nystartete og baserte seg på å tilby unike naturbaserte opplevelser. Tolkning av intervjudataene viser at det å gjøre en naturbasert livsstil om til et økonomisk bærekraftig produkt var et viktig motiv for etablering av bedriftene. Bedriftene er nyskapende, og nettverk er viktig både for utvikling og daglig drift.

Stikkord

Naturbasert reiseliv; bedrifter; motiver; nettverk; innovasjon; Biotour

Nature-based tourism; firms; motives; networks; innovation; Biotour

Forord

Studien som presenteres i denne rapporten inngår i det tverrfaglige forskningsprosjektet «BIOTOUR – fra stedsbaserte ressurser til verdifulle opplevelser». Prosjektet ledes av Norges miljø- og biovitenskapelige universitet (NMBU) med Ruralis som en av partnerne. Prosjektet varer fra april 2016 til mars 2020, og har som hovedmålsetning å utforske nøkkelbetingelser for videreutvikling av naturbasert reiseliv i norsk bioøkonomi som sikrer næringsutvikling, robuste lokalsamfunn og bærekraftig ressursbruk. Prosjektet har egen hjemmeside: <https://www.nmbu.no/biotour>. I tillegg kan prosjektet følges på en blogg om fremtidens naturbaserte reiseliv: <http://blogg.nmbu.no/naturbasertreiseliv/>. BIOTOUR finansieres av Norges Forskningsråd gjennom BIONÆR-programmet.

En stor takk rettes til informantene som har samtykket til deltakelse i prosjektet, og som har bidratt med verdifull informasjon og innsikt. Takker også intern prosjektleder Magnar Forbord for gode innspill og interessante diskusjoner i arbeidet med rapporten.

Rapporten er kvalitetssikret gjennom Ruralis' interne kvalitetssikringssystem.

Trondheim, 23. august 2019

Rita Moseng Sivertsvik

Innholdsfortegnelse

Forord	3
Sammendrag	7
English summary	9
1. Introduksjon	11
2. Metode og data	13
3. Resultat— empirisk analyse	15
3.1 Motiver for å drive virksomhet innen naturbasert turisme	15
3.2 Hva kjennetegner aktørenes relasjoner og nettverk?	19
3.3. Aktørenes tilnærming til utvikling og innovasjon	29
4. Risikovillige livsstilsentreprenører	43
Referanser	49

Sammendrag

Denne rapporten tar utgangspunkt i intervjuer med 24 naturbaserte reiselivsaktører i tre ulike regioner i Norge; Varanger, Trysil og Hardanger. Rapporten har et deskriptivt og empirisk fokus hvor formålet er å gi et innblikk i hvilke motiver som er styrende for å drive en NBT-virksomhet, betydningen av relasjoner og nettverk, og hvilke perspektiver aktørene har på innovasjon og utvikling. Til tross for at de geografiske regionene er ulike og rammene aktørene operer innenfor gir tre ulike kontekster å forholde seg til, er det likevel mange likhetstrekk mellom aktørene. Motivene for å drive virksomhet innen naturbasert turisme er i stor grad knyttet til aktørenes ønske om å bruke erfaringer eller kompetanse de har tilegnet seg til å utvikle et produkt som ikke finnes fra før, eller utnytte naturressurser som ingen tidligere har satset på. Tidligere forskning har vist at naturbaserte reiselivsaktører kan karakteriseres som livsstilsentreprenører og nettopp dette motivet finner vi igjen hos de fleste aktørene i alle de tre regionene. Totalt sett er det få aktører som viser til stor grad av finansiell motivasjon. Majoriteten er småskala aktører med et ønske om å utvikle bærekraftige bedrifter hvor naturopplevelsene er i fokus.

I alle tre regionene er aktørene opptatt av samarbeid og har et felles mål om fornøye gjester. For å oppnå den robustheten som kreves for å overleve i markedet er det nødvendig med sterke relasjoner og å spille på hverandres kompetanser. Samtidig er betydningen av disse relasjonene kontekstavhengig. Destinasjons- og visitselskapene blir av de fleste aktørene i alle regionene trukket fram som viktige samarbeidspartnere, hvorav synliggjøring, markedsføring og merkevarebygging blir sett på som de viktigste bidragene. Strategiene for dette er noe ulikt, og igjen er kontekst avgjørende for hva som vektlegges. I Varanger er helhetstenking viktig, hvor bedriftene ønskes samlet på en plattform for å øke robusthetene og synliggjøre regionen som helhet. I Trysil er det mest tilrettelagt for volumproduktet, men med ønske om å bidra til økt synliggjøring av de små aktørene. I Hardanger er strategien endret fra å ha fokus på volum til å rette seg mot nisjebasert turisme og mer spesialiserte tilbud. Selv om aktørene i stor grad preges av sitt geografiske område og kontekst, er det bedriftenes størrelse som spiller mest inn vedrørende grad av innovativ tankegang og utviklingsorientering. Det fremkommer tydelig at det i alle regionene er de minste bedriftene som er mest indre motivert, mest innovative og viser størst vilje til å ta risiko. Det som likevel fremstår som et viktig utviklingsperspektiv for alle aktørene er fokuset på bedret infrastruktur og betydningen av sesongutjevning. Her er det i alle tre områdene et stort engasjement, og perspektivene er nokså like til tross for de ulike rammevilkårene. Det er også bred konsensus blant aktørene om at utvikling og innovasjon ikke er mulig uten særskilte menneskelige kvaliteter. Dedikasjon, dyktighet og pågangsmot ut over det vanlige er helt avgjørende for å være tilstrekkelig dynamisk og slik lykkes som en NBT-bedrift.

English summary

This report is based on interviews with 24 nature-based tourism actors in three different regions in Norway; Varanger, Trysil and Hardanger. The report has a descriptive and empirical focus where the purpose is to provide an insight into the motives of the NBT-firms, the importance of relations and networks, and the actors' perspectives on innovation and development. Despite the fact that the geographical regions are different and the framework the actors operate within gives three different contexts to relate to, there are still many similarities between the actors. The motives for conducting business within nature-based tourism is largely related to the desire to use the experiences or the knowledge they have acquired to develop a product that does not exist, or utilize natural resources that no one has previously invested in. Previous research has shown that actors within nature-based tourism can be characterized as lifestyle entrepreneurs, which were also evident among the majority of the actors in all three regions. Overall, there are few actors that shows a high degree of financial motivation. The majority are small-scale actors with a desire to develop sustainable businesses where the nature-based experiences are in focus.

In all three regions, the actors emphasize the importance of cooperation and have a common goal of satisfied guests. In order to achieve the resilience required to survive in the market, the development of strong networks are crucial, thereby facilitating knowledge sharing and exchange of experiences. At the same time, the importance of these relations is context-dependent. The destination companies are by the majority of actors in all three regions considered as important partners. Visibility, marketing and branding are regarded as the most important contributions. The strategies for this are somewhat different, and again context is crucial for what is emphasized. In Varanger, a holistic approach is important, thereby to gather all the businesses on a common platform to increase robustness and make the region as a whole more visible. In Trysil, the destination company's strategy it is most adapted for the volume product, but they want to contribute to increased visibility of the small actors. In Hardanger, the strategy has changed from previously focusing on volume-based tourism to now focusing on niche-based tourism and offers that are more specialized. Although the actors are largely characterized by their geographical area and context, the size of the companies matters the most in terms of the degree of innovative thinking and development orientation. It is evident that in all regions the smallest businesses are the ones with highest degree of inner motivation, the most innovative and the most risk willing ones. What nevertheless appears to be an important development perspective for all the actors is the focus on improved infrastructure and the importance of seasonal equalization. Here, in all three areas, there is a great commitment, and the perspectives are fairly similar despite the different contexts. There is also broad consensus among the actors that development and innovation are not possible

without specific human qualities. Dedication, competence and determination beyond the ordinary is essential to being sufficiently dynamic and thus succeeding as an NBT company.

1. Introduksjon

Turisttrafikken til Norge har økt kraftig de siste årene, og norsk reiselivsnæring hadde et toppår i 2016 med i overkant av 33 millioner gjestedøgn ved kommersielle overnattingssteder (Nærings- og fiskeridepartementet, 2017). Flertallet av de reisende er fortsatt fra Norge, men det er utenlandske turister som står for den største økningen.

Stadig flere ønsker å oppleve Norge gjennom naturbaserte aktiviteter og opplevelser. I 2018 ble det anslått at det er mellom 2000-3500 naturbaserte reiselivsbedrifter i Norge, og over halvparten av disse bedriftene viser til at de er i en vekst- eller oppstartsfase (Stensland et al. 2018). Den naturbaserte turisme-sektoren (NBT) kjennetegnes av små og mellomstore bedrifter, oftest lokalisert i distriktene, og baserer virksomheten på en eller flere naturressurser (Fredman og Tyrväinen, 2010; Lundberg og Fredman, 2012). For perioden 2015-2018 opplyser 72 prosent av NBT-aktørene at omsetningen har økt, og 80 prosent tror på økt omsetning de neste tre årene. Et flertall opplyser også at lønnsomheten har gått opp i samme periode, og 68 prosent av bedriftene tror på økt lønnsomhet de neste tre årene (Stensland et al., 2018).

Denne rapporten tar utgangspunkt i kvalitative intervjuer med naturbaserte reiselivsaktører i tre ulike regioner i Norge; den arktiske og relativt nye turistdestinasjonen Varanger, det tradisjonelle skog- og jordbruksamfunnet Trysil som nå er Norges største skidestinasjon, og fjord- og fjellområdet Hardanger med lang historie som en av Norges mest profilerte turistregioner. Datainnsamlingen ble gjort i perioden våren 2017 til våren 2018, og inngår i det tverrfaglige forskningsprosjektet BIOTOUR som hadde oppstart i 2016 og avsluttes i 2020.

Flertallet av de norske NBT-bedriftene er små (Stensland et al., 2014). Av totalt 24 intervjuede NBT-aktører, er 13 av disse bedrifter med kun ett årsverk. Flere av bedriftene kombinerer den naturbaserte virksomheten med annet inntektsgivende arbeid, slik at det i realiteten nødvendigvis ikke er så mye som et fullt årsverk. I Varanger gjelder dette seks av ni NBT-bedrifter. Tre av ni aktører er mikrobedrifter med 2-10 ansatte. I Trysil er fire av ni drevet av ett årsverk, én av ni er en mikrobedrift, mens tre er relativt små bedrifter med 10-49 ansatte. Kun én av NBT-bedriftene her er av medium størrelse med 50-249 ansatte. I Hardanger er tre av seks bedrifter drevet av ett årsverk, hvorav de resterende tre er mikrobedrifter.

Alle de intervjuede aktørene er aktive i bransjen, men har ulik bakgrunn, størrelse og forutsetninger. Rapporten har et deskriptivt og empirisk fokus hvor formålet er å gjennom tre delkapitler gi et innblikk i 1) hvilke motiver som er styrende for å drive en NBT-virksomhet, 2) hva slags nettverk og relasjoner bedriftene inngår og betydningen av disse, og 3) hvilke perspektiver aktørene har på innovasjon og utvikling. Siste kapittel

oppsummerer fellestrekk, variasjoner og sentrale funn, samt diskuterer dette i lys av konteksten og rammevilkårene i de tre ulike regionene.

2. Metode og data

De empiriske dataene ble samlet inn gjennom seminstruerte intervjuer med ledere av naturbaserte reiselivsbedrifter i tre ulike områder, totalt 24 intervjuer. Valg av caseområdene var felles for BIOTOUR-prosjektet. Varanger, Trysil og Hardanger representerer tre typer områder hvor naturbasert turisme finner sted, men hvor rammevilkårene og typen aktivitet er ulik. Intervjuene ble gjennomført mellom april 2017 og april 2018. Intervjuene var basert på en intervjuguide hvor motivasjon, nettverk og innovasjon var tre av seks temaer.

Proessen med å rekruttere informanter gikk vi via destinasjonsselskapenes og visitselskapenes nettsider, og/eller brosjyrer fra disse selskapene hvor det fremgikk hvilke naturbaserte reiselivsaktører som holdt til i de aktuelle områdene. Seleksjonen ble gjort på bakgrunn av hvilke aktører som drev naturbasert virksomhet, hvor i regionen de var lokalisert for å sikre en viss geografisk variasjon, samt størrelse på virksomheten for å sikre at ulike størrelser i regionen ble inkludert. Informantene ble kontaktet via e-post og/eller telefon for å avtale aktuelt tidspunkt for intervju. De ble informert om prosjektet og deres rolle både skriftlig og muntlig i forkant av intervjuet. De fleste intervjuene ble gjennomført der den aktuelle virksomheten holdt til, eller på et egnet sted i lokal nærhet av dette. Et fåtall ble gjennomført via Skype. Intervjuene varte i snitt mellom 60 og 90 minutter. Alle intervjuene ble transkribert og deretter kodet og analysert ved hjelp av programvaren NVivo. Informantene ble pseudonymisert og navngitt med bokstav og tall – eksempelvis er A2 informant nummer 2 i Varanger.

Gjennom tolkning av intervjudataene er det ikke mulig å si noe om gjennomsnitt eller generalisere funnene. Det vi kan si noe om er tendenser, generelle mønster, fellestrekk, eller hvor de største ulikhetene ligger, samt belyse årsaker og rammevilkår som kan forklare hvorfor det er slik.

3. Resultat— empirisk analyse

Aktørintervjuene danner det empiriske grunnlaget for å kunne si noe om hva som motiverer de, hvilke relasjoner og nettverk de er del av og betydningen av disse, og deres tilnærming til utvikling og innovasjon. Dette blir presentert systematisk for hvert av caseområdene, og inkluderer også aktører fra det aktuelle visit- eller destinasjonsselskapet i området.

3.1 Motiver for å drive virksomhet innen naturbasert turisme

Flere studier har pekt på hvordan naturbaserte reiselivsaktører ikke ser det finansielle som en suksessfaktor i seg selv, ei heller som en grunnleggende motivasjon for å starte virksomheten, men de beskrives som livsstilsentreprenører som ønsker å drive en virksomhet i tråd med sine verdier og interesser, og som ønsker å gjøre sin lidenskap til levebrød (Shaw og Williams, 2004). De motiveres hovedsakelig av å ha nok inntekt til å kunne opprettholde sin livsstil og overleve i NBT-markedet, samt av fornøyde gjester som får ta del i uforglemmelige naturopplevelser (Lundberg og Fredman, 2012). Våre funn i de tre caseområdene ser i stor grad ut til å støtte opp under dette.

Sett under ett oppleves NBT-aktørenes motivasjon i stor grad å være kjennetegnet av at de har sett et potensial i det aktuelle området som få eller ingen andre har sett, eller som bransjen verken har hatt tro på eller turt å satse på. Flere har sett at få benytter de delene av naturen som masseturismen ikke benytter, og vil bidra til differensierte naturopplevelser. Aktører har også utviklet produkter på bakgrunn av et savn eller en mangel, og et ønske om å utnytte ressurser som ikke var utnyttet. Et uforløst potensial, herunder få guidede naturopplevelser i området, eller et fåtall naturbaserte tilbud til turister har vært utslagsgivende. Noen aktører har hatt et spesifikt ønske om å fremme de små reiselivsaktørene og bidra til å differensiere den rådende kulturen knyttet til det volumbaserte reiselivet. De har sett en mangel på kompetanse vedrørende utvikling av små følelsesbaserte aktiviteter. Flere har også en bakgrunn hvor de ønsker å bruke de kunnskapene og erfaringene de sitter på til å skape og utvikle et produkt som ikke finnes på markedet. Noen har sett dette som en mulighet til å kunne flytte tilbake til hjemstedet. Det er også en forståelse av at aktørene i liten grad er opptatt av profitt, men driver virksomheten ut fra idealisme og indre motivasjon og glede av å kunne skape gode opplevelser for sine gjester.

Varanger

I Varangerområdet har fem av de åtte aktørene vi intervjuet en sterk tilknytning til stedet og er oppvokst eller har familie her. Flere av disse aktørene har hatt et ønske om å bringe videre en tradisjon fra besteforeldre-generasjonen: «jeg var fascinert av alt det som *var*, og så at vi levde heldigvis i en familie hvor historiene ble holdt i hevd»

(A1). Mange har hatt et ønske om å ivareta norsk matkultur og lokale matvaretradisjoner, og holde i hevd tradisjoner og kultur med de omstillinger som kreves. Noen peker på at utviklingen har vært negativ og vil være med på å snu denne trenden. De vil bidra til bevisstgjøring både lokalt og nasjonalt omkring historisk matkultur og lokalmat som historieformidler.

Flere av aktørene har lagt om den tradisjonelle driften de senere årene og så muligheter for videreutvikling av produkter knyttet til den naturbaserte turismen i takt med at antall turister til Varangerhalvøya har økt.

[...] som vi sa: hva faen er det å se der oppe? Der er jo bare slett, der er intet. Der er – det er det åpne landskap, der er ikke noe (...) [Vi] bøyd jo nesten hodet ned, fordi at vi hadde jo ingen ting å vise her. Men når folkene er begynt å komme – da vi begynte å utnytte Varangerhalvøya i de områdene oppi her, så viste det seg jo det at det var jo en – wow – opplevelse for dem» (A2)

Mange har vokst opp i takt med at turismen i området økte og så mulighetene for å tilrettelegge i enda større grad for naturbasert turisme. De så også hvordan de kunne kombinere dette med egeninteresse og kunnskap på området. Som motivasjonsfaktor ble det i intervjuene ofte nevnt av aktørene at de så et stort potensiale i området som ikke ble utnyttet. De opplevde at de hadde mye å tilby turister, produkter som andre i regionen ikke hadde utviklet eller satset på. Mange av aktørene er også oppvokst med turister rundt seg. De er vant til å bruke den omliggende naturen og se muligheter for utnyttelse av og tilrettelegging for opplevelser i naturlandskapet.

«Det at her er mange sånne autentiske småbedrifter hvor – Ikke sant, jeg er vokst opp her på elvekanten og han er vokst opp i elva. Vi er herfra, vi kjenner området. Og det vi gjør her, det er bare – Vi gjør vår hverdag, holdt jeg på å si, i litt større format og inviterer turistene inn i det» (A7)

En motivasjonsfaktor er også selve arbeidet med å skape et miljø folk trives i og ønsker å komme tilbake til. En av aktørene fremhevet at det å gi gode opplevelser til den som kommer, gjør at de selv får gode opplevelser. De ønsker at de som reiser derfra skal snakke varmt om Varanger og ha et ønske om å komme tilbake, og/eller sender andre til å oppleve området. En aktør fortalte at de går i null fordi produktet de leverer er såpass dyrt. Samtidig vil de vise frem det beste i regionen, eksempelvis lokalmat av ypperste klasse. Det er en viktig del av opplevelsen, og selv om det ikke nødvendigvis er bærekraftig økonomisk gjør de det av idealisme. De har en tro på at dette på sikt vil gi mye tilbake til regionen og gi større muligheter for utvikling både for dem selv og andre aktører:

«Altså det produktet vi lager er dyrt, ikke sant. Det er derfor det bare går i null. Men vi vil jo gjerne vise fram, ikke sant – når de kommer og ser – at det er – når det serveres kongekrabbe til middag i Vardø, så er det litt sånn derre; fy søren! Varanger!» (A8)

Det er ingen overdrivelse å si at flertallet av aktørene er livsstils-orienterte. Mange tok sjansen da den bød seg, men må kombinere den naturbaserte turistvirksomheten med annet inntektsgivende arbeid. De uttrykker i stor grad et ønske om å bruke kompetansen de har opparbeidet seg på fritiden til å gjøre denne livsstilen til et levebrød. De er i stor grad avhengige av å ha en god nok økonomi til at det går rundt, men økonomiske incentiver er med få unntak på langt nær den viktigste motivasjonsfaktoren. En av aktørene kunne fortelle at det ikke var noen økonomi i virksomheten foreløpig, et nullprosjekt, men at drivkraften hele veien var å gjøre hobbyen til et levebrød og samtidig bidra til at andre får øynene opp for aktiviteten og den fantastiske naturen i området. I mellomtiden var det nødvendig å ha annet arbeid i tillegg. Kun én av åtte informanter driver i hovedsak ut fra et forretningsperspektiv, hvor hovedmotivasjonen er å tilrettelegge for et segment av turister kjennetegnet som en relativt stabil og betalingsvillig gruppe, hvor det vil være mulig å leve av virksomheten alene.

Tre av aktørene er tilflyttere. Disse har varierende yrkesbakgrunn, men til felles at de alle på grunn av yrke eller hobby reiste en eller flere ganger til Varanger, og med det oppdaget mulighetene til å starte eller videreutvikle sin egen naturbaserte virksomhet her. De opplevde alle at det var en andel aktører i området som ikke hadde sett eller oppdaget at det fantes et marked innen det segmentet de drev. En årsak kan være at de alle henvender seg til en gruppe nisjeturister med spesifikke interesser slik som fuglekikkere. Aktørene har sett et potensial som ingen andre i området har sett, som bransjen ikke har hatt tro på, eller som ingen har våget å satse på. Derfor har mange av aktørene i Varanger utviklet produktene sine på bakgrunn av et savn og en mangel, kombinert med egeninteresse og mulighetene til å være nytenkende og utvikle uutnyttede ressurser, inkludert egen kompetanse.

Trysil

I Trysil er flere av aktørene opptatt av bærekraftperspektivet. De knytter egen motivasjon og drivkraft til miljøvern og god forvaltning av naturressursene. Dette er også i samsvar med destinasjonsselskapets målsetninger og fokus på en bærekraftig turistindustri i regionen. Aktørene begrunner dette blant annet med at en må ha kjennskap til det man skal få et ønske om å bevare, og de ønsker derfor å legge til rette for naturbaserte opplevelser slik at flere får et nærmere forhold til naturen:

«[...] Jeg har en filosofi at det er ingen som vil redde noe som man ikke bruker eller har et forhold til. Så det er liksom det å ta folk ut i naturen og lære dem å bruke naturen – det er sånn jeg ser at natur- - ... natur og miljøvern kan drives da, eller *bør* drives» (B8)

Også i dette området er det mange aktører som drives av at de har sett et uutnyttet potensiale. Dette gjelder særlig de små NBT-bedriftene. De har selv ofte en egeninteresse eller bakgrunn som gjør at de kan bruke sin kompetanse til å utvikle et produkt som fyller en mangel i det naturbaserte reiselivet i området. En av aktørene

opplever at det er få guidede naturopplevelser å benytte seg av, og ser et stort mulighetsrom i å utvikle dette. Det blir også påpekt at kompetansen i regionen i stor grad er knyttet til logistikk og volumbasert reiseliv, og at dette har fremmet et ønske om å utvikle de små og følelsesbaserte aktivitetene i større grad. Dette vil også kunne bidra til å gi et mer differensiert tilbud året rundt og være en motvekt til den velutviklede ski-turismen i området.

Flere av aktørene er opptatt av hva som skjer på det internasjonale markedet, eller hva som er gjort andre steder i landet og som også kan utvikles på stedet. Flertallet av de små aktørene understreker at de har et ønske om å bygge opp noe de på sikt kan leve av. Noen er rene idealister som vil skape et levebrød av hobbyen sin, noen er grunneiere som har sett seg nødt til finne noe annet å leve av enn den tradisjonelle skogsdriften, mens en av aktørene fant det nødvendig å legge om gårdsdriften på grunn av rovdyrproblematikk. Slik sett blir NBT-virksomheten en langsiktig investering, med ønske om at den etter en tid skal bli økonomisk bærekraftig.

De litt større bedriftene i Trysil er opptatt av å utvide sesongen, og utvide virksomhetene for å kunne ha helårsstillinger. Med økende turisme ser de dette som en nødvendig og viktig satsing, men òg som et ledd i lokalsamfunnsutvikling og det å skape arbeidsplasser og grunnlag for fortsatt bosetting i Trysil. Det at Trysil tradisjonelt sett har vært et skogbrukssamfunn, og at den naturressursen de tradisjonelt har levd av ikke lenger er økonomisk bærekraftig, har virket som en drivkraft i arbeidet med å tenke utvikling og se på hvordan arealene kan utnyttes på andre måter. Selv om det i første omgang kan virke som de større virksomheten er mer business-orienterte og økonomisk drevet, har de også et mål og ønske om at flere Tryslinger og fastboende skal kunne leve av de naturbaserte virksomhetene året rundt. Mange som jobber i bransjen er tilflyttende sesongarbeidere eller fastboende som må ha annet arbeid deler av året. Det å satse på profesjonelle aktører som kan bidra til utvikling og utvidelse av også det volumbaserte reiselivet vil derfor fylle et behov ut over det økonomiske og styrke lokalsamfunnsutviklingen gjennom å skape flere arbeidsplasser.

Hardanger

De naturbaserte reiselivsaktørene i Hardanger er i stor grad preget av idealisme og lidenskap for natur og naturopplevelser hva angår motivasjon for virksomheten. Også her trekker flere frem at de så et potensiale som ingen hadde gjort noe med, og at de hadde en bakgrunn og erfaring som gjorde at de ønsket å utvikle et produkt eller et tilbud som ikke fantes fra før. Å utnytte den norske uberørte naturen var et trekkplaster for en av de tilflyttede aktørene:

[...] There is so many opportunities here, nobody is doing anything with it. I think that is a waste of resource. It is a shame that nobody does anything with that" (C1)

Motivasjonen er også knyttet til egeninteresse og tilhørighet til stedet, samt en verdsetting av naturen. Det å utnytte muligheter som ikke andre har sett eller naturressurser som ikke andre har benyttet er en vanlig drivkraft. Aktørene opplever at det er tilrettelagt slik at det skal være mulig å jobbe med naturbasert turisme ved å ta i bruk de naturressursene som ligger der.

Aktører i denne regionen har også sett at få har benyttet de delene av naturen som masseturismen ikke benytter. De har derimot sett muligheter for å skape andre tilbud, og med det bidra til differensierte naturopplevelser i regionen: «Ja, når vi kom hit så var det vel uimotståelig å gjøre det. Det er jo så vakkert og så – det ligger jo der –» (C4).

Mange av aktørene her har et ønske om å kunne leve av livsstilen og skape et levedyktige produkt. De har en lidenskap for å være ute i naturen, og et brennende ønske om å gi andre mulighetene til å ta del i de samme naturopplevelsene de selv har hatt. Andre har et ønske om å i større grad utnytte ressursene på gården og leve av det de produserer – herunder aktører innenfor fruktdyrking. En av disse aktørene begynte å satse på turisme da de innså at det var en unik opplevelse for mange å gå inn i en frukthage og se frukttrær på nært hold. En selvfølge for de som driver med dette eller bor i området, men en særegen opplevelse for andre.

3.2 Hva kjennetegner aktørenes relasjoner og nettverk?

De norske naturbaserte reiselivsbedriftene kjennetegnes av at de er relativt små, de er situerte i distriktsområder, og de samhandler ofte med grunneiere og andre aktører som benytter de samme naturressursene som de selv (Fredman og Tyrväinen 2010). Flere av aktørene i områdene Varanger, Trysil og Hardanger pekte på at samarbeid med andre aktører, både regionale, nasjonale, og til dels internasjonale, er en drivkraft for utvikling, og spiller en nøkkelrolle i driften av virksomheten.

Varanger

I Varanger er det bred konsensus blant de små NBT-bedriftene om hvor viktig det er å ha andre aktører å spille på. Det er en forståelse av at en ikke kommer langt uten samarbeid og nettverk. Nettverkene de små NBT-bedriftene i Varanger er en del av inkluderer i stor grad lokale aktører innen samme region. Blant disse finner vi både hoteller og overnattingssteder, matleverandører, andre opplevelsesbedrifter, visittelskapet, jeger- og fiskeforeningen og nasjonalparken. Under intervjuene ble hver aktør spurt om de kunne nevne inntil fem andre aktører de samarbeider med, og hvem som utgjør de viktigste relasjonene. Her fremkom det at relasjonene både består av små og større aktører i regionen. Særlig de små aktørene trekker frem viktigheten av samarbeid med andre aktører. De ser også dette som en drivkraft i å tenke kreativt, samt en pådriver i prosessen med å utvikle mer robuste bedrifter.

En av de minste aktørene ser veldig positivt på at andre NBT-aktører driver markedsføringsarbeid som kommer alle til gode. Det blir sett veldig positivt på at andre og gjerne større aktører anbefaler de små aktørene når de er i kontakt med turister. De fleste er opptatt av framsnakking, da de har et felles ønske om å holde på turistene lengst mulig. Slik bidrar de til at turistene benytter seg av de ulike tilbudene som finnes i regionen, fremfor å reise videre. En annen aktør trekker frem flere av de andre NBT-aktørene i området som sparringspartnere, ofte vedrørende utvikling og nytenking. Flere av aktørene trekkes frem som nøkkelorganisasjoner, og tilskrives æren for den utviklingen som har vært i regionen. En av aktørene poengterte likevel at det ikke nødvendigvis er et mål å samarbeide lengst mulig. Dette ble utdypet med at når en aktør får noe oppe og går, så er det et godt tegn dersom en ikke behøver ekstern hjelp mer. En ønsker ikke å stå i veien for hverandres utvikling.

Av de ni intervjuede aktørene er det to som har internasjonale samarbeidspartnere. Dette er i hovedsak andre aktører som driver opplevelsesvirksomhet innen samme segment, større miljøer og organisasjoner internasjonalt innen den aktuelle NBT-sektoren, og/eller prosjektpartnere. I tillegg har disse aktørene samarbeid med den samme internasjonale turoperatøren. Dette bidrar til å sette Varanger på kartet i større grad gjennom internasjonal markedsføring.

Vedrørende framsnakking av samarbeidspartnere, ble nasjonalparkforvalteren fremhevet som en svært god relasjon å ha. Dette på grunn av forvalterens forståelse for reiselivets rolle både i naturforvaltningen og hvordan reiselivet påvirker hvordan lokalbefolkningen oppfatter naturen. Ikke alle deler denne oppfatningen, og kan derfor være mer utfordrende å samarbeide med. Hva angår relasjoner til kommunene, er dette noe todelt. En av aktørene trakk frem næringsavdelingens satsing på nettverksprosjekter som positivt, og kunne vise til økonomisk støtte derfra. Samtidig er rammevilkårene for offentlige aktører noe annerledes, og det ble poengtert at det ikke alltid er en gjensidig forståelse hva gjelder drivkraften bak små private foretak. Noen opplever det som tungrodd å jobbe med kommunale aktører og at det koster mer enn det smaker. I den sammenheng ble fylkeskommunen, regionnivået og Innovasjon Norge trukket frem som mer funksjonelle samarbeidspartnere.

«Altså disse her som er mer offentlige aktører, de har jo ikke den samme sulten og utålmodigheten i forhold til at ting må skje. Så der hvor du har en forankring i næringslivet og at her skal det tjenes penger, at vi – vi må prøve å gjøre alt for å overleve, så – så er det en motor og en kreativitet som kanskje ... er litt sterkere» (A1)

Vedrørende utfordringer på samarbeidsfronten, fremkom det i intervjuene at ikke alle har vært like heldige med alle samarbeidsrelasjoner, men at de likevel må finne en måte å forholde seg til andre aktører på. Fylkesmannsembetet ble trukket frem som et sted hvor en prosess ofte stopper opp – ikke sjeldent på grunn av uenigheter omkring områderegulering. Noen av aktørene har også samarbeid på regionalt plan gjennom

regionale utviklingsprosjekter. De ønsker derimot at også slike prosjekter får en mer lokal forankring, slik at de jobber mer lokalt. En aktør påpekte at flere gründertyper har fått til mye bra, men at noen tar mer plass enn andre og ikke er like enkle å forholde seg til.

«Men det er veldig mange vi jobber med som jeg vet ser flere konflikter enn samarbeidspunkter da, som ser på MEG som en – en irriterende aktør, fordi at jeg tar – jeg tar plass, og at jeg – hva skal jeg si? Ja – Eller vi jobber med SÅ mange folk da, at det er nesten umulig å klare å være enig med alle sammen» (A5)

I hvert område ble også en representant fra det aktuelle destinasjonsselskapet eller Visitselskapet intervjuet. Visitselskapene er rene bedriftsnettverk med næringsfokus, med bedriftene som eiere.

Visit Varanger er relativt nyetablert, og driver i hovedsak med markedsføring og syr sammen opplegg for turister gjennom utviklingen av et online booking-system. De opplever en økende interesse fra NBT-bedriftene hva angår medlemskap, og mange av bedriftene anser dette som en god plattform for synliggjøring og samarbeid om å opprette pakker for turister, som igjen kan bidra til å øke inntjeningen. NBT-bedriftene i Varanger er i hovedsak små, og de ser medlemskap i selskapet som en viktig faktor for i utviklingen av mer robuste bedrifter:

«Alle disse her små aktørene er for små til å lage det store, men vi gir samtidig et produkt som ikke noen andre kan gi. Og hvis du setter dette her sammen og slår dem sammen, da i Visit Varanger, for eksempel – så *har* du plutselig det storkonseptet der» (A7)

Flere ser også medlemskap i visitselskapet som en god investering da de selv ikke har kapasitet eller ønske om å drive markedsføring. For turistene blir det òg enklere å få oversikt over aktuelle tilbud og opplevelser de kan booke, ved at de i hovedsak har kun én aktør å forholde seg til. Det å selge seg sammen som et produkt anser flere av NBT-bedriftene som en vinn-vinn situasjon både for næring og turister. Dersom det drypper på den ene og man gjør en god jobb, vil det komme alle aktørene til gode. Det blir også trukket fram at det å samarbeide over kommunegrenser er avgjørende for å lykkes som mange små reiselivsaktører. En annen faktor er at en ser verdien av andre aktørers virke og at dette har en positiv smitteeffekt. Etablering avler etablering, og det å samle alle under en paraply oppleves å bidra til økt synliggjøring, og det setter området og destinasjonen mer på kartet: «*En ting er at folk skal ha tillit til meg når jeg går og snakker om samarbeid, det andre er at de skal ha tillit til hverandre*» (A4)

Noen av aktørene er likevel litt tilbakeholdne, da de ønsker å jobbe mer med egen utvikling i første omgang, og heller ønsker å bli medlem av visitselskapet på sikt. Andre retter et mer kritisk blikk på en slik organisering. En formalisering av samarbeid mellom aktørene er ikke gjort på en dag, og en aktør påpekte hvor tidkrevende det er å finne balansen mellom markedsføring og salg. En av aktørene uttrykte skepsis til at andre

skal drive markedsføringen for bedriften, og mente at dette er en oppgave en selv bør ta for å bygge egen merkevare og digital tilstedeværelse:

«For det handler om at det er så mange ... sterke personer med super drivkraft og med kompetanse og alt mulig som blir sittende og er sånne 'prosjekt-rugere' da, som bare – jobben deres er å få nye prosjekt og nye prosjekt og nye prosjekter – men de er alltid avhengig av en klynge bedrifter rundt seg for å rettferdiggjøre alle prosjektene som skal drives» (A5)

I utviklingen av visitselskapet har aktørene sett til andre Visitselskaper som tilbyr opplevelser, i tillegg til at de har lagt inn overnattingsbedriftene. De har et ønske om å lære av andre bedriftsselskap og regioner som har lyktes, både utviklingen de har hatt og hva de har gjort. Det tidligere destinasjonsselskapet i regionen klarte ikke oppgaven. Bedriftene oppfattet ikke selskapet som like inkluderende, flere følte seg avglemt, og de opplevde at de fikk mindre oppmerksomhet enn andre destinasjoner i regionen.

«Reiselivsnæringa oppi her oppfattes så uprofesjonell at vi vet egentlig ikke hva vi holder på med, så det skal vi bli fortalt. Fordi at man er små betyr ikke at man er uprofesjonell» (A4)

Det å løfte frem små aktører er ingen enkel oppgave, men en utfordring visitselskapet nå ønsker å ta. De har en tro på at det å samle alle de små bedriftsaktørene under en organisatorisk paraply vil bidra til gjøre denne jobben enklere og gi de små aktørene mer fokus.

Trysil

Som i Varanger ble aktørene i Trysil bedt om å nevne inntil fem andre aktører de samarbeider med, og hvem som utgjør de viktigste relasjonene. Lokale samarbeidspartnere utgjorde flertallet, herunder lokale guider, destinasjonsselskapet, grunneiere, hotellene, utmarkslaget, lokalbefolkningen, andre NBT-aktører og opplevelsesbedrifter, handelsstanden og kommunen. Slik sett omfatter dette bedrifter og aktører i alle størrelser. To av de små samt den største aktøren har internasjonale samarbeidspartnere. Dette omfatter utstyrsleverandører, guider og aktører innenfor samme segment andre steder i Europa. En av disse små NBT-aktørene driver guidevirksomhet og satser kun internasjonalt. Det norske markedet blir sett på som begrenset. Dette forklarer vedkommende med at det blant nordmenn ikke er en kultur for bruk av penger på guider for naturbaserte opplevelser i Norge.

Turismen har veldig stor betydning for Trysil og lokalsamfunnet. I løpet av femti år har en byttet ut 3000 arbeidshender i skogen med 3000 hender innen service. Destinasjonsselskapet opplever at de fleste i Trysil ser viktigheten av at reiselivet har blitt bygd opp, og at de fleste er positive til den utviklingen som skjer. Selskapet tror de nå har kommet over bøygen med skepsis i forhold til at reiselivet får alt fokus og synes det har vært en stigende positiv holdning de siste ti årene. Andre aktører mener også at utviklingen har gått riktig vei, at aktørene prøver å trekke i samme retning, men

at det fortsatt er en vei å gå før «de på fjellet» og «de i bygda» er helt integrerte: «Det er jo bestandig noen – noen som driver med noe, og som ikke er glad for nyetableringer innen samme segment» (B9).

Det volumbaserte ski-reiselivet er den største satsingen i Trysil. Ettersom veksten har vært såpass stor, er det flere aktører tilknyttet denne delen av det naturbaserte reiselivet som er avhengig av svenske arbeidere:

«For det hadde vel ikke vært sesongarbeidere nok å oppdrive i Norge, i systemet her. Det er jo snakk om kanskje 6-7-8000 sesongarbeidere i Trysil, så – og det har vi jo ikke lokalt. Vi ønsker at de lokale skal prøve å bo her og ha faste plasser – arbeidsplasser» (B9)

Flere av NBT-aktørene trekker frem samarbeidet dem imellom som viktig for utviklingen av det naturbaserte reiselivet. De beskriver samarbeidet som veldig godt, men at det ikke nødvendigvis er naturlig å aktivt samarbeide med alle. Likevel påpekes det at «det er jo et fellesskap i å skaffe fornøyde gjester» (B2), og at det finnes mange forum for å møtes, utveksle erfaringer og samarbeide. De opplever at alle aktørene kjenner alle, og at de fleste anbefaler og framsnakker andre aktiviteter og tilbud i regionen. Fornøyde gjester kommer tilbake, og det gir ringvirkninger for alle aktørene. I Trysil er det ofte kun én/høyst to aktører som driver innenfor sitt segment, slik at konkurransen mellom aktørene ikke blir så stor. De opplever heller at de profiterer på hverandre ved å informere om de ulike tilbudene som finnes. Noen har også samarbeid med andre aktører om pakker med både aktiviteter, overnatting og mat. En aktør påpekte at han aldri hadde hatt konkurrenter, kun samarbeidspartnere og at han kun føler på en kollegial stemning selv om man driver innenfor det samme segmentet.

Et par av de minste aktørene kjenner likevel på at de må markere seg og synliggjøre seg i stor grad for å bli lagt merke til og ikke avglemt, også da de er lokalisert et stykke utenom sentrum i kommunen. Utviklingen har ut fra deres ståsted gått riktig vei, men de opplever at samarbeidsklimaet i sentrum nok er mye sterkere enn utenfor. Dette gir en følelse av at de hele tiden må være offensive, spørre og ta kontakt med andre og at ingenting kommer av seg selv. De opplever at de i større grad må jobbe for å etablere relasjoner og fremme sitt produkt enn de større og mer sentrumsnære NBT-bedriftene. En tilflyttet og relativt ny aktør uttrykte det slik:

«[...] Det har skjedd veldig mye på sommeren, for det første året når vi kom hit så var det jo ikke noe sånn – da har jeg savna det samarbeidet på sommeren, hvor jeg tenkte: Men vi har så mye natur her, men ingen går hen og ... liksom lager et samarbeid – eller gjør noe samarbeid med noen. Du må bare spørre de forskjellige» (B4)

Hva gjelder samarbeid med kommunen, påpeker en av de minste bedriftene at forholdet mellom kommune og næringsliv er godt. De nevner likevel at noen nok kan synes at kommunen er for raus og bidrar med for mye økonomisk støtte til turistnæringen, men at dette nok var mer gjeldende tidligere da lokalbefolkningen ikke

så den positive virkningen dette ga gjennom nye arbeidsplasser og satsing på binæringer.

SITE-prosjektet mellom grensekommunene Särna og Idre i Sverige og Trysil og Engerdal i Norge har også utviklet seg til å bli en samarbeidsplattform. Det at ulike tilbud på hver side av grensen blir presentert i én brosjyre bringer aktørene sammen, og tilrettelegger for idéutveksling, nytenking og produktutvikling:

«You're in it together, liksom. Det er de store som skal lære av de små. De små kan også lære de store ... De kan ha nye tanker, andre tanker ... De kan inspirere hverandre, de kan gi innspill til hverandre når det gjelder et produkt som er under utvikling. De kan være med og teste hverandres produkter. Og det som overraska oss, og det skjedde ganske fort, det var at de – de landet på felles problemstillinger» (B7)

Her er målsetningen å gjøre små, skjøre, nye aktører til et robust konsept, som kan utvikles til en virksomhet på sikt. Det understreker at aktørene må være villig til å satse, risikere litt og ville noe ekstra for å få det til. Dette innebærer alt fra å ta kurs i guiding, til å gå fra full til halv stilling for å klare å utvikle den guidingen. Uten nettverk påpekes det imidlertid at de er sjanseløse og at det er nettopp nettverket som holder hele ideen sammen og kan bidra til at de små NBT-virksomhetene kommer opp på en nivå som matcher også de volumbaserte tilbudene:

«For hva ellers skal vi gjøre interessant i denne regionen hvis ikke vi skal ta naturen i bruk? Det skjønner jeg ikke. Vi kan ikke *bare* bygge fornøylesparker ... Tenker jeg da» (B7)

I et slikt nettverk må ikke alle kunne det samme, men de kan spille på hverandres styrker og drive en form for arbeidsdeling. Noen kan være gode på markedsføring, andre på webdesign. Dette kan de dra nytte av i utviklingen av egne produkter. Utfordringen i et slikt grenseoverskridende nettverk er derimot å samle alle involverte kommuner. Reiseavstanden kan være lang for noen aktører og gjøre det mer utfordrende for enkelte å delta på felles møter.

Det som skiller Trysil fra de to andre områdene, er at de har en stor hovedaktør i nettverket av NBT-bedrifter. Skistar er eier og driver av flere vintersportsanlegg i Norge og Sverige, deriblant Trysil. Dette er en aktør som trekker frem lokalbefolkningen som den absolutt viktigste samarbeidspartneren. Det er viktig for dem at lokalbefolkningen setter pris på dem, slik de setter pris på lokalbefolkningen. De ønsker både å legge til rette for arbeidsplasser og for at de skal ønske å ta i bruk tilbudene deres på fritiden. Det har vært en bevisst innsats for å få til et godt samspill med lokalsamfunnet og sørge for at de ikke opplever at de blir satt til side for turistene:

«Sentrum er vi veldig opptatt av ... – å skape liv i sentrum, pga. turismen. Dra med sentrum inn i den opplevelsen som vi har her. Slik at de får omsetning på handelsstanden, og vi får gjestene våre altså ned i bygda [...]. Vi setter opp gratis skibuss som går mellom her og sentrum, slik at de kan – ja, skiene ned og bussen opp

att da. For det er jo –Vi er jo helt avhengig av å ha et levende – levedyktig sentrum når vi har så mye gjester her» (B3)

Skistar Trysil har også samarbeid med andre Skistar-eide vintersportsanlegg i Norge og Sverige, og har jevnlige møter på alle nivå. De har et ønske om å spille på hverandres kompetanser og bli gode sammen. Skistar Trysil er også positiv til utviklingen av mindre NBT-bedrifter i regionen og ser at det kan bidra til flere helårs arbeidsplasser. Det er også en god del av de som er sysselsatt i skianlegget som går ut i arbeidsledighet om sommeren. Det at andre aktører bidrar til å skape flere arbeidsplasser, særlig sommerstid, blir derfor sett på som utelukkende positivt.

Flere av NBT-aktørene ser på Skistar Trysil som positivt for regionen. De påpeker at de selv ikke hadde vært der de er i dag uten samarbeid med nettopp en slik stor aktør som virker både som trekkplaster og synliggjør regionen både nasjonalt og internasjonalt. Det kan samtidig være utfordrende for utviklingen av det øvrige naturbaserte reiselivet i regionen å ha en slik stor aktør, ikke minst for de små NBT-bedriftene som opererer her. En av aktørene tenker det er lettere å utvikle den typen turisme og prosjekter alle andre steder enn nettopp Trysil. Dette begrunnes med at når et reiseliv som er bygget opp så volumbasert, medfører det at alt annet mister sin verdi, at en ikke ser poenget med det. Det å da skape en forankring og en tro på de mindre aktørene, en tillit til at dette også blir bra, vil være utfordrende. Det store reiselivet i Trysil fasiliteter i så måte ikke det lille, ifølge denne aktøren.

I Trysil er det et destinasjonsselskap som opererer. Destinasjon Trysil er eid av 180 virksomheter, og de jobber hovedsakelig med merkevarebygging og synliggjøring av Trysil som turistdestinasjon. De jobber også med videreutvikling av Trysil som reisemål, med fokus på bærekraft. Det er en helhetstanke om å løfte lavsesongene og jobbe med sesongutjevning. De er også opptatt av å få mest mulig omsetning i Trysil når gjestene først har kommet dit, og jobber derfor med informasjon og synliggjøring av alle aktørene i området, herunder både små og store NBT-aktører:

«Vi har en veldig bevisst strategi i forhold til at vi løfter fram fyrstårnsproduktene våre ut i markedet. Men både en alpinist og en syklist gjør jo andre aktiviteter når man først er her. Så vi har jo – vår viktigste jobb på vinteren er jo å løfte fram alle aktiviteter til alpinistene som er her» (B6)

Lederen i destinasjonsselskapet viser til at det er veldig tilrettelagt det volumproduktet som Skistar og skisenteret representerer, men at det er det å være ute i naturen og ha naturopplevelser som er den egentlige kjernen – de naturbaserte opplevelsene. En av de små aktørene påpeker at Destinasjon Trysil er veldig gode på å markedsføre alle NBT-aktørene, og at det er tydelig at de har et ønske om å synliggjøre andre produkter og opplevelser regionen har å by på i tillegg til den volumbaserte skiturismen. Syv av de ni intervjuede aktørene nevnte Destinasjon Trysil som en av sine fem viktigste samarbeidspartnere.

Destinasjonsselskapet påpeker at det er mange små enkeltaktører som jobber med naturbaserte opplevelser og at det er behov for støtte for å få kommersialisert disse og flere naturbaserte opplevelser. De ser de små aktørene som et stort pluss, men understreker at det er noe mer som skal til for å utvikle de videre slik at det blir helårsjobber og profesjonelle jobber ut av de opplevelsene de tilbyr. Slik sett kan destinasjonsselskapet bidra som koordinator og fasilitator for samarbeid mellom bedriftene for å muliggjøre dette. På en annen side er det også aktører som synes kommersialiseringen tar vekk det genuine og ekte ved kulturen og historien til regionen. De påpeker at det er viktig med andre aktører som kan vise frem dette i større grad gjennom naturbaserte opplevelser.

Hardanger

Reiselivet i Hardanger strekker seg tilbake til tidlig på 1800-tallet, og den vakre naturen hadde internasjonal tiltrekningskraft da som nå. Samtidig blir bærekraft et stadig større spørsmål med den økende masseturismen til området, og de mulige skadevirkningene dette kan medføre er ofte oppe til diskusjon.

Den naturbaserte turismen er en viktig og stor del av reiselivet i Hardanger, og også her er det et utbredt samarbeid og nettverk innen sektoren. De aktuelle aktørene ble også her spurt om hvilke fem samarbeidspartnere de ville fremheve, og de fleste av disse relasjonene var lokale og regionale aktører. Dette inkluderte blant annet andre aktører innenfor samme segment, det lokale næringslivet, det lokale turistkontoret, bookingsider, lokale guider, de lokale hotellene, kommunene i regionen, visitselskapet Reismål Hardangerfjord og turoperatørmarkedet – både det nasjonale og det internasjonale. Både små og store aktører utgjør samarbeidsnettverkene, og det ble påpekt at samarbeid er veldig viktig både for å utvikle egne produkter og fremme den samlede reiselivsutviklingen i regionen. Samarbeid gjør hver aktør sterkere.

I Hardanger er det naturlig nok flere aktører som driver innen frukt- og siderproduksjon. Tre av disse bedriftene samarbeider om «siderruta», og sammen har de «siderslipp» hver vår:

«Vi har tre omvisninger per gård per dag. Og da kan folk komme innom en, to eller tre av gårdene. Betaler én pris da. [...] Da får de besøke og smake sideren eller får fortalt om alle de tre gårdene» (C2)

Flere av aktørene er opptatt av å spille på hverandres kompetanser, og noen ønsker gjerne å sy sammen pakker basert på andre aktørers produkter. De er tydelig på at de ønsker å gi de besøkende en best mulig opplevelse, og om de da kan forsterke denne opplevelsen med å tilby ulike aktiviteter hvor de samarbeider med andre opplevelsesaktører, så vil det være til det beste både for gjesten og for turismen i Hardanger totalt sett. Noen tilbyr aktiviteter i områder hvor andre aktører også driver innenfor samme sektor, og det er ikke uvanlig at de benytter andre aktørers guider for

å kunne stille med den beste kompetansen. Det handler om å bruke de som har best kjennskap til området.

Mange av NBT-aktørene samarbeider med lokale overnattingssteder og hoteller. Flere trekker frem disse som gode og imøtekomende samarbeidspartnere. De opplever at de styrker det som allerede eksisterer i området ved å blant annet bruke naturressursene rundt disse overnattingstedene. Slik kan de være en ressurs også for lokalsamfunnet ved å trekke folk dit.

Flere har også godt samarbeid med kommunen de er lokalisert i. Noen får driftstilskudd for å drive. Visitselskapet, som driver markedsføringen for bedriftene som er medlem, er eid av de syv Hardangerkommunene. Slik sett skiller eierskapet seg fra i Varanger hvor visitselskapet eies av bedriftene. I all hovedsak opplever NBT-aktørene i Hardanger at de aktuelle kommunene alltid har vært positive til aktiviteten de har drevet. Det er imidlertid en av aktørene som opplever lite av dette samarbeidet i området hvor vedkommende opererer. Kommunen viste interesse i begynnelsen, men denne forsvant etter hvert. Hotellene i området samarbeider heller ikke. Det oppleves som at nytenking og innovasjon er noe nytt, noe som ikke er ønskelig, og at den konservative og tradisjonsbundne tankegangen dominerer. Aktøren opplever å stå alene. Selv om lokalsamfunnet er positive og liker hva som blir gjort, er det ikke noe samarbeid eller initiativ blant andre aktører. Dette opplever aktøren som svært synd, da området byr på mange muligheter for turisme, særlig aktivitetsrelatert.

Aktøren tror at noe av årsaken kan være at de lokale aktørene har sett seg blind på naturen og mulighetene de omgis av. Aktøren kom som tilflytter utenlands fra, og så området med andre øyne enn de som bodde og drev virksomhet der fra før. De sperrer opp øynene og uttrykker at de synes det er både smart og nytenkende det tilflytteren har fått til, og lurer på hvorfor de selv ikke har tenkt i samme baner. Samtidig opplever aktøren å ikke bli møtt med initiativ til samarbeid og erfarer andre aktører som enten uinteresserte, sneversynte, eller redde for å miste noe som andre kan få fordeler av. Aktøren opplever at de andre ønsker å beskytte sitt eget produkt. Vedkommende sluttet derfor på et tidspunkt å spørre om hjelp, uttrykte at det ikke var behov for noens støtte eller penger, men kunne klare dette på egenhånd. Selv tror aktøren at det er nettopp en slik strategi andre aktører i området har benyttet – en slags nødvendighet av å stå på egne ben, være selvstendig og male sin egen kake. Denne strategien mener informanten at kan ha utviklet seg fra nordmenns historiske røtter:

«So you are Vikings, born in nature, you have this Viking mentality – meaning independent, on our own. Solving your own issues and problems. We do not have too many people to rely on, so we have to do everything, we have to survive so we are very strong-minded, but stubborn, tough ...” (C1)

Aktøren opplever en manglende samarbeidskultur, og begrunner det med at de fleste som driver med noe i området er pionerer, eller driver noe videre fra tidligere

generasjoner som var pionerer. De forsvarer og beskytter eget produkt, ønsker ikke innblanding fra andre, og holder en viss distanse. Det er en redsel for å bli utnyttet, eller at noen skal frarøve dem deres produkt. Slik informantene ser det er ikke de ulike aktørene nødvendigvis konkurrenter. De mangler derimot en forståelse av at de opererer i samme område og at et samarbeid om å utvikle utfyllende produkter og tilbud her er noe som vil gagne alle. Igjen peker aktøren på den norske mentaliteten, og at denne må utfordres for at kulturen skal kunne endres:

«So the business man are bound to their own culture, their own way of thinking, instead of step out of that, get out of the tunnel and look, and try, and do. So I think there is a lot of more stimulation that needs to be done towards the entrepreneurs, the managers, the decision makers to open up their minds and say – hey, you can do things differently. Do it this way or that way, to stimulate them. Because they are scared of getting out of the Norwegian concept, I think” (C1)

Visit Hardangerfjord er en viktig samarbeidspartner for mange av NBT-bedriftene. Visitselskapet består av reiselivsbedriftene i regionen og utgjør en paraplyorganisasjon for reiselivet her. De har 2800 kontakter i sin base som de jobber jevnlig med. De driver markedsføring av bedriftene, og oppleves av aktørene som dyktig i å synliggjøre deres virksomhet. En av aktørene omtaler visitselskapet som proaktiv i å promotere de ulike delene av Hardanger som reisemål og i å fremheve de unike og spesielle opplevelsene som også de små NBT-aktørene kan by på. Visitselskapet arrangerer også visningsturer for å synliggjøre aktørene og tilbudene i regionen for turoperatørene.

Representanten for visitselskapet opplever at samarbeidsklimaet mellom bedriftene er godt og at medlemmene har respekt og omsorg for hverandre. Dette selv om bedriftene er veldig presset på tid og derfor ikke har tid til jevnlig kontakt med hverandre. Han har også en følelse av at man i stor grad ønsker konkurrenten eller kollegaene sine det beste. Han ser også veldig positivt på omfanget av NBT-bedrifter, da dette er med på å skape grunnlag for nye arbeidsplasser og bosetting i Hardanger:

Hvis man klarer å etablere strukturer, tilbud og få kunder hele året, vil det gi grunnlag for arbeidsplasser og bosetting i distriktene. Hvis man *ikke* får det til, så vil det for alltid bli en nomadebasert ... arbeidsplass [...] som i *mindre* grad bidrar til lokal verdiskapning og lokal sysselsetting og bosetting. [...] For å få virkelig tatt potensialet ut i forhold til lokalsamfunnsutvikling, så handler det om å skape helårs arbeidsplasser og helårs aktivitet» (C5)

Er det noe det er mye av i Hardanger, så er det slike nomade-arbeidsplasser i den naturbaserte turismen. Strategien har derfor vært å vri sammensetningen av besøkende til Hardanger, særlig med tanke på internasjonale gjester, fra volumbasert, rimelig turisme, til mer nisjebasert, høyt prisede og spesialiserte turer. Disse er mer robust, og tåler nedgangstider i mye større grad. Dette blant annet fordi programmene er tettere og mer pakket, og en tar i bruk et større spekter av tilbudene som finnes i Hardanger. Dette er en utvikling som trolig har skjedd i løpet av de siste ti årene. Det å

ha NBT-bedrifter i området med differensierte og spesialiserte tilbud er derfor viktig, og et godt samarbeid mellom aktørene er avgjørende for å lage gode pakker og få turistene til å bli i området lengst mulig. Trolltunga brukes som et trekkplaster. Visitselskapet måtte finne noe som var så spesielt at det trakk stor oppmerksomhet internasjonalt: «[...] Ære være fruktblomstring og alt dette her, ikke sant, men fruktblomstring har du mange, mange steder i verden, så det er ikke spesielt» (C5). Trolltunga er kroken turistene skal bite på og som skal bidra til flere internasjonale turister til Hardanger – for enn så lenge er det flest nordmenn som besøker denne regionen.

3.3. Aktørenes tilnærming til utvikling og innovasjon

Som nevnt karakteriseres ofte aktører innenfor det naturbaserte reiselivet som livstilsentreprenører (Lundberg, Fredman og Wall-Reinius 2014). Det er for mange ikke det finansielle utbyttet som sådan som er viktigst, men det å utvikle virksomheten til å bli en livsstil de kan leve av, hvor etterspørselen etter produktet er stor nok til at virksomheten er bærekraftig i seg selv. Hva som fremmer en slik utvikling og hva som vektlegges av den enkelte aktør er både likt og ulikt. Det beror både på hvor innovativt orientert aktøren er, familiesituasjon og rammevilkår, hvilke ressurser en besitter og vil være avhengig av i fremtiden – være seg både finansielle, naturmessige og menneskelige, samt hvilke målsettinger aktøren har for virksomheten for øvrig.

Varanger

Samarbeid står på dagsorden også med tanke på utviklingen av den naturbaserte turismen i regionen. Noen aktører ønsker at flere bedrifter arbeider sammen om å levere pakker og mer konkrete produkter, ikke kun vanlig overnatting. Å skape nye rundreiser i regionen har vært foreslått. Det er likevel utfordrende å få til dette, all den tid små bedrifter ute i distriktene er sårbare med stor arbeidsbelastning på få personer. Det kan for noen bli en utfordring å ta vare på seg selv og egen helse, og ikke brenne lyset i begge ender. Det får store konsekvenser dersom lederen eller en medarbeider ikke er i stand til å jobbe, og det kan derfor være sårbart å lage pakker, da man er avhengig av at alle ledd fungerer som de skal.

Å synliggjøre disse stedene mer internasjonalt kan ses på som en mulig løsning. Dette er ikke tenkt som en strategi kun for å tiltrekke seg flere internasjonale turister, men også for å gi internasjonale gründere og innovative aktører muligheten til å skape noe i regionen. Behov, mangler og muligheter kan fremstå tydeligere for noen med et perspektiv utenfra:

«Og det er noe med også at man ikke *ser* muligheten. Man er litt husblind. [...] Så det er ofte disse her som kommer utenfra som ser mulighetene. [...] Det er *helt* sikkert en

god del der ute i disse her trange byene på kontinentet som kunne tenke seg å komme hit opp og skapt noe» (A1)

Aktører som er fra området påpeker at det er noe med det at man har sett alt før – en ser ikke nødvendigvis hva som er unikt og spesielt, eller hvilke utviklingsmuligheter som finnes for eksisterende virksomheter på stedet eller i regionen.

Aktørene blir ofte spurt om hvorvidt de har planer om å utvide og bygge mer, ikke minst fordi det kan bøte på sårbarhetene ved å være små bedrifter. Samtidig er aktørene opptatt av at en utvidelse ikke må gå ut over særegenheten og produktet i seg selv:

«Jeg er veldig sann tilhenger av å bygge stein på stein og ikke gjøre for mye for fort. Ja. Så ... Ja, men jeg er litt sann der forsiktig da, på akkurat det. Og jeg vil ikke at det skal bli for stort heller her (...). For det passer ikke med stedets særegenhet. Så ... jeg kjenner på en måte litt sann skepsis på det å bli så mye større» (A1)

Det ble understreket av disse aktørene selv at mange små aktører skaper en dynamikk og en sjarm som de store aktørene ikke har på samme måte. Dette var mange opptatt av å bevare, og redde for å miste om de skulle ekspandere.

Mange av aktørene er avhengig av at andre tar over etter dem for å kunne drive bedriften videre i fremtiden. De er tydelige på at de langt ifra er uerstattelige, men påpeker at det å overta et slikt eierskap krever en entusiasme en vanlig ansatt antakelig ikke besitter. Det er ei heller noe som er attraktivt eller vil fungere for alle. En aktør kalte det «personavhengighet». Du må ha en egen vilje til å stå på og ofre mye, i tillegg til en egeninteresse og et engasjement ut over det vanlige.

Positive tilbakemeldinger er mye av drivkraften for å fortsette driften. I tillegg så er det det personlige eierskapet, og det at de selv har bygget opp dette og i stor grad gjort det til en livsstil. Dette gir en følelsesmessig tilknytning til virksomheten som gjør at aktørene er villig til å ofre tid og energi på å videreutvikle og forbedre produktet.

Hva gjelder utvikling i forhold til en økende turiststrøm, er det flere av aktørene som poengterer viktigheten av den spesielle opplevelsen og faren for at denne drukner dersom det kommer for mange turister til et sted. Det å ha få turister per guide gir en særegen mulighet til å følge opp og kommunisere med gjestene på en helt annen måte. En av aktørene poengterte at han ikke ville miste den delen. Det å føle seg spesiell er noe turistene setter pris på, herunder at guiden husker hvem de er neste gang de kommer. Høyere pris tilsier at det blir færre besøkende, men samtidig kan man da tilby en mer unik og spesiell opplevelse.

«Det er ikke så – det er ikke så store ting det jeg driver med, og jeg har ikke – jeg liker ikke å ha så veldig store tanker heller. Masseturisme, det finnes det masse plasser i verden. Det er som jeg bruker å si – Island, der er det 500.000 innbyggere og 1,5 mill. folk er på Island til enhver tid ... *Dit* vil ikke vi, kort og godt» (A3)

Flere aktører peker på hvorfor det er viktig å fortsette med satsingen på nisjeprodukter for å kunne tilby noe unikt. Likevel ser de muligheter for å endre måten de organiserer NBT-virksomheten på. En av de som driver innenfor fuglekikker-segmentet ser at det stadig er flere aktører på området, slik at de må tenke utvikling for å tiltrekke seg nye turister og vises i mengden. Innenfor havfiske snakkes det om muligheten til å bli med en fisker ut på en arbeidsdag og oppleve havfisket på nært hold. Slike grep kan trolig bli vanligere innenfor andre naturbaserte områder også.

Noen av NBT-bedriftene i Varanger er mer utviklingsorienterte enn andre. Ekspansjon er et viktig mål for en av aktørene, også internasjonalt. Aktøren er en mikrobedrift, men får stadig flere oppdrag både nasjonalt og internasjonalt, og er et kjent navn innen fuglekiktermiljøet. De ser for seg en utvidelse av antall ansatte og virksomheten, og ønsker å starte et distriktskontor i England innen fem år. I tråd med utvidelse ser de på samarbeid som en viktig faktor, men påpeker også at det er viktig å fokusere på muligheten for utvikling også uten å være avhengig av andre bedriftsaktører:

«Hele virkemiddelapparatet burde vært mye mer rigga inn mot å – hvordan kan vi mest og raskest mulig målretta hjelpe enkeltbedriften. Ikke gå – alltid må gå via et eller annet samarbeidsprosjekt eller næringsorganisasjon [...]» (A5)

Aktøren mener at næringsklynger kan begrense enkeltbedriftenes mulighet til utvikling, ved at en ikke får hentet ut det virkelige potensialet som disse enkeltmenneskene innehar. For deres egen del er de opptatt av å utnytte det potensialet som ligger både i medarbeiderne, i produktet og i kundegruppen de retter seg mot.

Også andre aktører ser på muligheten for ekspansjon på sikt. En av overnattingsbedriftene har nok eiendom og plass til å kunne doble kapasiteten og utvide sesongen. Det er samtidig viktig for dem at turistene fortsatt får opplevelsen av uberørt natur. Masseturismen gjør at mange ønsker seg bort fra de kommersielle stedene og vil oppleve noe autentisk og spesielt. Slik sett ser de på utvidelse av sesongen som det viktigste, også da de ønsker å kunne leve at dette og drive året rundt. For å få til dette anser de samarbeid med andre aktører som en vei å gå:

«Vi tipser jo aktører om ... - de som driver med opplevelser, for eksempel nå, som har holdt på med skutersafari nå på vinteren, for eksempel – Vi har jo spurt dem om ikke de kan starte med firhjuling, transport på sommeren, ikke sant – Fordi *vi* har etterspørselen og ser hva folk vil ha. Og *de* har ikke tenkt på *det*. Så har vi gått til dem med ideen» (A7)

Disse aktørene ønsker å ha et samarbeid heller enn å gå hverandre i næringa. De ser dette som en mulighet til å spille hverandre gode, samt utnytte hverandres produkter og virksomhet til det felles beste. De mener å kunne dra nytte av det begge veier. Go' fot-teorien står med andre ord sterkt her: «Dess bedre produkter de har, dess mer har vi å tilby våre gjester, og dess lenger blir våre gjester, og dess flere gjester (...)» (A7). På

denne måten bidrar de til sin egen innovasjon og utvikling gjennom den typen samarbeid, og samtidig spiller andre aktører gode.

En annen NBT-aktør i Varanger vurderer en restrukturering som et ledd i utviklingsprosessen. Som kokk på et hotell kan det være tøft å skulle holde hjulene i gang i stille tider med få gjester, og han vurderer nå en overgang til virke som lokalmatprodusent både til selskaps/cateringmarkedet og butikkmarkedet. Merkevareutvikling er en del av prosessen, og han har jobbet med å utvikle konseptet *100% Varanger* – at mat som selges på restauranter og kaféer i regionen skal ha råvarer fra Varanger, og som gjør at de kan sette denne merkelappen på maten sin. Dette vil også bli en historiefortelling om hvor maten kommer fra. Hvordan denne restruktureringen blir gjenstår å se, men innovative løsninger kan gi nye og utvidede muligheter for videre drift.

En av NBT-virksomhetene står bak organiseringen og gjennomføringen av et årlig konkurranse-arrangement. Foreløpig er dette et idealistisk null-prosjekt. Aktørene ønsker at dette på sikt skal bli en bærekraftig konkurranse og vurderer derfor å etablere et nytt produkt som kan tiltrekke seg de som ikke ønsker å delta i selve konkurransen, men likevel få med seg naturopplevelsene. Det opprinnelige eventet er et vanskelig konsept å utvikle da det er en grense for maksimalt antall deltakere, men informanten ser likevel muligheter for å synliggjøre potensialet i det eksisterende produktet i større grad:

«Jeg tenker jo også at det er en arena for næringslivet for å vise fram og ta tak i det, liksom, og komme med forslag [...]. Vi har skapt arenaen. Nå må dere bare ta tak i det»
(A8)

For å kunne skape et bærekraftig produkt, ville et samarbeid med næringslivet i regionen vært et viktig bidrag. Både finansielle ressurser og strategiske redskaper for utvikling er nødvendig, og ekstern støtte vil være avgjørende.

En ting er ønsket om utvikling og kvalitetsheving i NBT-markedet, noe annet er rammevilkårene for å få det til. Infrastruktur er en absolutt nødvendighet, men det blir vanskelig å utvikle denne dersom det ikke finnes nok arbeidsplasser. Geopolitiske signaler og vedtak er også en trussel for de som er små aktører i et allerede sårbart marked, herunder regionreformen som ikke har gått upåaktet hen for aktørene i aktivitetsturismen:

«Skal det være umulig å komme seg hit? Du kan ikke fly hit, du kan ikke få bil – leid bil her. Du kan ikke ta Hurtigruta hit. Du kan ikke bo her. Det er ikke noe hotell her. Det er katastrofalt. Så den sentraliseringa er jo kanskje den største trusselen. Så må vi jobbe med lokalmiljøene her og få folk til å åpne øynene og – og sånn. Men altså hvis sittende regjering skal jobbe imot alt som skapes i resten av Norge, som faktisk er tyngdepunktet av det som skapes i Norge, så – så er jo kampen liksom tapt. [...] For et

visst folkegrunnlag må man ha for å kunne arrangere noe som helst, eller få noe som helst igjen» (A8)

Aktøren poengterer at det er et potensiale for få til mye i området og regionen, men dette må utnyttes, og da er det behov for folk og aktører som har et ønske og en vilje til å ta tak i det. Det må også formidles at det er mye uutnyttede naturressurser og enorme naturområder som ligger uberørt hvor det er mulig å legge til rette for naturbaserte aktiviteter. Aktøren er tydelig på at det er plass til mange flere NBT-aktører i dette området, og at det fortsatt skal veldig mye til før man nærmer seg det flere omtaler som «Lofoten-turismen».

Infrastruktur er også noe Visitselskapet er opptatt av. Visit Varanger ser muligheter for flyruter fra Russland på sikt, og med det legge bedre til rette for russiske turister. En av NBT-aktørene som er medlem i Visitselskapet, er særlig opptatt av at de bør satse på opplevelsesbedriftene og aktivitetsturismen fremover. Selv driver han en overnattingsbedrift, men uten noe å gjøre i området vil det heller ikke være behov for overnatting:

«Men det som jeg har sagt mye det siste året, det er at hvis Innovasjon [Innovasjon Norge] skal gi penger til noen ting nå, så ikke gi det til senger. Få disse her som gjør noe med opplevelser – ja – så kan sengene komme igjen i neste runde. [...] Altså det er farlig å si det da, men sengene kommer likevel. [...] Senga mi er ikke grunnen til at de kommer hit» (A4)

En utvikling av opplevelses- og aktivitetstilbudene vil i sin tur gi økt pågang for overnattingsbedriftene, og kan på sikt gi økt behov for utvikling også på det området. Det er likevel tilgangen på unike opplevelser som setter regionen på kartet og gjør det attraktivt å reise dit i utgangspunktet.

Trysil

Utbygging og utvidelse av eksisterende virksomhet er aktuelt for flere av NBT-aktørene i Trysil. Det er særlig en faktor som kan få stor betydning for videre utvikling fremover. Høsten 2017 ble de første spadetakene tatt for en flyplass like over grensen til Sverige. Scandinavian Mountains Airport skal betjene skidestinasjonene både på svensk og norsk side av grensen, deriblant Trysil. Dette vil gi aktørene i Trysil mulighet til å rette seg mot nye kundegrupper, og kan øke attraktiviteten og etterspørselen.

Utmarkslaget er en aktør som ser på byggingen av flyplassen som en mulighet til å få flere utenlandske gjester. For de kan det bety at kapasiteten i høysesongen på vinteren må utvides, både med tanke på heiser, traseer og overnattingstilbud. Flere gjester og andre typer turister kan også bidra til innovasjon og utvikling i seg selv ved at de stiller andre krav og har andre preferanser i forhold til hvilke tilbud de ønsker. Gode trafikkløsninger og oppgradering av hovedfartsårene inn til Trysil blir likevel ansett som viktigst, da det er med bil de fleste hytteiere og kommersielle gjester kommer.

For en av aktørene innen fluefiske gjør en eventuell økt etterspørsel at fluesona i elva kan utvides. Aktøren ser også på mulighetene for å bygge laksetrapp for å få laks i elva igjen. Markedet og etterspørselen etter laksefiske er en helt annen enn for fluefiske, og vil kunne bli aktuelt dersom nye kundegrupper kommer til området. Aktøren ser også mange muligheter for utvikling av andre aktiviteter i området, dersom noen er villig til å satse. For sin egen del ser det lyst ut for at yngre familiemedlemmer vil overta virksomheten på sikt. For andre aktører i området er nettopp manglende interesse fra neste generasjon en årsak til at de ikke ser det som sannsynlig at virksomheten drives videre etter dem.

En av de litt større NBT-aktørene i området ønsker å utvide virksomheten for å kunne ta imot flere gjester i høysesongen. Denne aktøren ser også stort potensiale i markedsføringen av produktene og ønsker å synliggjøre ytterligere hva som finnes og hva en får ut av produktene. Dette er de allerede i gang med og samarbeider med destinasjonsselskapet. Aktøren har også samarbeidsnettverk internasjonalt gjennom et europeisk prosjekt, og her jobbes det med utdanning av guider og guidesertifisering for å heve kompetansen på feltet. Samtidig som de ønsker vekst og ser på utvikling som både nødvendig og positivt, er dette noe som må veies opp mot produktkvaliteten og gjesteopplevelsen.

Trysils største NBT-aktør, Skistar, ser også positivt på byggingen av en ny flyplass på den andre siden av grensen. Dette kan gi mulighet for å tiltrekke seg nye kundegrupper. Det har de senere årene vært en voldsom vekst i alpinturister fra Storbritannia, og disse satser de på å kunne fly inn når flyplassen er klar. Det jobbes også mot det kinesiske markedet, men det er usikkert hvor stort potensialet er.

Skistar utvikler seg også i destinasjonsbygging med kjøp av et nytt alpinsted i Østerrike. De ser positivt på å bidra aktivt i utviklingsprosessen av anlegget og til å bruke de erfaringene de selv har fra virksomheten i Trysil:

[...] Det er veldig moro for oss som jobber i det da, å få være med på – på utviklinga av – Nå er vi jo – dette anlegget vi kjøpte nede i Østerrike er ganske – det er ikke så veldig stort da, St. Johan heter det. Og der lå de litt etter. Og så har vi en egen driftssjefgruppe, vi fem driftssjefene sitter i en egen gruppe. Så får vi være med og utvikle St. Johan da» (B3)

I Trysilfjellet bygges det også stadig nye hytter, og det er planlagt utvidelse av hyttefeltene også de kommende årene. I henhold til reguleringsplaner og tillatelser er det også mulig å utvide anlegget og bygge flere traseer, men det er likevel en begrenset periode i sesongen hvor det er såpass stor trafikk at behovet melder seg. Slik sett er en utvidelse foreløpig ikke aktuelt.

En av de små NBT-aktørene i Trysil ser på utvikling i et mer helhetlig Trysil-perspektiv. Alpinanlegget tiltrekker seg mange turister, men aktøren har også observert at det er få tilbud til denne målgruppen i perioder når anlegget er stengt. I den forbindelse er

planen å bygge en liten fornøylespark av is som kan være et aktivitetstilbud for barnefamilier på kveldstid i vintersesongen:

«[...] Grunnen for den isparken var også at det er veldig lite som er åpent når skiheisene stenger. [...] På sommeren har det gått ganske greit, for det er et veldig variert tilbud med de forskjellige aktørene. Men på vinteren er det Skistar som eier det meste, og da er det vanskelig å komme seg inn. Men ... til og med de har skjønt nå at det er kanskje lurt å ha noe tilbud utenom skiheisens tid» (B4)

Dette prosjektet kommer som et tillegg til overnattingsbedriften og guidevirksomheten aktøren har som hovednæring.

Også Destinasjon Trysil betrakter etablering av en ny flyplass som positivt, men tror likevel det kommer til å ta noen år før det eventuelt kommer gjester utenom de nasjonene og gruppene Trysil allerede har. Grenseoverskridende samarbeid er uansett noe de ser positivt på, og noe som bidrar til et mer differensiert tilbud for de reisende:

«Vi har jo den unikheten også med at vi kan tilby opplevelser i to land da. Altså når du kommer lenger bort ifra så er jo *det* unikt i seg sjøl, og et ønske om å oppleve mye når man først *er* på tur» (B6)

Destinasjonsselskapet fremstår som utviklingsorienterte, og representanter reiser mye rundt for å lære og hente ny inspirasjon. Alpene, USA og Canada har vært og er inspirasjonskilder for vintersatsingen i Trysil, og Skottland for sykkelatsingen. Destinasjonsselskapet følger også med på utviklingen i Skandinavia.

Det grenseoverskridende SITE-prosjektet har også utvikling i fokus. En av de norske representantene for Interreg-prosjektet tror de har kommet langt om 10 år, men det forutsetter en felles internasjonal strategi for regionen som også inkluderer guidede opplevelser i naturen.

«De store aktørene forstår alle at må prioritere *sine* forretningsområder, men gjør det sammen med oss! [...] Dere fokuserer *det*, vi fokuserer *det* – Men til syvende og sist så jobber vi under den samme paraplyen. Skape fellesskapsfølelsen, bygge Scandinavian Mountains som region å bo i og region å besøke. [...] Jeg ville ha tenkt – ut ifra det arbeidet vi gjør nå – at det ville gitt mye energi fra ... også de små aktørene» (B7)

Den helhetstenkingen som skisseres her oppleves å være avgjørende også for den framtidige utviklingen av små NBT-virksomheter i regionen, men hevdes av denne aktøren å være mangelfull på nåværende tidspunkt.

Utfordringene og mulighetene vedrørende utviklingen av naturbasert turisme i Norge er mange. En av de små aktørene ytrer et ønske om å gi de som ønsker å satse og de som ønsker å vise frem landet en bedre mulighet til å skape disse arbeidsplassene. For å gjøre dette må det derimot rokkes med en lovfestet rett som har vært gjeldende i over 60 år:

«Vi hadde fått en boom i Norge hvis man hadde greid å få allemannsretten innskrenka til å gjelde folk som bor i Norge. Til de som betaler skatt i Norge ... f.eks. Altså finne en måte å innskrenke allemannsretten på. Det går også for å ivareta miljøet. Men også kanalisere slitasje ... På miljøet. Og sørge for at man har muligheten til å kapitalisere på faktisk den ressursen Norge sitter på» (B8)

Norsk natur som et eksklusivt produkt er imidlertid vanskelig å selge da det i teorien er gratis. Denne aktøren ønsker likevel at det skal tilrettelegges for at folk kan bruke sin lokale natur til alternativ inntektsskaping, men for å tjene penger på natur så må man ha tilgang til en rettighet, og med allemannsretten er disse mulighetene begrenset. Ved at alle andre enn norske statsborgere må leie seg tilgang til disse rettighetene, mener denne aktøren at det derimot vil være mulig å kapitalisere på norske naturressurser i et annet omfang. Samtidig er det ikke kun av økonomiske hensyn dette forslaget kommer, men også i lys av bærekraft:

«Hvis man ikke har noen reguleringstiltak på plass tidlig, og hvis det blir en – en forandring ... som gjør at man får et stort trykk på dette her fra Europa, så er den ressursen vår – er veldig fort gjort å miste» (B8)

En økende turiststrøm oppleves som truende på norske naturressurser, og aktøren påpeker behovet for regulering og tidlig inngripen. Salg av norsk natur som produkt og tilgangen til denne er en innovativ tankegang. Turistiskatt er en annen variant som stadig diskuteres i andre deler av landet med stor pågang av turister, og det er tydelig at bærekraftshensynet er svært viktig for aktørene som opererer i disse områdene og står midt i ressursenes smørøye.

Oppsummert er det en tydelig positiv holdning blant både store og små NBT-aktører i Trysil vedrørende utvikling og innovasjon – både for bransjen i regionen generelt, men også hos den enkelte aktør. Byggingen av en ny flyplass like over grensa blir sett på som et viktig bidrag til å utjevne sesongene, legge grunnlag for utviklingsmuligheter for NBT-aktørene i området, samt tiltrekke seg flere turister og nye typer reisende. Også SITE-prosjektet trekkes frem som et positivt samarbeid i den sammenheng, ved å synliggjøre de mulighetene som finnes av naturbaserte aktiviteter i regionen, og bidra til en mer helhetlig satsing. Det blir også påpekt at utviklingen går riktig vei i forhold til utjevningen mellom sommer- og vinterturisme, hvor målet er en fordeling på 20/80 sommer/vinter, mot nå 10/90.

Hardanger

På spørsmål om hvordan turismeutviklingen har vært i Hardanger de siste 10-15 årene, svarer en av aktørene at dette er tosidig. På en side har det vært en positiv utvikling, men det ligger et potensiale i å tenke på regionen som større enn kun Hardanger. Landskap og infrastruktur gjør at befolkningen i flere deler av Hardanger har kortere og bedre vei til Voss i Hordaland enn Øystese ute i Hardangerfjorden. Odda er for de som bor i Eidfjord og Ulvik-området veldig langt unna, selv om det er i samme region.

Det er også tungt å drive når det blir for smått, og det ville for flere vært fordelaktig å kunne samarbeide med aktører andre steder i Hordaland og med andre i en utvidet region. Infrastruktur er tidvis en stor utfordring, da vegarbeid, stengninger og uvær kan isolere flere av bygdene i regionen i timer og noen ganger dager. Dette påvirker også tankegangen til de som driver eller ønsker å drive naturbasert virksomhet her, da de vet det kan bli utfordringer i form av fysiske hindre som vil påvirke driften og utviklingen. Dette kan bidra til at gründervirksomhet også uteblir på grunn av for høy risiko og usikkerhet når det gjelder infrastruktur.

Et annet utviklingsperspektiv er å se på det naturbaserte reiselivet som en læringsarena, ikke bare som en arena for opplevelser. En aktør innen frukt- og siderproduksjon understreket viktigheten av at matprodusenter innenfor naturbasert turisme også er flinke til å opplyse om og informere om hva de driver med og den norske produsentrollen:

«Jo, jeg er kanskje litt idealist da, men jeg tenker at det er veldig viktig å – både for nordmenn og utlendinger, å fortelle hva vi driver med. [...] Og så tenker jeg faktisk også at alle kan ikke ... leve av turisme, noen må produsere maten også» (C2)

Formidling av hva produktene er, hvordan de dyrkes og foredles, og hvilke rammefaktorer aktørene har å forholde seg til blir en viktig historiefortelling om norsk mat og matkultur, og inneholder både et opplysnings- og læringsaspekt som kommer i tillegg til å gi gjestene opplevelsen av å tre inn i en annen verden i form av frukthager og siderproduksjon.

NBT-aktørene i Hardanger spenner fra de veldig innovative og utviklingsorienterte, til aktører hvor dette ikke er et tema eller en mulighet. Noen opplever at virksomheten er stor nok, og at en utvidelse eller videre utvikling ikke er håndterbar på nåværende tidspunkt. Det å måtte legge om drifta på gården for å kunne drive i større omfang er for enkelte aktører uaktuelt. Andre har et ønske om å synliggjøre produktene mer, men det å skulle utvide oppgavene og nå ut til et større marked betyr for mange at en må være tilgjengelig hver dag. Dette kan være utfordrende for en liten bedrift med få ansatte.

For å kunne utvikle virksomheten ble det fremhevet at det å søke om økonomisk støtte er viktig. Tilskuddsordninger kan gjøre at en har mulighet til å satse mer på virksomheten og få i gang eller utvikle denne og har rom og tid å investere i arbeidet. Flere må kombinere gründervirksomhet med annen jobb, og det å få litt mer slingringsrom til å jobbe med utvikling er særlig viktig i oppstartsfasen eller når en ser det er muligheter for videre utvikling. Dette gir også en grunnleggende trygghet til å våge og satse når premissene ligger til rette for det.

Sesongforlengelse er et viktig fokusområde for mange av NBT-aktørene. En av de nyeste og mest utviklingsorienterte aktørene jobber med å utvikle tilbud i vintersesongen. De ønsker blant annet å utnytte det at snø i seg selv kan være veldig

eksotisk for mange turister. Å kaste snøballer, bygge snølykter, lage mat ute, gå trugeturer og leke seg i snøen er aktiviteter som i seg selv kan være en opplevelse. Bryllupsturisme er òg en tanke de har lekt med.

«Det blir jo mye til mens man går også, ikke sant. For når vi begynte så – Altså det er ikke sikkert vi gjør det samme om tre år. At det kan være at vi gjør det på en helt annen måte hvis vi ser det er mer hensiktsmessig. Det er ikke sånn hugget i stein – hvordan driften videre blir» (C4)

De ønsker også å lage et sted som er mer permanent og som kan brukes som selskapslokale, kjøkken, aktivitetsområde og overnattingsted, samt være utgangspunkt for ulike turer. Om 10 år ser de for seg at en slik «camp» er etablert – en helårsbasert virksomhet med flere ansatte, som kan gi gjestene en totalpakke med aktiviteter og overnatting.

Mange aktører ser med optimisme på mulighetene fremover. Samtidig er de opptatt av å finne balansen mellom utvikling, bærekraft og opprettholdelse av egenarten til virksomheten. En av aktørene som driver innen Breturisme poengterte at det å kunne øke volumet og utvide sesongen noe blir viktig, men like viktig blir det å ivareta de verdiene de står for – herunder å kunne tilby et reiselivsprodukt med høy kvalitet, og sikre den gode opplevelsen for turistene:

«Hvis volumet vårt øker veldig, så blir det å spre trafikken til andre plasser på breen mer enn vi gjør nå da. [...] Sånn at det ikke blir *for* mange folk på samme plass på breen, for da ødelegger du egentlig opplevelsen av å – altså en del av opplevelsen på breturene våre er å være en liten – et lite menneske i et stort islandskap» (C6)

Den masseturismen som Trolltunga har opplevd er ikke noe som er ønskelig. Desto flere turister, jo flere verktøy behøves for å regulere trafikken, og jo flere sikkerhetstiltak må settes i verk. Breturismen begrenser seg noe i seg selv, da man er avhengig av å ha med seg en brefører, og de i større grad kan kontrollere hvor mange som er på breen samtidig. Begrepet «menneskeforurensing» eller «people pollution» har blitt mye brukt, og er noe som kan ødelegge opplevelsen av å være på breen og i det landskapet man omgir seg med: «Så det er en balanse der da. [...] Altså en viktig del av naturopplevelsen er jo at du er – at *ikke* det kryr av folk over alt» (C6).

Denne aktøren viser til en viss uro knyttet til at mye av det naturbaserte reiselivet i Norge er uregulert, slik at det varierer i stor grad hvor seriøse aktørene er. Dette kan gå ut over både sikkerhet og produktkvalitet. For mange useriøse aktører kan virke negativt inn på bransjens omdømme, men for dårlig kunnskap kan òg gå på bekostning av naturen og være en risiko for bærekraft.

Lokalsamfunnsutvikling og det å bidra til levende lokalsamfunn året rundt er også et aspekt flere av aktørene er opptatt av. En aktør i Ulvik påpeker hvordan de har klart å skape liv i lokalsamfunnet utenom høysesongen for turistene, og hvor viktig dette er. Om vinteren er det organisasjonslivet som blomstrer. De har også klart å dra ut

sesongen litt i begge retninger, med både siderslipp, blueshelg og poesifestival. Mer liv og flere mennesker er likevel ikke bare positivt for små samfunn, og tålegrenser er et tema her – ikke bare hva gjelder naturressurser, men òg for lokalbefolkningen som sådan. Dette ble ikke mindre aktuelt etter at det ble laget et anløp for cruisebåter i nabokommunen Eidfjord:

«Det som skjer når de store båtene går til kaia i fjor – når det velter 2500 mennesker ut av båten – er at de fleste eidfjordingene, de rømmer – de stikker på hytta. De reiser til fjells. [...] Det blir *veldig* mye folk på *veldig* liten plass» (C3)

Dette er et tema mange aktører i regionen er opptatt av, ikke minst hvordan dette vil påvirke lokalsamfunnet og andre aktører fremover med en økende turiststrøm til Norge.

En av de mest utviklingsorienterte aktørene i Hardanger kom til Norge for over ti år siden. Aktøren har bakgrunn fra spesialstyrkene og som overlevelsesinstruktør, og ønsket å benytte seg av den uberørte naturen i Norge ved å sette opp en enkel basecamp og tilby ulike naturbaserte aktiviteter. I løpet av disse årene har vedkommende også fått dannet seg et inntrykk av norske NBT-aktører, og trekker frem Fjord Tours som en av de mest vellykkede satsingene og en av de aktørene en bør se opp til hva gjelder nytenking og innovasjon. De har et «Norway in a nutshell»-produkt, og aktøren understreker hvordan dette er en god måte å organisere det som egentlig er en transportetappe fra A til B. Fjord Tours har gjort dette til et turistprodukt, hvor du også får opplevelsen av å være med på en ekskursjon. Det handler om aktiv opplevelse, slik at du underveis på turen fra A til B kan bruke billetten din til å «hoppe av» og være med på aktiviteter, før du «hopper på» igjen, og transporteres videre med båt, buss eller tog:

«Hardanger in a nutshell» [...] You start in Bergen, and you end up in Bergen in one day. But why would you do that in one day? You can also do that in three days if you want. So you just stop in one place, book a hotel, and that is why they came up with the Fjord pass (...). Very smart. At least now you have a route, you can transport wise, you can get from one point to the other, and then book your accommodation or/and activities all by the same provider” (C1)

Dette bookingsystemet og bruk av plattformen TrekkSoft er fortsatt under utvikling, men er en innovativ tankegang som Fjord Tours ser ut til å ha. Det at du kan booke både transport, overnatting og aktiviteter i det området du skal til hos samme selskap blir sett på som nye nytt. Dette er også en plattform denne utenlandske aktøren benytter. Ut fra et aktørperspektiv er dette veien å gå, og vil kunne bidra til å utvikle og ikke minst synliggjøre aktivitetsturismen i Norge:

«So this way the world of the activity industry becomes very small and very accessible. But it will take some more years before we get there. And that is a trend that is not

stoppable. And I know from experiences that the tour operators they have this focus”
(C1)

Denne aktøren bidrar også med et annet perspektiv på den naturbaserte turismen i Norge, et utenfra-perspektiv som omhandler det vedkommende opplever som aktørers manglende vilje til å jobbe hardt for utnytte de ressursene som finnes. Det å bli «husblind» og ikke se de mulighetene og potensialet for utvikling som ligger rett foran dem opplever aktøren som en stor utfordring, og som noe aktører utenfra må være behjelpelig med å gjøre de oppmerksomme på. Det å ikke se hvilke ressurser vi sitter på og ikke utnytte disse i større grad enn det gjøres i dag, kan bli en hemsko for videre utvikling og innovasjon innen naturbasert turisme. Før aktøren flyttet til Norge ble vedkommende fortalt at nordmenn og norske aktører er “the Spaniards of the North” – ikke bare er de blinde for hvilke muligheter som ligger fremfor øynene sine, men ei heller skulle de ha innsatsvilje nok til å gjøre noe med det om de skulle oppdage det:

“They have a lot of sun, and they have siesta, and lazy, and good life, and do not like working hard. Of course that is a metaphor, but eighty percent of that I can see here. And because of that, there is a lot of opportunities for people that want to work, want to do something” (C1)

Mulighetene for videre utnyttelse og utvikling av allerede eksisterende naturressurser i Hardanger er ifølge denne aktøren flerfoldige. Det eneste som mangler er aktører som ønsker å ta tak i det, som er hardtarbeidende og ønsker å jobbe frem produktene: «There is money lying on the ground. All you have to do is pick it up». Videre mener aktøren at en annen nøkkel til utvikling er samarbeid, og trekker frem Flåm som et eksempel hvor hele lokalsamfunnet har dratt i samme retning:

“If you make a chain, and it is all strong shackles, you cannot break the chain. But if it is all pieces of metal, not bound together, it is very easy to not survive” (C1)

Turismen sees her på som et ledd i lokalsamfunnsutviklingen, og lokalsamfunnet er på sin side en positiv pådriver for turistindustrien – ulike aktører som jobber sammen mot et felles mål.

I følge visitselskapet i Hardanger er det absolutt rom for forbedring hva gjelder de naturbaserte tilbudene i regionen. «[...] I det møtet mellom profesjonelle innkjøpere og leverandører, så er det et utviklingsselement også. [...] Jeg skal ikke si hvilke – men på ... på naturbaserte aktiviteter så er det ikke bra nok». Det blir påpekt at det står på bedriftenes evne og vilje til å klare og se seg selv utenfra. Dette hevdes å være avgjørende for om de klarer å levere salgbare produkter på dette markedet. Veien må bli til mens de går, de må være i kontinuerlig utvikling og forholde seg til mye ny kunnskap. De må både være villig til å gjøre endringer og forkaste ting de trodde var sant. Det er de flinke som kan overleve, og i denne bransjen er nettopp dyktighet avgjørende. Det påpekes at litt avskalling derfor er naturlig, men at de dyktige har vist

seg å klare seg veldig bra over lengre tid. Både tankegang rundt bemanning, sikkerhet, markedsføring, salg, strategiske allianser og sesongforlengelse er aspekter de som lykkes har med seg på en god måte. Dette er mennesker som ifølge Visitselskapets representant kunne gjort det veldig bra også i andre bransjer, da de har en personlighet og noen kvaliteter som gjør de spesielt dyktige. Dette er en medvirkende årsak til at det er mye som går riktig vei i reiselivssatsinga i Hardanger.

Visitselskapet peker også på at en viktig nøkkel videre ligger i å utvide sesongen. De fleste gjestene som er innom de naturbaserte reiselivsbedriftene kommer som individuelle gjester og ikke gjennom en reiseoperatør. Veien videre blir å få de operatørene som sitter på store kundebaser og produserer turer daglig til å bruke Hardanger som sin arena, slik at man kan få større kundegrupper dit og grupper. På den måten vil det også kunne bli enklere å utvide sesongen. Samtidig er det en krevende omstilling for NBT-bedriftene som er vant til å håndtere mindre grupper turister og par som ringer dagen før og sier de vil booke en tur. Tjenestene som tilbys må i sin tur tilpasses et større marked dersom det blir aktuelt.

Visitselskapet selv er opptatt av å vise potensielle innkjøpere alle mulighetene som finnes i regionen, og fokuset ligger på å vise frem «hele paletten». Ofte har ikke internasjonale turister like lang ferie som nordmenn og dermed mindre dager til disposisjon for opplevelser. Det å kunne levere mange typer opplevelser tilpasset ulike målgrupper i samme område, blir derfor et viktig salgsargument og fokusområde for den videre utviklingen av NBT-virksomheter i regionen.

4. Risikovillige livsstilsentreprenører

Med utgangspunkt i data fra 24 aktørintervjuer har vi kunnet identifisere tydelige sammenhenger mellom motivene til disse bedriftslederne, betydningen av nettverkene de er en del av og relasjoner til andre aktører, og hvilke perspektiv og tilnærminger aktørene har til utvikling og innovasjon. Størrelse på virksomhetene, kontekst i form av geografisk område og rammevilkår er av betydning for alle de tre aspektene. Det er likevel svært mange likheter mellom aktørene, selv om de opererer i områder med svært ulik karakter.

Når det gjelder hva som *motiverer* aktørene, finner vi flere likhetstrekk. Både i Varanger, Trysil og Hardanger er hovedtendensen at NBT-aktørene ønsker å bruke en kompetanse eller kunnskap de har opparbeidet seg til å utvikle et produkt som ikke finnes fra før, eller utnytte naturressurser som tidligere ikke har blitt satset på av andre aktører. Aktører i alle de tre områdene har sett et stort uutnyttet potensiale i naturressursene på stedet. Et annet fellestrekk er at turiststrømmen til de tre områdene har økt, men det varierer noe hvordan dette har gitt seg uttrykk. I Varanger har dette ført til en videreutvikling eller omlegging av tradisjonell drift – slik som landbruk og fiske, til å rette seg mer mot turister, i tillegg til utvikling av nye naturbaserte produkter og aktiviteter. I Trysil har dette gitt troen på mulighetene for en sesongutjevning, sett i sammenheng med tradisjonelle næringer (skogbruk), lokalsamfunnsutvikling og det å skape grunnlag for helårs bosetting. Masseturismen som Hardanger har opplevd de siste årene har ført til at aktører ønsker å ta i bruk og benytte andre deler av naturen enn masseturismen retter seg mot, og slik bidra til differensierte naturopplevelser.

Tidligere forskning har vist til at aktører innenfor det naturbaserte reiselivet ofte er livstilsentreprenører (Shaw og Williams, 2004; Lundberg, Fredman og Wall-Reinius, 2014). Dette motivasjonsgrunnlaget finner vi igjen hos mange aktører i alle de tre områdene. I Varanger gjelder dette særlig tilflyttere, som med ulik bakgrunn innen naturbasert virksomhet oppdaget en mangel i tilbud koblet med uutnyttede ressurser. Dette ga muligheter til å starte og drive ny naturbasert virksomhet der. Varanger har foreløpig ikke opplevd den masseturismen som f.eks. Hardanger har, og tendensen har i større grad vært at de lokale aktørene med sterk tilknytning til stedet ikke har sett hvor mye regionen egentlig har å by på, og hvilke muligheter for virksomhet som finnes. I Trysil er det småskalaaktører som har hatt et ønske om å fremme og utvikle små og spesielle opplevelsesaktiviteter, en motsats til det denne reiselivsregionen tradisjonelt er kjent for. I Hardanger bunner idealismen primært i å gi andre mulighet til å ta del i de samme naturopplevelsene de selv har hatt, og i likhet med Trysil er det småskala aktører som ønsker å vise frem de delene av naturen og ressursene som det storskala reiselivet ikke dekker. Bærekraftperspektivet står sterkt både hos aktørene i

Trysil og i Hardanger, trolig på grunn av utviklingen i antall besøkende og press på noen sentrale områder og naturressurser.

Samlet sett er det få av aktørene som viser til stor grad av businessorientering og finansiell motivasjon. De fleste er småskala aktører som ønsker å utvikle levedyktige bedrifter hvor opplevelsene står i sentrum. Dette samsvarer med motivasjonsfaktorene Lundberg og Fredman (2012) identifiserte hos svenske NBT-aktører. Aktørene i Trysil kan se ut til å være mer businessorienterte enn i de to andre områdene, og dette har nok i stor grad å gjøre med skisenteret som er det store trekkplasteret og hvor flere av de litt større NBT-aktørene er involverte. For mange førte rasjonaliseringen av skogbruket til at de måtte finne noe annet å livnære seg av, og utviklingen av skisenteret og aktivitetene i Trysilfjellet ga muligheter for nye arbeidsplasser og ble redningen for mange av de tidligere skogsarbeiderne.

Vedrørende betydningen av *relasjoner og nettverk*, finner vi òg flere likhetstrekk mellom aktørene i de ulike regionene. Det blir i alle områdene pekt på viktigheten av å ha andre aktører å spille på. De framsnakker og reklamerer for hverandre, med den oppfatning at de alle har felles mål om fornøyde gjester. Det å informere om de ulike tilbudene, sy sammen pakker og spille på hverandres kompetanser vil gi ringvirkninger som gagnar alle. Dette er i tråd med hva Fredman og Tyrväinen (2010) peker på. Det å gjøre hverandre sterkere oppleves som viktig både for utviklingen av egne produkter samt den samlede reiselivssatsingen i regionen. I alle tre områdene finner vi at NBT-aktører har relasjoner til andre lokale og regionale aktører, små og store virksomheter, så vel som aktører i andre land.

Betydningen av relasjoner og nettverk viser seg likevel å være kontekstavhengig. Caseområdets karakter har en innvirkning. Varanger er det området med flest bedrifter drevet av kun ett årsverk. Det er da særlig avgjørende å ha gode relasjoner til andre aktører. Det å bli robust nok til å overleve samt synlig og attraktiv nok til å tiltrekke seg gjester er viktig, og noe de fleste ikke er i stand til å klare alene. Disse aktørene er særlig opptatt av å holde gjestene i regionen lengst mulig, og slik vil det å reklamere for hverandre, spille på hverandres kompetanser og tenke på regionen som helhet være fordelaktig for alle. De ser på hverandre som sparringspartnere, men anser det som et godt tegn når en etter hvert har mindre behov for samarbeid og klarer å stå mer alene.

I Trysil opplever de små aktørene at de må jobbe mer for å være synlige i et marked preget av én stor hovedaktør, Skistar. Det er også et skille mellom de bedriftene som er situert i sentrum av kommunen, og de som ligger utenfor, hvor sistnevnte aktører må jobbe mer for å fremme sitt produkt og øke synligheten. Samtidig er Skistar selv opptatt av et godt samspill med de andre bedriftene for å legge grunnlag for en god lokalsamfunnsutvikling og skape levedyktige bedrifter og arbeidsplasser også utenom skianlegget. Det er en slags gjensidig avhengighet mellom de små aktørene som bidrar til arbeidsplasser for de ansatte i skianlegget utenom sesongen, og den store aktøren

Skistar som setter Trysil på kartet og er et trekkplaster til regionen som de andre små bedriftene nyter godt av.

Også i Hardanger er aktørene opptatt av nettverksbygging, og viser til at samarbeid gjør hver aktør sterkere, samt er viktig for den totale reiselivsutviklingen i regionen. Likevel er det tegn på at noen av aktørene i Hardanger er noe mer konkurranseorientert enn i de to andre regionene. Dette er særlig noe den utenlandske tilflytteren har merket seg i sitt virke i regionen. Han viser til lite initiativ til samarbeid og en oppfatning av at man ønsker å beskytte sitt eget produkt. En mulig forklaring er at reiselivet i regionen har røtter langt tilbake i tid, kompetansen blant mange av aktørene er stor, og at behovet for samarbeid derfor oppleves som mindre. I det naturbaserte reiselivet i regionen har det blitt svært mange aktører innen samme segment, og de ser nok behovet for å fordele seg mellom ulike målgrupper, og sørge for differensierte mål og innhold. De må finne sin nisje, noe unikt og tiltrekkende for å skille seg ut i mengden.

Når det gjelder destinasjons- og visitselskapene blir disse trukket fram som viktige samarbeidspartnere blant majoriteten av aktørene i alle regionene. De opplever at selskapene bidrar til økt synliggjøring, og for mange er det positivt at noen tar seg av merkevarebygging og markedsføring på vegne av bedriftene. I Varanger er imidlertid denne oppfatning noe todelt, da noen er skeptiske til å bli medlem i det nylig oppstartede Visitselskapet, og mener det vil ta for mye tid å danne gode samarbeidskonstellasjoner og at en bør drive markedsføringen selv. Andre ser på det som avgjørende som liten bedrift å bli løftet frem og synliggjort via et destinasjons- eller visitselskap.

Synliggjøring er en fellesnevner hos alle selskapene, men strategiene er noe ulike. I Varanger er man særlig opptatt av å synliggjøre regionen som helhet, og vil øke robustheten til bedriftene ved å samle de på en plattform og selge de sammen som et produkt. Dette kan nok forklares med størrelsen på regionen og de store avstandene både mellom kommunene, aktørene og til andre regioner, og at en derfor jobber for å beholde turistene lengst mulig i regionen når de først har kommet. Varanger er ei heller like synlig på reiselivskartet som de to andre regionene. I Trysil er situasjonen en helt annen. Det volumbaserte reiselivet er i fokus, med skianlegget som fyrtårns-produkt utad. Likevel ønsker de også å holde lengst mulig på turistene, samt utjevne sesongene noe. Strategien er derfor å også støtte opp om de små aktørene og informere om andre tilbud, selv om de påpeker at det er mest tilrettelagt for volumproduktet. Visit Hardanger ønsker derimot å gå fra volum- til nisjebasert turisme, og fra rimelige tilbud til høyt prisede og spesialiserte tilbud. De har fått oppleve de negative konsekvensene med masseturisme i regionen, og ser seg nødt til å ta grep. Ved å satse på flere ulike og mer spesialiserte virksomheter vil de øke robustheten, og fordele presset på

naturressursene ved å ta hele Hardanger i bruk. Et større spekter av tilbudene som finnes blir dermed synliggjort.

Grad av *utviklingsorientering og innovativ tankegang* er i større grad preget av bedriftenes størrelse enn geografisk område og kontekst. Samtidig påvirkes dette også av aktørenes tilhørighet til stedet og hvilke rammevilkår de har å forholde seg til. Det interessante er hvorfor man har vært mer opptatt av utvikling i noen bedrifter enn andre.

I Varanger er det blant de som ikke opprinnelig har tilknytning til stedet vi finner de mest utviklingsorienterte. Disse har sett løsninger og muligheter ingen andre aktører hadde sett, og de har tatt sjanser som ingen andre hadde turt å ta. Har de større tro på at de vil lykkes enn de som kjenner til området, og hvorfor det? En mulig forklaring kan være at det er vanskelig å se verdien av sitt eget hjemlige miljø. Det kan være enklere for en tilflytter å se utviklingspotensialet i et område eller for eksisterende virksomheter, samt nye muligheter for bruk av eksisterende naturressurser. Aktører med tilhørighet i Varanger uttrykte selv at det synes det er vanskelig å se hva som er spesielt eller unikt ved området. Dette så vi også et eksempel på i Trysil, hvor det var en tilflyttet aktør som tydeligst så behovet for andre tilbud etter skianleggets stenetid. I Hardanger var også den mest utviklingsorienterte en tilflytter. Vedkommende ser det som tilflytters plikt å hjelpe «husblinde» lokale aktører å bli oppmerksomme på hvilke muligheter som finnes. I tillegg uttrykte aktøren bekymring for denne tendensen. Det å ikke se hvilke ressurser en sitter på og ikke utnytte disse i større grad enn hva gjøres i dag kan bli en hemsko for videre utvikling og innovasjon innen naturbasert turisme. Nøkkelen til utvikling påpekes å være samarbeid. Lokalsamfunn og næringsaktører som drar i samme retning vil være positive pådrivere for hverandres utvikling.

Vedrørende videre utvikling og nytenking, er infrastruktur et viktig tema for alle de tre områdene. I Varanger ser de på muligheten for å på sikt utvide flyrutene med en direkte rute til Russland. Det å tiltrekke seg nye målgrupper er en viktig del av strategien omkring utvidelse av eksisterende tilbud og sesongutjevning. Det er ønskelig å tiltrekke seg utenlandske gründere og entreprenører som med sitt perspektiv ser andre muligheter for å skape noe – en strategi for å bøte på den nevnte «husblindheten». Aktørene ser verdien av å fortsette satsingen på nisjeprodukter og det å dyrke den spesielle opplevelsen, og er klar på at masseturisme ikke er ønskelig. Samtidig er NBT-aktørene i Varanger nytenkende i den grad at de ønsker å endre måten de organiserer seg på, og/eller finne nye måter å skape disse spesielle opplevelsene på. I Trysil vil den nye flyplassen over grensen til Sverige kunne bidra til nye kundegrupper, øke attraktiviteten og etterspørselen. Sesongutjevning er et viktig utviklingsperspektiv også her, og flere gjester og nye målgrupper gir mulighet for utvidelse for mange aktører både vedrørende aktivitetstilbud og kapasitetsmessig.

Samtidig er de avhengige av at hovedfartsårene inn til Trysil forbedres dersom de skal klare å ta imot flere gjester og gjøre det attraktivt å reise hit.

I Hardanger er infrastruktur i større grad forbundet med negative assosiasjoner. Risikoen for å bli isolert i perioder, eller at framkommeligheten tidvis er dårlig på grunn av stengte veier og uvær gjør at aktører kan vegre seg for å starte opp ny virksomhet. Usikkerhet og utfordringer i form av fysiske hindre vil kunne påvirke gründervirksomheten og videre utvikling. Samtidig ønsker informantene som driver i dag å fortsette, men påpeker at det er tungt å drive når det er for smått og en føler seg alene. De ser muligheter for samarbeid i en utvidet Hardangerregion, ved å rette seg mot aktører i Hordaland som er lokalisert nærmere egen virksomhet. De er også opptatt av en balanse mellom utvikling, bærekraft og opprettholdelse av egenarten til virksomheten. God kvalitet, trygghet og den gode opplevelsen står i sentrum for aktørene, og i det ligger det også et ønske om å unngå «menneskeforurensing» i form av masseturisme og for mange besøkende på et sted.

Generelt sett er det en sammenheng mellom type og størrelse på bedriften vedrørende hvilken type innovasjon de er rettet mot, og hvor dynamiske og utviklingsorienterte de er. Det er ganske tydelig at de mest innovative i alle de tre områdene er de minste bedriftene. Disse aktørene har en fremtredende indre motivasjon, som nok kan forklares med at de er avhengig av å synes i et marked med mange tilbydere innen samme segment, og å skape en interesse ved å tilby noe spesielt og unikt. De viser en stor vilje til risiko – enten så klarer de å gjøre dette til en virksomhet de kan leve av, eller så er det ikke bærekraftig på lang sikt. De vet de er avhengig av å gi alt for å lykkes. De står ofte alene og har sjeldent noe sikkerhetsnett, men det er drømmen om å starte noe eget og å kunne leve av livsstilen som i stor grad er en pådriver og gjør de modige nok til å satse. Det handler i stor grad om alt eller ingenting, om overlevelse i et presset marked, men også i noen tilfeller om «selvrealisering»

De store aktørene er tydelige på at de setter pris på de små, og er i et lokalsamfunnsperspektiv avhengige av disse for å sikre arbeidsplasser og et differensiert tilbud som bidrar til sesongutjevning. Likevel er ikke den største aktøren, Skistar Trysil, like innovativ og utviklingsorientert som de mindre aktørene. Denne aktøren synes å være fornøyd med å holde «stø kurs» – og hvorfor risikere noe når besøkstrenden er positiv, synligheten er på topp og framtidsutsiktene er preget av stabil og høy etterspørsel? For denne aktøren er også rammevilkårene annerledes – tilgangen på finansielle og menneskelige ressurser skaper en robusthet som helt klart skiller en slik virksomhet fra de øvrige små NBT-bedriftene. På en annen side understreker dette viktigheten av tilskudd og økonomiske støtteordninger for de små NBT-virksomhetene. I oppstartsfasen er det mange som må kombinere gründervirksomheten med annet inntektsgivende arbeid, og det å ha litt mer rom for og tid til å investere og jobbe med utvikling i denne fasen er avgjørende for å skape et

godt grunnlag for videre drift. I tillegg gir det en grunnleggende trygghet for å våge og satse den dagen premissene ligger til rette for det.

I alle de tre områdene påpekes det likevel at det må være en spesiell vilje og engasjement for at utvikling og innovasjon skal finne sted. Informanten fra Visit Hardanger påpeker hvordan dyktighet er avgjørende for å lykkes som NBT-bedrift, hvorpå de som er dyktige også er de mest dynamiske. Som aktør må du våge å gjøre endringer og gå bort fra det trygge. Hvorfor er det da noen av aktørene som likevel fremstår som statiske og ikke tar de valgene som gir størst utsikter for å lykkes i bransjen? Flere av aktørene er avhengige av at noen – oftest familiemedlemmer, på sikt tar over virksomheten etter de, eller at de legger om driften for å ha mulighet til å utvide og utvikle seg videre. Dette er ikke realistisk for alle, da det gjerne stopper i mangel på menneskelige ressurser eller økonomisk kapasitet. For noen betyr det at driften og utviklingen opphører i det de selv ikke lenger har mulighet eller motivasjon til å fortsette. Dette viser både hvor krevende det er å være aktør i denne bransjen, men også hvor mye som skal til for å lykkes.

Selv om de tre caseområdene har veldig ulik karakter, viser intervjudataene at NBT-aktører har mange fellestrekk hva angår motivasjon, relasjoner og perspektiver på innovasjon. Det er i sistnevnte kategori vi finner de største ulikhetene, men da med utgangspunkt i bedriftenes egenart og størrelse heller enn geografisk kontekst. Vi ser tegn på en betydelig differensiering av det naturbaserte reiselivet, ikke minst på grunn av de små og utviklingsorienterte bedriftene som er blitt etablert de siste 10-15 årene. Intervjudataene tyder på at bedriften ikke behøver å være administrativt strømlinjeformet og finansielt robust for å bli attraktive i markedet, så lenge den indre drivkraften og viljen til å satse er større enn redselen for å mislykkes.

Referanser

- Fredman, P. og L. Tyrväinen (2010): Frontiers in Nature-Based Tourism. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism* **10**(3): 177-189.
- Lundberg, C., P. Fredman og S. Wall-Reinius (2014): Going for the green? The role of money among nature-based tourism entrepreneurs. *Current Issues in Tourism* **17**(4): 373-380.
- Lundberg, C. og P. Fredman (2012): Success factors and constraints among nature-based tourism entrepreneurs. *Current Issues in Tourism* **15**(7): 649-671.
- Nærings- og fiskeridepartementet. (2017). *Opplev Norge – unikt og eventyrlig*. (Meld. St. 19 (2016-2017)). Hentet 24.05.19 fra <https://www.regjeringen.no/>
- Shaw, G., & Williams, A. M. (2004): From lifestyle consumption to lifestyle production: Changing patterns of tourism entrepreneurship. I R. Thomas (Red.), *Small firms in tourism: International perspectives* (s. 99–113). Oxford: Elsevier
- Stensland, S., K. Fossgard, B. B. Hansen, P. Fredman, I.-B. Morken, G. Thyrrerstrup og J. V. Haukeland (2018). *Naturbaserte reiselivsbedrifter i Norge. Statusoversikt, resultater og metode fra en nasjonal spørreundersøkelse*. Ås: Norges miljø- og biovitenskapelige universitet.
- Stensland, S., K. Fossgard, J. C. Apon, S. Baardsen, P. Fredman, I. Grubben, J. V. Haukeland og A. M. E. Røren (2014). *Naturbaserte reiselivsbedrifter i Norge. Frekvens- og metoderapport. INA fagrapport 25*. Ås: Norges miljø- og biovitenskapelige universitet, Institutt for naturforvaltning.

FORMÅL

RURALIS - Institutt for rural- og regionalforskning skal gjennom fremragende samfunnsvitenskapelig forskning og forskningsbasert utviklingsarbeid gi kunnskap og idéer for allmenheten, privat næringsliv, offentlig virksomhet og FoU-sektoren, og gjennom det bidra til å skape sosiokulturell, økonomisk og økologisk bærekraftig utvikling i og mellom bygd og by.

RURALIS skal være et nasjonalt senter for å utvikle og ta vare på en teoretisk og metodisk grunnleggende forskningskompetanse i flerfaglige bygdestudier, og fungere som et godt synlig knutepunkt for internasjonal ruralsosiologi.



Trondheim (hovedkontor):
Universitetssenteret Dragvoll
N-7491 Trondheim
73 82 01 60

Oslo:
Paleet, Karl Johans gate 41A (5 etg.)
N-0162 Oslo
913 32 277

post@ruralis.no
ruralis.no