

FRÅ GARDSBRUK TIL BYGDETURISME

FROM FARM TO RURAL TOURISM

ÅSHILD EKRENE

UNIVERSITETET FOR MILJØ- OG BIOVITENSKAP
INSTITUTT FOR NATURFORVALTNING
MASTEROPPGAVE 30 STP. 2008



Forord

Denne oppgåva er skriven ved Institutt for naturforvaltning, ved Universitetet for miljø- og biovitenskap (UMB), våren 2008.

Det er ein kombinasjon av mange tilfeligheitar og bevisste val som gjer at eg i dag kan setje punktum for masterstudiet i utmarksbasert næringsutvikling på Ås.

Samla sett har arbeidet med oppgåva vore ein positiv prosess som har gjeve meg god innsikt og forståing for korleis eit gardsbruk kan nyttast alternativt og vere grunnlag for nye næringar, på godt og vondt.

Tusen takk til alle grunneigarane som har stilt opp til intervju. De har vist stor velvilje, engasjement og inspirasjon, noko som har gjort det spennande å jobbe med oppgåva.

Eg vil også rette ei stor takk til hovudvegleiar Sjur Baardsen og bivegleiar Birger Vennesland for god rettleiing.

Heilt til slutt vil eg takke alle andre som i større eller mindre grad har bidrege.

UMB, Ås 9.mai 2008.

Åshild Ekrene

Samandrag

Som fylgje av eit gradvis sviktande inntektsgrunnlag og låg lønsvekst innan landbruksnæringa startar stadig fleire gardbrukarar opp med nye næringar. I tråd med Landbruks- og matdepartementet (LMD) sin strategi "Ta landet i bruk" er målet ei lønnsam næringsutvikling i landbruket, gjerne gjennom ei redefinering av ressursane. For å belyse veksten i tilleggsnæringane vart Sogn og Fjordane valt ut som studieområde og fylgjande problemstilling vart utarbeida:

Kva element ser gardsentreprenøren på som viktige i si omlegging frå tilleggsnæring til hovudnæring?

Data vart samla inn gjennom ei kvalitativ undersøking i form av personlege dybdeintervju med 7 representantar for gardsbruk som har gjort tilleggsnæringa om til hovudnæring (for gardsbruket). Innsamling og analyse av datamateriale, samt drøfting av teori har resultert i fylgjande konklusjon:

Stadbunden tilhøyrsløst til garden og eit ynskje om inntekt på gardsbruket, skapar eit ytterlegare ynskje om ein lønsam arbeidsplass basert på interesser, tradisjonar og det å kunne tilby kommande generasjon ei attraktiv bedrift. Positive tilbakemeldingar frå kundar og auka etterspurnad saman med trivsel i kvardagen motiverer til vekst og vidareutvikling. Mental støtte frå familie, økonomiske støtte gjennom BU-midlar og etablerarstipend, og kompetansetilgang gjennom skular og Norsk bygdeturisme og gardsmat (NBG) ligg i botn for vidare utvikling.

Horisontal integrasjon gjennom NBG, Bondens Marked (BM) og felles produksjonslokale, samt vertikal integrasjon gjennom ulike leverandørar, organisasjonar, formidlingsbyrå og turoperatørar er med på å redusere transaksjonskostnader knytt til produksjon og marknadsføring og sal. Slike samarbeid fører til produktretta integrasjon som gjer gardsentreprenøren i stand til å kunne tilby eller vere ein del av ei produktpakke.

Dagens situasjon for gardsentreprenøren kan sjåast på som eit resultat av indre motivasjon, sterk kundeorientering, bevisstheit rundt dei strategiske ressursane og fokus på kvalitetssikring av produkta. Undersøkinga avdekkar eit ytterlegare framtidig behov for spisskompetanse som saman med det overordna målet til gardsentreprenøren om å halde oppe eit levande kulturlandskap i Bygde-Noreg skapar nye utfordringar for bygdeturismen.

Abstract

As a consequence of the gradually declining income from farming an increasing number of farmers start up new businesses on their farms. In accordance with Landbruks- og matdepartementet's (LMD) [Ministry of agriculture and food's] strategy, "Ta landet i bruk" [Use the land], the aim is to develop a profitable agricultural businesses by redefining the farm resources. To illustrate this phenomenon the county of Sogn & Fjordane was used as study area and the following problem was addressed: *What elements does the farm entrepreneur regard as important during the transition from supplementary business to main business?*

Data were collected through a qualitative exploration based on personal interviews of seven representatives for farms who have turned supplementary business into main business. Collection, analyses and discussions of theory and data lead to the following conclusion:

A sense of belonging to the farmstead and a wish to gain profit from it create a further desire of a profitable place of work based on interests, traditions, and the aim to create an attractive business for the next generation. Positive feedback from customers and increased demand, along with prosperity, motivates to growth and further development. Social support from the family and access to competence through schools and the organization Norsk bygdeturisme og gardsmat (NBG) [Norwegian rural tourism and traditional food] form the basis for further development. So do financial support through BU-middel [Rural development means] and start-up grants.

Horizontal and vertical integration reduces the transaction costs in production, sale and marketing. The most important horizontal cooperation happens through common place of produce, NBG, Bondens Marked (BM) [Farmer's market], while vertically integration happens through cooperation through different suppliers, organizations, travel agencies and tour operators. Integration concentrated towards the product enables the farm entrepreneur to be part of a packet, which can be market. Based on this the farm entrepreneur's situation can be looked upon as a result of inner motivation, strong customer-orientation, consciousness of strategic resources and focus on quality products. The exploration reveals a future need of more specific competence which along with the overall aim to maintain a cultivated land in rural districts results in new challenges for rural tourism.

Innhold

1	Innleiing.....	1
1.1	Problemstilling	3
1.2	Områdebeskriving	5
1.3	Dagens utfordringar.....	6
1.4	Forklaring av omgrep	6
2	Teori.....	8
2.1	Entreprenørskap	8
2.1.1	Kva kjenneteiknar entreprenøren med landbrukstilknytning?	8
2.1.2	Kombinasjonsentreprenøren.....	9
2.1.3	Deltidsentreprenøren	10
2.1.4	Oppgraderingsfasen - frå deltidsentreprenør til heiltidsentreprenør	11
2.2	Motivasjon.....	11
2.2.1	Hertzbergs to-faktor teori	12
2.2.2	Strategiske ressursar	13
2.2.3	Pull og push faktorar - positive og negative faktorar som motiverar	14
2.2.4	Klassifisering av entreprenøren ut frå motivasjon	14
2.3	Målsetjingsteori	15
2.3.1	Forretningsplan.....	15
2.3.2	Vekst og vekstynskje.....	16
2.4	Nettverk og sosial kapital	16
2.4.1	Fordelar og ulemper med nettverk	17
2.4.2	Styrken i ein relasjon.....	18
2.4.3	Samarbeid og integrasjon	19
2.4.4	Utviklingstrendar.....	20
3	Metode	21
3.1	Val av forskingsdesign	21
3.2	Datainnsamlingsmetode	21
3.2.1	Kvalitativt intervju som metode	22
3.2.2	Det naturalistiske intervjuet	23
3.2.3	Fordelar og ulemper med kvalitativ metode	23
3.3	Datainnsamlingsform	24
3.3.1	Dybdeintervju.....	24
3.4	Gjennomføring av datainnsamling	24
3.4.1	Utval av intervjuobjekt.....	24
3.4.2	Gjennomføring av undersøkinga.....	27
3.5	Databearbeiding	28
3.6	Diskusjon av metode	28
4	Resultat og analyse	30
4.1	Delproblemstilling 1: Kva motivasjonsfaktorar har og har hatt innverknad for å gjere tilleggsnæringa til hovudnæring?	30
4.1.1	Fakta om bedrifta	30
4.1.2	Motiv for oppstart med tilleggsnæringa	31
4.1.3	Motiv for å satse på tilleggsnæringa	34

4.1.4	Strategiske ressursar	37
4.1.5	Indre motivasjonsfaktorar	39
4.1.6	Ytre motivasjonsfaktorar	42
4.1.7	Målsetjingar ved oppstart kontra målet i dag	44
4.1.8	Planar	47
4.1.9	Framtidsutsikter - om 10 år	48
4.1.10	Samanfattande drøfting	51
4.2	Delproblemstilling 2: Kva stønad har vore eller er viktige for gardsentreprenøren i overgangen frå tilleggsnæring til hovudnæring?	54
4.2.1	Mental stønad	54
4.2.2	Kompetansebyggjande nettverk	56
4.2.3	Økonomisk stønad	60
4.2.4	Samanfattande drøfting	61
4.3	Delproblemstilling 3: Kva samarbeid og nettverk har vore eller er sentrale for gardsentreprenøren i overgangen frå tilleggsnæring til hovudnæring?	64
4.3.1	Horisontal integrasjon (same nivå)	64
4.3.2	Vertikal integrasjon (ulike nivå)	67
4.3.3	Samanfattande drøfting	72
5	Refleksjon	74
5.1	Refleksjon over eigen metode	74
5.2	Refleksjon over omgrepa i oppgåva	75
6	Konklusjon	76
6.1	Delproblemstilling 1: Kva motivasjonsfaktorar har og har hatt innverknad for å gjere tilleggsnæringa til hovudnæring?	76
6.2	Delproblemstilling 2: Kva stønad har vore eller er viktig for gardsentreprenøren i overgangen frå tilleggsnæring til hovudnæring?	79
6.3	Delproblemstilling 3: Kva samarbeid har vore eller er sentrale for gardsentreprenøren i overgangen frå tilleggsnæring til hovudnæring?	79
6.4	Hovudproblemstilling	82
6.5	Potensielle utfordringar og vidare forsking	83
	Litteraturliste	84

Figurliste

Figur 1 Forholdet mellom problemstillingane, parameter og kategoriar gjennom datainnsamlinga.....	4
Figur 2 Kart over Sogn og Fjordane fylkeskommune (Norge.no).	5
Figur 3 Heiltidsentreprenøren si utviklingsbane frå tilleggsnæring til hovudnæring (Berg et. al 2003).....	11
Figur 4 Forholdet mellom motivasjon og ytelse etter Mitchell & Larson (1987).....	13
Figur 5 Motiv for oppstart med tilleggsnæringa med undereiningar	31
Figur 6 Motiv for å satse på tilleggsnæringa med undereiningar.....	34
Figur 7 Forholdet mellom strategiske ressursar og gardsentreprenøren sine viktigaste ressursgrunnlag.....	37
Figur 8 Forholdet mellom indre motivasjonsfaktorar og undereiningane til gardsentreprenøren	40
Figur 9 Forholdet mellom ytre motivasjonsfaktorar og undereiningar	42
Figur 10 Forholdet mellom målsetjingar og undereiningar	44
Figur 11 Forholdet mellom konkrete planar og utviklingsplanar	47
Figur 12 Forholdet mellom framtidsutsikter og undereiningar.....	48
Figur 13 Forholdet mellom mental stønad og undereiningane til gardsentreprenøren	54
Figur 14 Forholdet mellom kompetansebyggjande nettverk, viktige aktørar og ynskje om nettverk hjå gardsentreprenøren	56
Figur 15 Forholdet mellom økonomisk stønad og gardsentreprenøren sine undereiningar.....	60
Figur 16 Forholdet mellom horisontal integrasjon og gardsentreprenøren sine undereiningar.....	64
Figur 17 Forholdet mellom vertikal integrasjon og gardsentreprenøren sine undereiningar...	67
Figur 18 Indre og ytre motivasjonsfaktorar som har vore viktige for gardsentreprenørane og ført dei til dagens situasjon (ut frå Mitchell & Larson (1987) sin figur)	78
Figur 19 Viktige samarbeid og nettverk for gardsentreprenøren, som har leia fram til dagens situasjon.....	81

Tabelliste

Tabell 1 Kjenneteikn ved bedriftene i utvalet.	25
---	----

Vedlegg

Vedlegg 1: Informasjonsbrev sendt til grunneigarane

Vedlegg 2: Intervjuguide

1 Innleiing

Landbruket i Noreg er i endring. I 2007 utvikla Landbruks- og matdepartementet (LMD) ein ny strategi for lønnsam næringsutvikling i landbruket, "Ta landet i bruk". Den overordna strategien for å nå målet er å **"Videreutvikle eksisterende og skape ny næringsvirksomhet med økt lønnsomhet, ved å ta i bruk mangfoldet av landbrukets menneskelige og materielle ressurser"** (LMD 2007:12). I denne strategien blir det lagt vekt på 7 satsingsområde: mat, økologisk matproduksjon og matforbruk, trevirke og bioenergi, reiseliv og opplevelsesproduksjon, Inn på Tunet og anna grøn vare- og tenesteproduksjon. Målet er å skape nye samt styrke dei allereie eksisterande arbeidsplassane i Bygde- Noreg (ibid.).

Som fylgje av dagens landbrukspolitikk er det blitt ein trend og ei aukande utvikling knytt til å utvikle tilleggsnæring, anna næringsverksemd eller multinæringsaktivitet i tillegg til landbruket. For å setje dette i perspektiv dreiv 40 % av alle gardsbruk med tilleggsnæring i 1999, men berre 5 % av dei dreiv tilleggsnæring med utgangspunkt i gardens eigne ressursar (Melberg 2003). I 2005 dreiv heile 48 prosent av gardsbruka med tilleggsnæring, og arbeidsinnsatsen utgjorde 6,9 millionar timeverk (SSB 2007). Målet for disse er i utgangspunktet å utnytte gardens ressursar i form av næringsutvikling. Dette gjeld gjerne gravgrendte strøk som ofte er karakterisert av små bedrifter. Den lokale næringspolitikken i bygdesamfunn har dermed ei utfordring i å byggje inn element av eksterne stordriftsfordelar (sic), noko som kan oppnåast gjennom samarbeid, nettverksbygging og tenking i verdikjeder (Teigen 1996).

Lønsemda i landbruket er under sterkt press, både med tanke på det generelle kostnadsnivået i Noreg, reduserte støtteordningar og globalisering av landbrukspolitikken til dømes gjennom Verdas Handelsorganisasjon (WTO). På grunnlag av dette må mange tradisjonelle bedrifter sjå seg om etter alternativ inntekt. Sjølv om tilleggsnæringane utgjør eit "tillegg" i inntekta for fleirtalet av gardsbruka, viser undersøkingar at antal bruk der driftsoverskotet frå tilleggsnæringa er større enn det tradisjonelle jordbruket er aukande (frå 4 % i 1997 til 10 % i 2005) (Norsk institutt for landbruksøkonomisk forskning 2007 a). Det er disse bruka denne oppgåva vil ta utgangspunkt i.

Er dette ei bevisst utvikling som kan virke mot si hensikt over tid, ved at fleire satsar på tilleggsnæringar i staden for tradisjonell drift? Enkelte tolkar politikktutviklinga til at det som før dreia seg om tilleggsnæringar (altså i tillegg til den tradisjonelle gardsdrifta) for å sikre

- Innleiing-

inntekta i dag handlar om å utvikle verksemdar og alternativ næringsutvikling som kan erstatte den tidlegare primærverksemda som hovudaktivitet (Berg et. al 2003). I dag er tilleggsnæringa dermed for mange blitt meir ein slags livsstil enn ein overlevingsstrategi, der funksjonen til garden har gått over til kulissar. Nettopp difor kan det vere viktig å belyse dette temaet for å finne medverkande element til at enkelte tek steget frå å gjere det som i utgangspunktet var ei tilleggsnæring til å bli hovudnæring. Skuldast dette strukturendringar i landbruket, arbeidsforhold, livsstil eller andre faktorar?

1.1 Problemstilling

Denne oppgåva er ei undersøking av entreprenørar som har gjort tilleggsnæringa om til hovudnæring gjennom å redefinere ressursane ved gardsbruket. For å forstå den personlege motivasjon bak endringa er det naturleg å sjå nærmare på entreprenøren si eiga (subjektive) oppfatning av kva element som har vore eller er sentrale i denne prosessen. Dette har resultert i fylgjande problemstilling:

Kva element ser gardsentreprenøren på som viktige i si omlegging frå tilleggsnæring til hovudnæring?

Vidare har det resultert i fylgjande delproblemstillingar:

1. Kva motivasjonsfaktorar har virka eller verkar inn på overgangen frå tilleggsnæring til hovudnæring?

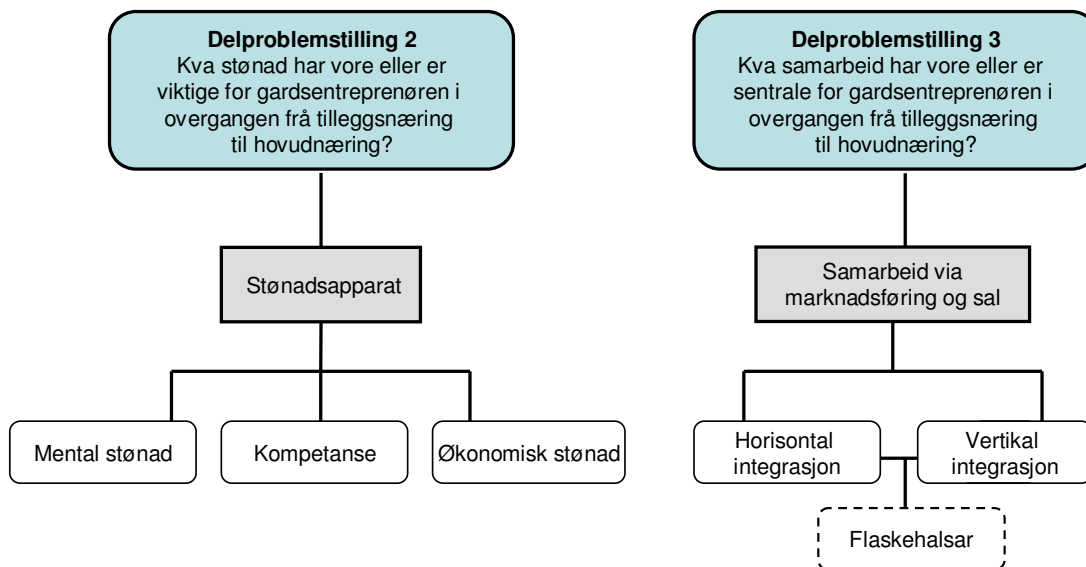
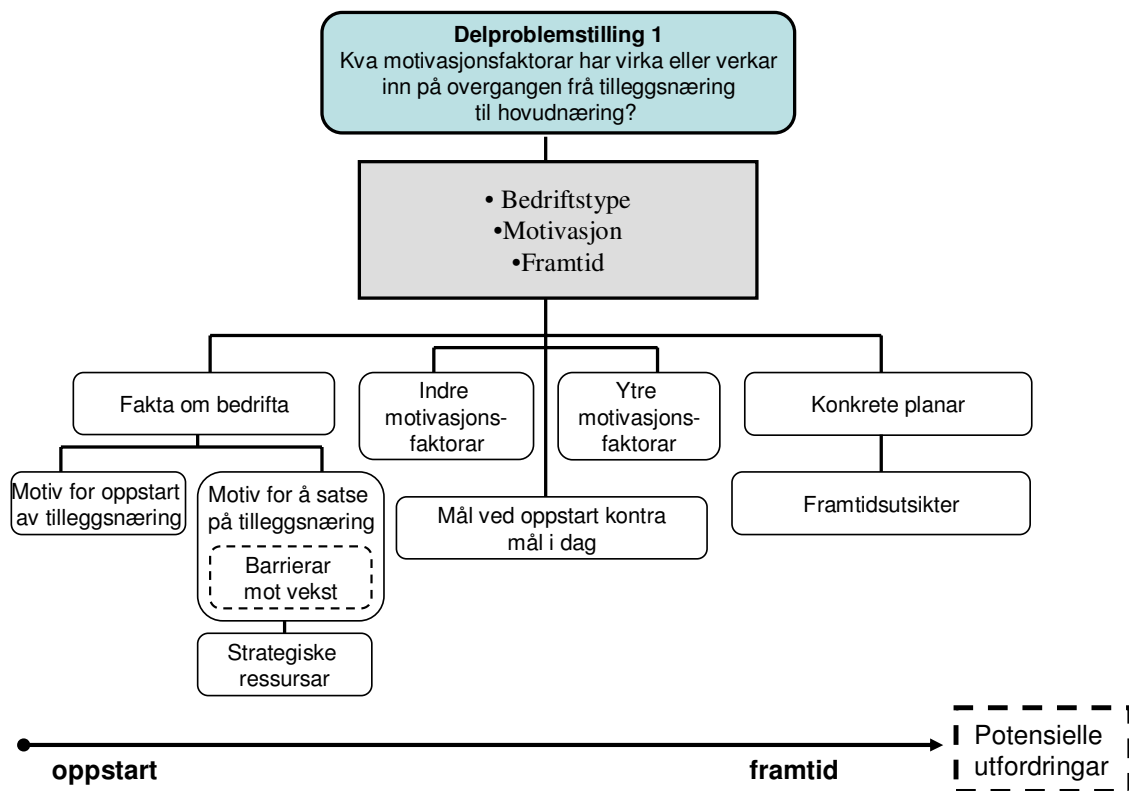
Motivasjon blir ofte definert som årsaker og drivkrefter bak ei handling. Disse blir igjen ofte delt opp i indre og ytre motivasjonsfaktorar. I denne samanheng er det ynskjeleg å kartlegge den einskilte entreprenøren sin subjektive motivasjon for å gjere tilleggsnæringa til hovudnæring, det betyr i hovudsak dei indre motivasjonsfaktorane.

2. Kva stønad har vore eller er viktige for gardsentreprenøren i overgangen frå tilleggsnæring til hovudnæring?

3. Kva samarbeid har vore eller er sentrale for gardsentreprenøren i overgangen frå tilleggsnæring til hovudnæring?

Samarbeid og stønad er viktig både for å kunne starte opp ei tilleggsnæring og for å ta steget til å gjere denne om til hovudnæring. Type og grad vil variere frå næring og kommune, både offentleg og privat, og kan omfatte alt frå generelle råd til samarbeid innan marknadsføring og sal. Det er ikkje berre gardsentreprenøren som aktør som er avgjerande for om han skal, bør eller kan satse på tilleggsnæringa eller ikkje.

Med utgangspunkt i problemstilling og teoridel vart det utleda parameter (markert med lilla) for å beskrive dei elementa det var ynskjeleg å utforske nærmare. Av disse vart det igjen utleda konkrete kategoriar (sjå figur 1). Problemstillinga med parameter og kategoriar er skjematisk framstilt i figur 1 (der tidslinja viser tidsperspektivet i delproblemstilling 1).



Figur 1 Forholdet mellom problemstillingane, parameter og kategoriar gjennom datainnsamlinga

1.2 Områdebeskriving

Som grunnlag for oppgåva har eg valt å avgrense område geografisk til Sogn og Fjordane, der respondentane er henta frå 7 ulike kommunar (sjå figur 2). I 2005 dreiv 41 % av driftseiningane i jordbruket (1585 av 3865) i Sogn og Fjordane med tilleggsnæringar (SSB 2007). Av disse utgjorde utleige av jakt- og fiskerett den største andelen med ei omsetjing på 80 millionar kroner og tilleggsnæringane til jakt og fiske ca. 200 millionar kroner (Fylkesmannen Sogn og Fjordane 2006).



Figur 2 Kart over Sogn og Fjordane fylkeskommune (Norge.no). Respondentane i oppgåva er henta frå kommunane markerte med raudt.

1.3 Dagens utfordringar

Då National Geographic Travel Magazine i 2004 skulle kåre dei beste og mest urørte reisemåla i verda, kom dei norske fjordane på fyrsteplass. Kåringa skjedde frå vurderingskriteria om økologisk og miljøvernmessig kvalitet, sosial og kulturell integritet, kvalitet på historiske bygningar og arkeologiske stadar, estetisk tiltrekning, kvalitet på utnytting av turisme og framtidsutsikter (Innovasjon Norge 2004). Denne kåringa, samt at to av dei største kommunane i undersøkinga (Luster og Stryn) i 2008 vart utpeika som nasjonalparkkommunar, fører til høgre forventingar, og krav om høgre kvalitet blant dei reisande. Dette kan bedriftene nytte som ein strategisk ressurs i forhold til bedrifter som er lokalisert utanfor denne regionen.

I prosjektet ”markedet for naturbaserte opplevelser” blir det framheva ein norsk tendensen til å fokusere på dei naturlege fortrinna våre utan naudsynste kunnskap om kundens behov og kjøpsatferd (Norges Bondelag & Norges Skogeierforbund 2005). Ut frå dette blir det anbefala å satse på fleire produktpakker, å velje dei riktige turoperatørane og samarbeidspartnararar på den enkelte marknaden, samt gjennom produktutvikling ta omsyn til trendane. I tråd med dette peikar Norsk Institutt for naturforskning (2003) på nye kunnskapsbehov i samarbeid med forvaltingsmyndigheiter, utvikling av sertifisering og kvalitetssikringsordningar.

1.4 Forklaring av omgrep

For å gje ei nærmare forklaring av terminologien i oppgåva fylgjer ein kort presentasjon av dei viktigaste omgrepa.

Tilleggsnæring vert definert som ”næringsverksemd utanom tradisjonelt jord- og skogbruk med basis i ressursane på bruket ” (Norsk institutt for landbruksøkonomisk forskning 2007 b:4). Det gjeld innsats av areal, bygningar, maskinar og så vidare som tilhører driftseininga, men inkluderar ikkje personressursar eller kompetanse (ibid.). For at det skal kunne reknast som næring må aktiviteten gje ”inntekt eller sysselsetjing for brukar(ane) eller deira familiemedlemmar” (SSB 2001:12). For å ikkje skape forvirring blir omgrepet *tilleggsnæring* i denne oppgåva nytta om den opphavlege *tilleggsnæringa*, uavhengig om den er hovudnæring i dag eller ikkje. Det blir også lagt vekt på inntektsomgrepet i forhold til gardsbruket, den største inntektskjelda for gardsbruket er *hovudnæring* medan det andre er å

rekne for tilleggsnæring uavhengig om denne er landbrukstilknytt eller ikkje. Alle data som er henta inn til oppgåva byggjer på at tilleggsnæringa spring ut frå eit gardsbruk (uavhengig av drift).

Gardsentreprenør blir nytta om respondentane i oppgåva, synonymt med respondent. Dette har utspring frå Spilling (2006) sin omtale av entreprenøren som ein person som organiserar ei ny økonomisk verksemd, kombinert med at respondentane tek utgangspunkt i ein gard sine ressursar. Med *redefinering* av ressursar meinast det her å

- 1) bruke noverande ressursar i ny kontekst eller til andre føremål enn det opphavlege
- 2) ta i bruk ressursar som det tidlegare i liten eller i mindre grad har vore knytt til økonomisk aktivitet (Berg et. al 2003).

Jordbruksbedrift: Verksemd med jordbruksdrift som inkluderar husdyrhald, hagebruk og omfattar alt som blir drive under felles leing (Norsk institutt for landbruksøkonomisk forskning 2007a). Omgrepet *driftseining* med same betyding vart nytta fram til 2003. Eit *bruk* er ei driftseining i landbruket. Driftseininga kan vere samansett av eigd eller leigd areal (ibid.). Omgrepa jordbruksbedrift, driftseining og gardsbruk blir difor nytta om kvarandre i oppgåva, ettersom dei har same betyding.

Bygdeturisme er ein del av det totale reiselivet. Landbruksdepartementet (1990:14) definerar bygdeturisme som fylgjande: "...produksjon av varer, opplevelser og tjenester - inkludert lærings- og helsetilbud - særlig basert på bygdas naturgitte og kulturelle ressurser og bæreevne, utviklet i samsvar med bygdesamfunnets forutsetninger og ønsker. Nasjonalt og internasjonalt reiseliv er felles markedsgrunnlag".

Ettersom potensielle gardsressursar kan vere med på å utvikle varer og produkt er bygdeturisme blitt ein viktig del av kvardagen til mange norske bønder, samtidig som det kan utgjere ein viktig del av inntekta. Aktivitetar som går under samleomgrepet bygdeturisme kan vere overnatting, servering, transport, jakt og fiske, opplevingar og aktivitetar, sal, foredling og distribusjon av tradisjonell gardsmat. Alle respondentane og verksemdene i oppgåva kan dermed gå under omgrepet bygdeturisme.

2 Teori

2.1 Entreprenørskap

Spilling (2005) gjengjev grunnleggjaren av omgrepet, Joseph A. Schumpeter (1947/1995:91) sin definisjon av entreprenørskap som *"å gjøre nye ting, eller å gjøre ting som allerede er gjort på en ny måte"*. Schumpeter nyttar omgrepet entreprenør om dei individa som set i verk prosessen med å kombinere kjente ressursar på nye måtar (Spilling 2005). Dette kan i fylgje Spilling (2005) sin skildring av Schumpeter (1934/96:66) skje gjennom å introdusere eit nytt produkt eller ein ny produksjonsmetode, ved å gå inn i ein ny marknad, ved å utnytte ein ny type råvare eller halvfabrikata i ein produksjon, eller gjennom ny organisering innan ei næring. Omgrepet entreprenørskap er altså knytt opp til å starte ei forretningsbasert verksemd med ein marknad (Rønning 2002).

Ein entreprenør blir gjerne beskriven som ein person som innehar ein eller fleire av dei *entreprenørielle* eigenskapane: risikotakar, innovatør, kreativ, opportunist eller organisator (Deakins & Freel 2006).

2.1.1 Kva kjenneteiknar entreprenøren med landbrukstilknytning?

Primærnæringa ligg som oftast som ei ramme for tilleggsnæringa. *"Hovedmønsteret er at dersom en lykkes blir tilleggsnæringen hovednæring, primærnæringen nedjusteres i betydning, overlates til neste generasjon eller kuttes ut."* (Berg et. al 2003:21).

Gardbrukaren sin næringsaktivitet er i hovudsak satt saman av gardens ressursgrunnlag, menneskelege ressursar og potensielle marknadsmoglegheiter (Rønning 2004). Gardbrukaren blir i så fall gjerne omtala som *landbruks- eller kombinasjonsentreprenør*, eller som i dette tilfelle *gardsentreprenør*. Landbruksentreprenøren er gjerne ein del av eit familieføretak der målet med verdiskapinga gjennom nyttemaksimering handlar vel så mykje om ynskje om ein livsstil og ein meningsfull kvardag i forhold den primært profittorienterte og risikokalkulerande entreprenøren (Samfunns- og næringslivsforskning 2006). Det å skape noko blir ofte sett på som like viktig som den økonomiske verdiskapinga, men motiva for starte opp med tilleggsnæringar ofte er individuelle (Berg et. al 2003). Stadbunden tilhøyrslø og ynskje om eit levebrød er viktige faktorar i lag med trivselsmoment som arbeidsmiljø og familieaspekt. Grunna små bedrifter med få tilsette der dei daglege leiarane sit inne med mesteparten av den

operative og administrative kompetansen gjer bedrifta svært sårbar ovanfor sjukdom og liknande. Dette er karakteristisk for familiebedrifter med liten og tett eigar- og leiarstruktur.

Som ein del av denne utviklinga har mange kvinnelege aktørar gått tilbake til familiebruket, der begge ektefellane på sin måte tek del i verksemda. Dette gjeld spesielt gardsbruk som tilbyr produkt beståande av eit eller fleire tilbod av opplevingar, service, overnatting og aktivitetar. Kvinna si rolle består i mange samanhengar av arbeidsoppgåver knytt til vertskapsrolla innan mat, service og organisering. Typiske mannsdominerande arbeidsoppgåver er framleis ofte knytt til bygningar og anlegg (Berg et. al 2003).

2.1.2 Kombinasjonsentreprenøren

Omgrepet kombinasjonsentreprenør omhandlar ei spesiell form for entreprenørskap der næringsaktørar kombinerer ei primærnæringsaktivitet med andre aktivitetar (tilleggsnæringar) som i større eller mindre grad, økonomisk og næringsmessig, er relatert til primærverksemda (Berg et. al 2003). Kontekstuelle forhold vil påverke entreprenørens motivasjon for å kombinere aktivitetar, kva satsingsområda det blir satsa på og måten dette blir gjennomført på gjennom ressursmessige disposisjonar og kombinasjonar. Med kontekst må ein her forstå ulike former for økonomi, geografi, sosiale, historiske og kulturelle forhold. Ein kan seie at entreprenørskapet er avhengig av moglegheitene som blir gjeve av omgjevnadane.

Ein ser på kombinasjonsentreprenørskap som eit val av å

- 1) satse på tilleggsnæring
- 2) satse på primærverksemda
- 3) ta arbeid i andre, ikkje landbruksrelaterte næringar.

Dersom ein kan realisere høge verdiar gjennom alternativ 2 og 3, er det mindre sannsyn for at ein går for alternativ 1 (Berg et. al 2003), men det er dei som satsar på tilleggsnæringa denne oppgåva vil leggje hovudvekt på.

Ein kan dele kombinasjonsentreprenøren inn i 4 typar ut frå tilknytning til primærnæringa (ibid.):

1. Foredling av primærprodukt
2. Nye næringar basert på gardsrelaterte ressursar
3. Opplevingstilbod gjennom redefinering av ressursar
4. Spesialiserte tenester med gardsbruket som ramme

Det visar seg at kombinasjonsentreprenørane har eit stort behov for nettverk, å utveksle erfaring med liknande bedrifter både for å utvikle seg, samt få inspirasjon og erfaring på tvers av kommune-, fylkes- og riksgrenser (Berg et. al 2003).

Ettersom kombinasjonsentreprenøren i større grad må halde seg orientert i sals- og distribusjonsprosessen krev det eit større nettverk samanlikna med dei tradisjonelle primærnæringsaktivitetane som ofte opererer innan meir lokale rammer (ibid.). Behov for informasjon og inspirasjon resulterer i samarbeid på tvers av lokale, regionale og ofte nasjonale grenser, på denne måten kan kombinasjonsentreprenøren sikre tilgangen til erfaring frå andre ”spydspissføretak” (ibid.).

Resultatet av vellykka kombinasjonsentreprenørskap har tendensar til å utvikle seg til spesialiserte verksemdar, og kan dermed vere eit steg på vegen til ei spesialisering eller ei nisje innan eit nytt næringsområde. Dermed vil den nye næringa ofte erstatte primærverksemda som hovudaktivitet (ibid.).

2.1.3 Deltidsentreprenøren

Deltidsentreprenørane er gjerne dei som ikkje ynskjer å satse på tilleggsnæringa, men som vil oppretthalde fridom og full kontroll over arbeidet, utan forpliktingar for tilsette (Vatne 1995). Andre motiv for ikkje å satse kan vere å oppretthalde næringsdrifta, familiære høve, unngå å ta opp lån og unngå risiko (jamfør Vatne 1995). Deltidsentreprenørane kan også vere dei som har mislukkast med satsinga. Kjenneteikn ved utviklinga er moderate investeringar og at ein byggjer aktiviteten opp til eit visst nivå, men at både inntekta og aktivitetsnivået er under eit årsverk.

Kombinasjonslogikken til deltidsentreprenøren er gjerne relatert til ”mangesysleriet” der ein i utgangspunktet brukar ledig tid og arbeidskraft på alternative aktivitetar for å skaffe seg ekstra inntekter. For mange av disse såkalla klassiske kombinatorane var dette ein del av ein overlevingsstrategi, mot dagens kombinasjonsentreprenør som kan sjå på det som ei frivillig livsform eller livsstil (Berg et. al 2003).

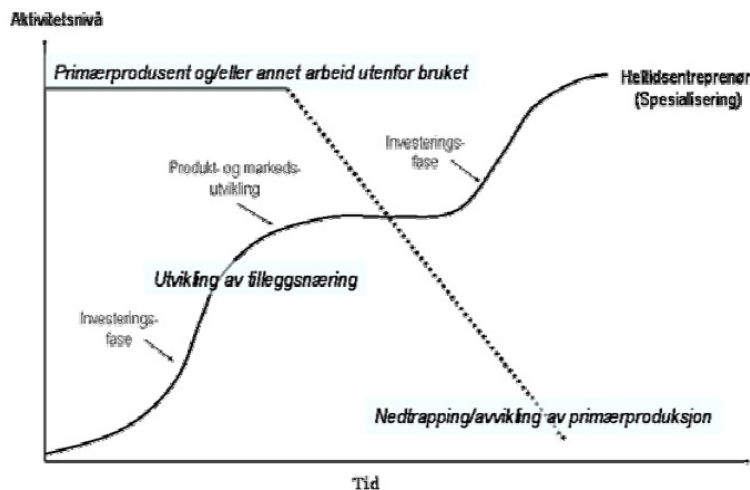
2.1.4 Oppgraderingsfasen - frå deltidsentreprenør til heiltidsentreprenør

I fylgje Penrose (1959) har alle føretak uavhengig av størrelse eit vekstpotensiale. Dette føreset ei meir effektiv bruk av ressursar, som igjen er avhengig av entreprenøren sine evner, moglegheiter og ynskje om vekst.

Som figur 3 under illustrerar kjem deltidsentreprenøren ofte til ein avgjerande fase, oppgraderingsfasen. Denne fasen kan vere avgjerande for om ein ynskjer å halde fram med tilleggsnæringa i same omfang eller utvikle den til å bli hovudnæring gjennom å auke aktivitetsnivået. Oppgraderingsfasen består gjerne av ei grundig vurdering av investering/finansiering, arbeidskapasitet og mål med satsinga (Berg et. al 2003). Ein innser ofte at kapasiteten må utvidast om verksemda skal halde fram utviklinga og bli meir lønnsam, noko som igjen må sjåast i samanheng med bedrifta sitt ynskje om vekst (sjå kapittel 2.3.2).

For denne fasen er det ofte tre forhold som kan vere avgjerande (ibid.):

- 1) Arbeidssinnsats - ei oppgradering er gjerne synonymt med auka arbeidssinnsats, og det er ikkje alltid ein kan ta seg råd til å tilsetje nokon.
- 2) Marknaden og marknadsføring - aktiv marknadsføring er ofte ein føresetnad for eit godt kundegrunnlag. Dette gjeld spesielt for einingar tufta på reiseliv og opplevingar.
- 3) Produktutvikling - dreiar seg ofte om å auke eller utvikla breidde og dybde i tilbodet, auke standarden eller å gjere noko med settinga eller ramma rundt tilbodet.



Figur 3 Heiltidsentreprenøren si utviklingsbane frå tilleggsnæring til hovudnæring (Berg et. al 2003)

2.2 Motivasjon

Motivasjon blir ofte definert som årsak til handling, eller grunnleggjande drivkrefter som fører til ei (viljestyrt) handling (Kaufmann & Kaufmann 1998). Kva retning åtferda styrer mot er avhengig av målet for handlinga. Kaufmann & Kaufmann (1998) oppsummerar motivasjon

som ei felles beskriving av biologiske, psykologiske og sosiale faktorar som aktiverar og gjev retning til samt opprettheld åtferd i ulike grader av intensitet i forhold til måloppnåing.

Oppgåva vil vidare gå nærmare inn på kva som er meint med motivasjon, og kva motivasjonsfaktorar som påverkar gardsentreprenørane til at dei handlar som dei gjer.

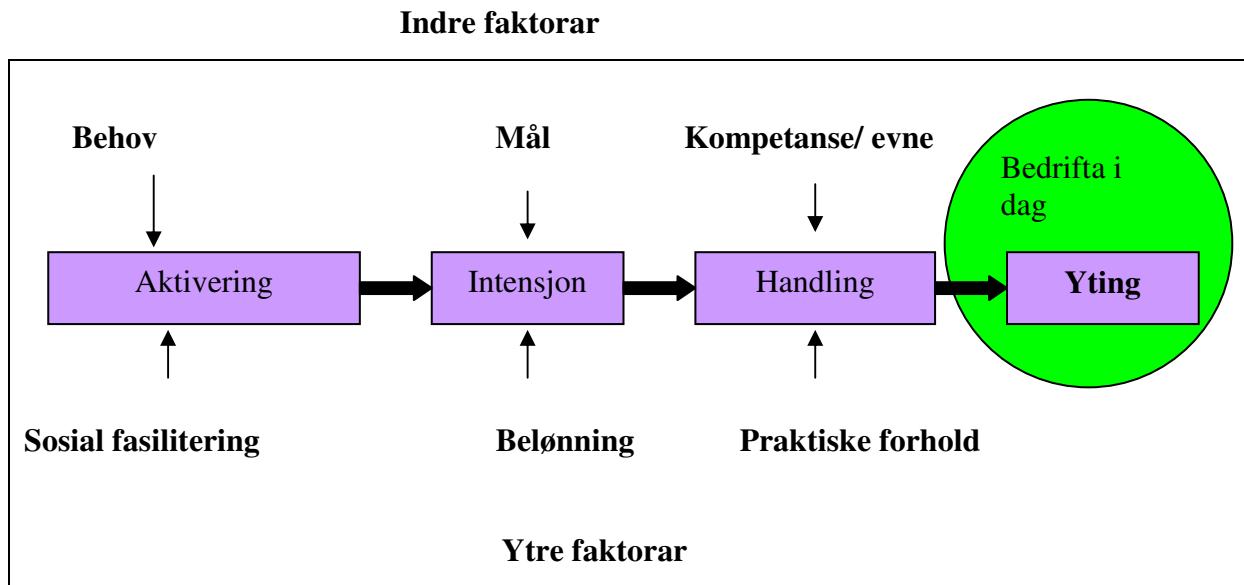
2.2.1 Hertzbergs to-faktor teori

Deci & Flaste (1995) omtalar Hertzberg (1959) sin to-faktorteori som delar motivasjon opp i indre og ytre motivasjon. *Dei indre faktorane* er sjølvbestemte motiv i sjølve individet, som har med livet å gjere, vitalitet, spontanitet og nysgjerrigheit, der til dømes glede og interessa er drivkrafta (Deci & Flaste 1995). Hackmann & Oldham (1980) hevdar at indre motivasjon i arbeidet er eit resultat av ansvarsfølelse, oppleving av meining og tilbakemelding, altså tre psykologiske tilstandar som produkt av arbeidsoppgåvene. I fylgje Deci & Ryan (1985) har me tre medfødde psykologiske behov som er viktige for indre motivasjon. Disse omfattar behovet for

- *Sjølvbestemmelse*: behovet for å kunne bestemme over seg sjølv, og kva ein skal gjere.
- *Kompetanse*: oppgåvene som skal utførast må vere passe utfordrande og stå i forhold til kompetansebehovet. Drivkrafta til å føle seg kompetent kan gjennom å engasjere seg i ulike aktivitetar utvida eigenfølelsen av prestasjon (Deci & Flaste 1995).
- *Tilhøyrslø*: menneske sitt behov for sosial tryggleik og tilhøyre i omgjevnadane våre. Det er dette indre behovet for tilhøyre som får menneske til å delta i grupper og ulike typar nettverk.

Dei ytre faktorane er faktorar som dannar rammene rundt individet. Eksempel på dette kan vere ulike typar belønning og anerkjenning (Deci & Flaste 1995). Utilfredsheit blant dei ytre faktorane kan føre til utilfredsheit, men ikkje nødvendigvis til motivasjon. Ytre motivasjon blir ofte delt inn i fire nivå regulert av ytre tvang, regler, normer eller viktigheit (Deci & Flaste 1996). Tofaktor-teorien byggjer altså på at menneske har to grunnleggjande behovskategoriar ved arbeidssituasjonen, den eine byggjer på overleving og meir basale funksjonar som å unngå ubehag og sikre inntening. Den andre byggjer på vekst og personleg utvikling (Haukedal 2001). Hertzberg sin to-faktorteori er illustrert i figur 4 og viser forholdet mellom motivasjon og yting, og kor mange faktorar som påverkar samstundes og undervegs, frå aktivering til den faktiske ytinga.

Figuren blir fyrst presentert her slik den blir gjengjeven av Mitchell & Larson (1987), før den gjennom analysedelen blir forsøkt å kopla opp til respondentane sine spesifikke indre og ytre motivasjonsfaktorar i forhold til kategoriane i figur 4. Dette for å kunne vise konkret kva som påverkar motivasjonen hjå gardsentreprenørane, noko som blir nærmare illustrert i figur 18 i kapittel 6.3.



Figur 4 Forholdet mellom motivasjon og ytelse etter Mitchell & Larson (1987)

Motivasjon (og yting) er eit produkt av både indre og ytre forhold. Den kan dermed forklare kvifor same tiltak ikkje gjev same yting hjå ulike personar. Haukedal (2001) forklarar figuren slik: Aktivering blir i psykologien ofte forklara med utilfredsstilte behov, altså indre forhold. Følt mangel kan utløyse energi til å gjere noko med det. Andre sin tilstadeværelse (sosial fasilitering) kan vere med på å aktivere vidare. Eit ynskje om noko gjev retning til intensjon eller vilje til å utføre noko i samanheng med årsaka til aktiveringa. Til slutt resulterer det i ei handling, som seier noko om kva som faktisk blir gjort, før det skjer ei yting som eit resultat avhengig av ei rekkje faktorar i tillegg til motivasjon (ibid.). I vårt tilfelle ledar dette fram til dagens situasjon for dei enkelte gardsentreprenørane.

2.2.2 Strategiske ressursar

Det som skil ein entreprenør frå ein annan er ofte dei strategiske ressursane, det vil seie ressursar som gjev konkurransefortrinn som skil seg frå andre fordi dei er verdifulle, sjeldne og vanskeleg for andre å kopiere (Berg et. al 2003). Strategiske ressursar differensierar ofte tilbodet og gjer det unikt frå andre føretak av same karakter. Dette kan vere personlege eigenskapar, fysiske omgjevnadar, lokale symbol, merkenamn osv. (ibid.). På same måte kan

den strategiske ressursen vere ein avgrensande faktor, om ein for eksempel tilbyr laksefiske der bestanden går ned.). På den andre sida framhevar Norges Bondelag & Norges Skogeierforbund (2005) den norske tendensen til å overfokusere på dei naturlege fortrinna våre utan den naudsynte kunnskapen om kundens behov og kjøpsatferd.

Strategiske ressursfordelar er ofte eit viktig steg mot å utvikle ei kombinasjonsnæring, ved at ein gjennom ressurskombinasjonar kan utnytte eksisterande økonomiske fordelar (Berg et. al 2003). For produksjonsbedrifter vil det seie at produksjon av fleire produktvariantar vil føre til reduserte produksjonskostnader per eining (ibid.). I lys av kombinasjonsentreprenørskap vil det for økonomisk rasjonelle næringsaktørar være naturleg å selje ressursar gjennom ein marknad om marknaden er meir betalingsvillig enn det bedrifta sjølv kan få ut av ressursen gjennom eigen bruk eller foredling (ibid.). Dette er med på å forklare kvifor enkelte gardbrukarar tek seg jobb ved sida av, i staden for å bruke ledige ressursar til å utvikle nye produkt (gjennom å satse på tilleggsnæring eller hovudnæringa).

2.2.3 Pull og push faktorar - positive og negative faktorar som motiverar

Pullfaktorar, også kalla sjølvrealiseringsfaktorar, fungerer ofte som drivkrefter knytt til positive forhold for eit tiltak. Den kan vere at ein aktør ser nye marknadsmoglegheitar, utviklar nye idear eller oppdagar nye måtar å utnytte ressursar på (Spilling 2006).

Pushfaktorar er forhold som skapar situasjonar der ein aktør blir utsett for eit ytre press, som for eksempel fører til at ein må finne på noko for å skape ei inntekt. Denne type motivasjon blir også omtala som problemmotivasjon, tvangsfaktorar eller arbeidssøkarmotiv (Spilling 2006). Deakins & Freel (2006) hevdar at entreprenørar som startar opp verksemdar grunna pull- faktorar har større forventningar om framgang og vekst i forhold til dei som startar opp på bakgrunn av push-faktorar (negativ motivasjon).

2.2.4 Klassifisering av entreprenøren ut frå motivasjon

Spilling (2006) klassifiserer entreprenørane i 3 kategoriar:

Lokalsamfunnsentreprenøren/ Samfunnsentreprenøren legg stor vekt på omgjevnadane og å få til noko på heimstaden. Offentleg medverknad og inspirerende nærmiljø er viktig i etablerarfasen og resulterer ofte i produksjonsverksemdar.

Sjølvsrealiseringsentreprenørane vektlegg fridomsmotivet og det å kunne vere herre over sin eigen arbeidssituasjon. Viktige faktorar ved oppstart er ynskje om ta i bruk egne ressursar og at ein har tru på marknaden. Offentlege bidrag blir sett på som mindre viktige.

Arbeidssøkarentreprenøren blir motivert ut frå ynskje om å forbetre den noverande arbeidssituasjonen i form av å skaffe seg arbeid eller betre noverande arbeidssituasjon. Eit anna kjenneteikn er behovet for auka arbeidsinntekt. Arbeidsentreprenøren er ofte lite entreprenørielle.

2.3 Målsetjingsteori

Haukedal (2001) viser til Edwin Locke (1990) sin definisjon av mål som noko ein strenar mot fordi dei er forbunde med emosjonar og sterke ynskje, samt representerar avslutninga på ein handlingssekvens. I fylgje Locke (ibid.) er målsetjing motiverande gjennom fire ulike mekanismar (Haukedal 2001):

- Mål som styrer merksemda (for eksempel ved at personleg meiningsfylte mål kanalisere merksemda mot det som er viktig og relevant).
- Mål aktiverer til innsats. Mål vil stimulere til handling, og prioriter det ein synest er viktig.
- Mål aukar utholdenheita. Langsiktige mål krev uthald i form av innsats, og ein anstrengjar seg gjerne meir.
- Mål stimulerer til utvikling av strategiar og handlingsplanar. Uinnfridde mål krev ofte utvikling av planar og strategiar for å bevege seg i retning av den ønska situasjonen (målet).

2.3.1 Forretningsplan

Ved oppstart av ei bedrift kan ein systematisk gjennomgang av bedriftas forretningsforhold gjennom ein *forretningsplan* avdekke sannsynet for oppnå suksess på marknaden (Innovasjon Norge a). Ved å beskrive forretningsideen og korleis ein har tenkt å drive bedrifta skal forretningsplanen fungere som eit slags styringsverktøy. Den seier noko om målsetjinga til bedrifta, og kva strategiar (som) ein skal nytte for å nå målet. Dermed er økonomi, marknads- og kundevurderingar sett på som det viktigaste innhaldet (ibid.).

2.3.2 Vekst og vekstynskje

Nye verksemdar er ofte små og kortleva (ofte med ei levetid på under 5 år) og mindre enn ei av ti bedrifter veks seg større enn dei var i utgangspunktet (Spilling 2006). Over halvparten av alle nye føretak er sjølvstendig næringsdrivande som ikkje sysselset andre enn seg sjølve, og blant andre selskap er det ein svært avgrensa andel som veks med meir enn 1-2 sysselsette (ibid). I henhold til den klassiske forståinga av omgrepet entreprenørskap er det mange bedrifter som ikkje har noko vekstfase. Dette kan sjåast i lys av at omgrepet gjerne har blitt knytt til det å utvikle større verksemdar (Spilling 2006).

For at ei tilleggsnæring skal gå frå å vere tilleggsnæring til å bli hovudnæring kreves det vekst i eininga (jamfør oppgraderingsfasen, kapittel 2.1.4). Vekst blir i denne oppgåva sett på som eit vidt omgrep (jamfør Sexton & Landström 2000) og kan omfatte auke i tal på tilsette, auka omsetnad, produktutvikling, marknadsutvikling eller diversifisering.

Med vekstynskje er det her meint om bedrifta ynskjer å vekse, og eventuelt i kor stor grad. Ynskje om vekst er ei føresetnad og ein viktig prediktor for bedriftas faktiske vekst (Welsch 2004). Dersom dagleg leiar står bak sjølve etableringa av bedrifta, blir det i stor grad anteke at det er dagleg leiar som bestemmer om bedrifta skal vekse og korleis bedrifta utviklar seg (ibid.), ettersom han blir sett på som den viktigaste drivkrafta bak utviklinga etter Schumpeter sin teori om økonomisk utvikling (Spilling 2005).

2.4 Nettverk og sosial kapital

Den franske sosiologen Pierre Bourdieu (1986) omtalar dei ressursane ein får tilgang til gjennom deltaking i nettverk som *sosial kapital*.

Nettverksbegrepet, blir gjerne omtala som *sosiale nettverk* og kan definerast som sosiale relasjonar mellom aktørar som gjennom tilgang på ressursar kan fremje eller hemme egne og andre si handlingsevne (Spilling 2006; Coleman 1990; Putnam 1993). *Aktørane* består av individ, grupper eller organisasjonar og relasjonen som blir betenkna som ein "forbindelse" eller "kontakt". Relasjonen må sjåast på som ein levande organisme i stadig endring (Bø & Schiefloe 2007).

Dei sosiale nettverka fungerer som regel som ein arena for utveksling av godar, der det over tid er *nettverksbalanse*, altså rimeleg balanse mellom den innsatsen nettverksmedlemmane

byter og utbytte dei mottek. Denne *gjensidighetsnorma* blir omtala som *resiprositet*, og er ein føresetnad for positiv vedlikehald av relasjonar over tid (Bø & Schiefloe 2007). Mangel på resiprositet, ulike forventingar til gruppa sin status og ytingar til fellesskapet kan føre til uønska asymmetri mellom partane og resultere i *relasjonskonflikter* mellom partane.

På bedriftsnivå blir nettverk ofte definert som varig og forpliktande samarbeid mellom to eller fleire organisasjonar, der samarbeidet kan vere både formelt og uformelt (Nesse 2002).

Multipleksibilitet er eit sentralt omgrep i den samanheng, og betyr at det kan vere fleirdimensjonalitet i kontaktane og dei same aktørane kan møtast i ulike rollar som for eksempel forretningspartnarar, venner, foreldre etc. (Nesse 2002).

Samfunnsfagleg er det vanleg å skilje mellom 3 typar sosiale nettverk (Bø & Schiefloe 2007):

1. *Individuelle nettverk* består av enkeltindivids sosiale situasjon og dei menneska ein har varige, personlege og direkte relasjonar til. For eksempel: familie, venner og naboar.
2. *Kontekstuelle nettverk* viser til sett av uformelle relasjonar som beskriv sosiale kvalitetar og eigenskapar innan ei geografisk eller organisatorisk avgrensa gruppering (altså sosiale omgjevnadar), og er difor nært knytt til lokalsamfunn og naboskap som miljøfaktor.
3. *Partielle nettverk eller saknettverk* består av relasjonar av ein bestemt type, der aktørar er kopla saman på grunnlag av bestemte typar aktivitetar, kunnskap eller interesser.

Dei seinare åra er også *mediterte nettverk* eller *virtuelle arena* blitt viktigare. Det vil seie nettverk som er bygt opp rundt digitale kommunikasjonsmedium, som for eksempel World Wide Web. Mediterte nettverk kan omfatte alle dei tre samfunnsfaglege typane nettverk og har den fordel at relasjonane er enklare å oppretthalde ettersom dei fysiske barrierane og kostnadane blir reduserte (Bø & Schiefloe 2007).

2.4.1 Fordelar og ulemper med nettverk

Nettverk kan vere eit viktig hjelpemiddel for å posisjonere seg i forhold til marknaden og andre aktuelle aktørar ved å styrke den strategiske posisjonen, styrke bedrifta si truverd og anerkjenning samt få tilgang til personar som innehar det (Von Kroogh & Roos 1993). Men ei næring kan stivne til ved at den blir rutinert, ved at ein blir innelåst (Spilling 2006). Stagnasjon fører dermed til at ein ikkje evnar å ta opp nye impulsar som til

dømmes innan teknologi og ledelsesstrategi. Dette kan føre til ein situasjon der ting bryt saman og det må ei grunnleggjande omstrukturering om ein vil opne for å utvikle eit meir entreprenørielt regime (ibid.).

Samarbeid mellom små og mellomstore bedrifter (SMB) kan resultere i fleire fordeler (Nesse 2002):

- **Kostnadsfortrinn** gjennom deling av organisasjonsfunksjonar. Det kan ofte dreie seg om støttefunksjonar frå reinhald til økonomi, men også samarbeid om hovudfunksjonar som logistikk, produksjon og marknadsføring.
- **Deling av organisasjonsfunksjonar som kan lede til kvalitetsbetringar** gjennom produktutvikling og endringar i produksjonsprosessen (for eksempel FoU).
- **Deling av organisasjonsfunksjonar som kan gje nye produkt** ved at fleire mindre leverandørar går saman om eit pakkeilbod (som dei ikkje er i stand til å tilby kvar for seg).
- **Konkurransefortrinn** ved samarbeid om informasjonsinnhenting og formidling, som for eksempel felles kontakt med forskingsmiljø.

Vennesland (2004) poengterar gjennom si undersøking basert på BU- berettiga bedrifter i skogsektoren i Vest- Agder at dei bedriftene som samarbeidde lokalt, regionalt og eventuelt nasjonalt hadde eit sannsyn på 94 % for å oppnå suksess mot eit sannsyn på 25 % for dei som ikkje hadde noko form for samarbeid eller nettverk. (I dette tilfelle vart suksess definert som auka sysselsetjing og /eller auka inntekt).

2.4.2 Styrken i ein relasjon

Granovetter (1973) introduserte begrepa sterke og svake band som ei fellesbeteikning på styrken i ein relasjon, og definerte det slik: ...”styrken i eit bånd er en (sannsynlegvis linær) kombinasjon av mengden av tid, emosjonell intensitet, intimitet (mht. gjensidige betroelser) og den gjensidige tjenesteutvekslingen som karakteriserer båndet (1973: 1361)”.

”Styrken ved dei svake bånd” er ofte er lett tilgjengelege og nyttige for gjennomføringa. I tillegg skapar dei høg grad av tillit og gjensidighet samt gjev sosial forankring og identitet (Foss 2006). Dersom tilleggsnæringa og hovudnæringa i stor grad nyttar seg av felles

ressursar snakkar ein ofte om sterke relasjonar, mot svake relasjonar der ein i lita grad nyttar seg av felles ressursar (Berg et. al 2003).

Dei sterke banda krev mykje og intens kontakt i forhold til svake band som krev mindre kontakt med lågare intensitet over kortare tid (Spilling 2006). Putnam (2000) skil mellom strukturar prega av *bonding* og *bridging*. Bonding eller lukka nettverk bind folk saman og gjev følelse av tilhøyre og identitet. Slike forhold som til dømes familie og vennskap kan fungere som ekskluderande i forhold til omverda, noko som Tønnies (1955) omtalar som *Gemeinschaft*. Tønnies (1955) beskriv i fylgje Bø & Schiefloe (2007) begrepet *Gemeinschaft* som ei livsform bygt opp rundt relasjonar mellom menneske nært knytt til einannan, som til dømes i familie etter i lokalsamfunnet der alle kjenner alle.

Bridging eller opne nettverk derimot gjev tilgang til andre sosiale eller faglege miljø som kan bidra til kontakt og samhandling mellom ulike grupperingar. Opphav til slike nettverk er gjerne utdanning, arbeid eller deltaking i frivillige organisasjonar.

2.4.3 Samarbeid og integrasjon

For å omtale samarbeidspartnarar i ordets rette forstand legg Sundt-Bjerck & Trangsrud (1999) vekt på at eit samarbeid skal vere givande gjennom gjensidig forståing om at alle partnarane skal tene peng og føle seg som samarbeidspartnarar. Dette gjeld særskilt for samarbeid gjennom distribusjon, men vil og vere gjeldane for ulike typar integrasjon.

Med integrasjon meiner ein alt frå formalisert (avtala) samarbeid mellom bedrifter til at bedrifter blir slege saman. Innan reiselivet finn ein i hovudsak 4 typar integrasjon (Sundt-Bjerck & Trangsrud 1999). *Horisontal integrasjon* vil seie samarbeid mellom bedrifter på same nivå i distribusjonskanalen. *Vertikal integrasjon* derimot er samarbeid mellom bedrifter på ulike nivå i distribusjonskanalen, som for eksempel eit formelt samarbeid mellom ei aktivtetsbedrift (produsent) og eit reisebyrå (formidlar). Hensikta med vertikal integrasjon er i hovudsak å få kontroll over det neste leddet i distribusjonskanalen.

Produktretta integrasjon oppstår som ein slags kombinasjon av horisontal og vertikal integrasjon. *Det totale reiselivsproduktet* består av ei rekkje delkomponentar frå ulike delprodusentar (Kamfjord 2001). *Produktretta integrasjon* er samarbeid mellom ulike

produsentar som utfyller kvarandre og er kunderetta i den forstand at hensikta er å tilby ei *produktpakke* gjennom å setje i saman komplementære produkt (Sundt-Bjerck & Trangsrud 1999). Den vanlegaste forma for integrasjon i reiselivet er likevel *kombinert integrasjon*, det vil seie samarbeid og eigarinteresser både horisontalt og vertikalt i distribusjonskanalen, der for eksempel ein reisearrangør samarbeidar med ein samanslutning av produsentar som til dømes NBG.

2.4.4 Utviklingstrendar

Reiselivslag, landsdelselskap og destinasjonsselskap har som hovudoppgåve å fremje samarbeid og produksjon av fellestenester, blant anna gjennom turistinformasjonar, vertskapsfunksjon, produktmarknadsføring og infrastrukturtiltak. I dei seinare åra er det to typar nettverk som har auka i særleg grad (Nærings- og handelsdepartementet 2005): det fyrste er *temaretta nettverk*, det vil seie at det er temaet som er kjernen (og ikkje destinasjonen) i samarbeidet, som for eksempel Norsk bygdeturisme og gardsmat. Primæroppgåvene til denne typen nettverk er marknadsføring, produktutvikling og kvalitetssikring. Truleg vil tematiske samarbeidsformer bli enda viktigare i framtida ettersom turistane blir meir mobile og søker mot rundreiser. Den andre typen nettverk er *kjedetilknytta* nettverk, og gjeld særskilt innan overnatting, servering og transportnæringane. Her er det kjedene som organiserar og finansierar oppgåver som marknadsføring, innkjøp og distribusjon.

I Handlingsplan for reiselivsnæringane (Nærings- og Handelsdepartementet 2005) er auka samarbeid eit av dei fire satsingsområda for å betre ressursutnyttinga og samordning, skape god lønsemd og oppnå konkurransedyktigheit.

3 Metode

Metode kan definerast som læra om dei ulike verktøya ein kan nytte seg av for å samle informasjon eller data, ein systematisk måte å undersøke røyndommen på (Halvorsen 2003). Dette kapittelet skal vise korleis eg kjem fram til den typen data eg ynskjer for oppgåva.

3.1 Val av forskingsdesign

Forskinsdesign er ein slags overordna plan for korleis ein bør leggje opp undersøkinga for å få svar på dei problemstillingane ein har valt å ta utgangspunkt i. Me har 3 hovudtypar forskingsdesign: eksplorerande (utforskande), deskriptive (beskrivande) og kausale (årsaks-virkning) design. Ofte vil desse tre typane forskingsdesign overlappe kvarandre, og ein tek gjerne i bruk fleire forskingsdesign samstundes. Dei fleste marknadsundersøkingar startar gjerne med ein kort eksplorerande fase (forstudiet), og blir deretter etterfølgt av ei større beskrivande undersøking. Val av forskingsdesign er avhengig av forkunnskap og ambisjonar ein har med hensyn på å forklare og analysere samanhengar (Gripsrud, Olsson & Silkoset 2004).

Ut frå problemstillinga ”*Kva motivasjonsfaktorar og nettverk ser gardbrukaren på som viktige i si omlegging frå tilleggsnæring til hovudnæring*”, der hensikta er å belyse gardsbrukaren si subjektive oppleving har eg valt eksplorativt design. Eg hadde lite bakgrunnskunnskap rundt temaet, og problemstillinga var litt diffus i starten.

Eksplorerende design blir brukt når problemet er uklart, eller ein har lite kunnskap og teoriar rundt problemet. Å eksplorere¹ tyder å utforske, og blir ofte brukt for å skaffe seg meir informasjon og gjere seg kjend med problemet. Dei mest vanlege datainnsamlingsmetodane som blir nytta i samband med eksplorerande design er skrivebordsundersøkingar og kvalitative teknikkar.

3.2 Datainnsamlingsmetode

Ein har i hovudsak to måtar å samle inn data på, *primærdata* og *sekundærdata*. Begge deler vart nytta i denne oppgåva.

¹ Engelsk: explore

Primærdata er data ein samlar inn spesielt for eiga problemstilling, og desse kan betraktast som “nye” data knytt direkte til oppgåva. Primærdata i denne oppgåva er innsamla gjennom kommunikasjon i form av personlege ansikt-til-ansikt-intervju med dei aktuelle grunneigarane som har utvikla tilleggsnæringa til hovudnæring.

Sekundærdata er data som allereie er innsamla til andre formål enn å løyse vårt problem. I denne oppgåva er det nytta ein del sekundærdata som bakgrunnsmateriale frå diverse forskingsmiljø, tidlegare masteroppgåver samt talmateriale frå Norsk institutt for landbruksøkonomisk forskning (NILF), NBG og Statistisk sentralbyrå (SSB).

3.2.1 Kvalitativt intervju som metode

Valet av eksplorativt design gjer det naturleg å velje ein kvalitativ metode for denne oppgåva. Avgrensa storleik på utvalet forsterka dette valet, ettersom ei kvantitativ tilnærming truleg ville resultert i eit ”tynt” datagrunnlag for å kunne gje tilstrekkelig gode statistiske resultat. Avgrensingar i form av tid og ressursar var med å underbyggje valet.

Hovudintensjonen med kvalitative intervju er ikkje å samanlikne ulike einingar, men å få tilgang til handlingar og hendingar som er relevante i forhold til problemstillinga (Ryen 2002). Kvalitative metodar tek ofte utgangspunkt i eit lite geografisk avgrensa område eller eit avgrensa antal personar. Dette blir ofte brukt dersom ein ikkje har klart føre seg kva informasjon ein ynskjer, eventuelt kva ein skal spørje om eller om informasjonen er vanskeleg å måle. Typisk for denne metoden er at analyse og fortolking er integrert i datainnsamlinga. Metoden er fleksibel og den viktigaste måten å illustrere analyseresultata på er ved hjelp av sitat (Halvorsen 2003).

3.2.2 Det naturalistiske intervjuet

Det naturalistiske intervjuet blir beteikna som ein konversasjon med hensikt. Ein startar med ein ukontroversiell innleiingsrunde før ein går over til sjølve hovudtemaene, og igjen avsluttar ukontroversielt.

Som hjelpemiddel vart det i denne undersøkinga sett opp ein intervjuguide (sjå vedlegg 2). Dette kan beteiknast som eit *semistrukturert intervju* der ein set opp hovudtema og spørsmål utan at ein er bunden av ei bestemt rekkjefylgje eller detaljerte spørsmål (Ryen 2002). Tanken bak det naturalistiske intervjuet er at dataene finnes ”inni” respondenten, og at forskaren si oppgåve er kartleggje disse utan å påverke dei (ibid.). Det er difor viktig at forskaren kjenner intervjuguiden godt slik at respondenten kan hoppe rundt i skjemaet utan å bli styrt av rekkjefylgja i guiden (ibid.).

Eventuelle misforståingar bør oppklarast avslutningsvis, og respondentane bør få moglegheit til å kontakte forskaren om det viser seg å vere naudsynt (ibid.).

3.2.3 Fordelar og ulemper med kvalitativ metode

Kvalitative metodar blir ansett å ha høg omgrepsgyldigheit ettersom det blir lagt vekt på openheit i staden for faste svarkategoriar. Dei er fleksible i den forstand at undersøkinga er ein interaktiv prosess, der ein kan endre problemstillinga og datainnsamlingsmetoden undervegs (Jacobsen 2005).

Ulempene med den kvalitative metoden er at den er ressurskrevjande og ein må ofte velje mange variablar framfor mange einingar, noko som kan føre til generaliseringsproblem i form av validitet. Andre problem kan vere at data er komplekse og det kan vere lett å miste oversikta over all informasjon. Eit tredje problem er om respondenten klarar å være open, og ikkje silar ut viktig informasjon. Samstundes kan nærleik til respondenten i den forstand at ein kjem så tett innpå folk føre til at den kritiske sansen til intervjuaren blir redusert. Fleksibiliteten i intervjuet kan også føre til lange intervju og stadig endra problemstilling (ibid.).

3.3 Datainnsamlingsform

3.3.1 Dybdeintervju

Då antalet av informantar som hadde gjort tilleggsnæringa til hovudnæring var begrensa og eg ynskja ei djupare forståing for denne overgangen eigna dybdeintervju seg for denne oppgåva. Dybdeintervju (intensive intervju) er ein konversasjon mellom intervjuar og informant og er mykje nytta når ein ynskjer å få ei djupare forståing av ein person si åtferd, motiv og personlegdom. Eit dybdeintervju varar i ca. 1-2 t, og byggjer ofte på ein intervjuguide, sjå vedlegg 2 for intervjuguiden nytta i denne oppgåva.

3.4 Gjennomføring av datainnsamling

3.4.1 Utval av intervjuobjekt

Sjølv om talet av tilleggsnæringar som veks til hovudnæringar er aukande, gjeld dette framleis eit mindretal. Det førte til eit avgrensa utval. Ettersom det ikkje finst noko tilgjengeleg oversikt over denne typen bedrifter nytta eg meg av fagpersonar og institusjonar med kompetanse på området. Respondentane i undersøkinga er såleis plukka ut i samarbeid med Fylkesmannens Landbruksavdeling (FMLA) i Sogn og Fjordane ved Roar Werner Vangsnes, Prosjektet for utmarksbasert reiseliv i Sogn og Fjordane ved Gunn Åse Moldestad, Norsk bygdeturisme og gardsmat avdeling Vestlandet ved Marianne Bugge og Innovasjon Norge ved Åsne Helene Folstad.

På grunnlag av dette vart det utarbeida ei liste med 20 aktuelle bedrifter. Ut frå kriteriet om at intervjuobjekta hadde gjort tilleggsnæringa til hovudnæring vart, etter råd frå personane nemnt ovanfor, 7 av disse kontakta nærmare via telefon. Oversikt over respondentane med kjenneteikn er beskrive i tabell 1.

Tabell 1 Kjenneteikn ved bedriftene i utvalet (Kolonne for brutto omsetnad gjeld berre for tilleggsgnærninga for dei som også driv aktiv gardsdrift).

Kategori	Type	Aktiv gardsd.	Org.form/ Fleire einingar?	Sesong	Brutto omsetn.	Oppstart	Merknad
Aktivitet og oppleving	Guida jakt og fisketurar. Skreddarsyddde opplevlsar Overnatting Servering	-	AS/ Nei	Mai- oktober	2006: 3.769.000	1998	Hovudnærning. Begge jobbar i bedrifta.
Gardsturisme Gard	Gardstun Guida stølsturur Servering Omvisning Opplevelse Sau og frukt	X	AS/ Ja	Heilårsdrift Hovussesong: mai- september	2006: 442 000	1990 AS frå 1997	Hovudnærning. 1999: 0,5 årsv. sau 0, 5 årsv.frukt 0,5 årsv. gardsturisme 0,5 årsv. grøn omsorg 0,6 årsv. veiledingsteneste
	Gardsmat Produksjon og sal av varer: Kjøttforedling. Servering Catering Gris	X	AS/ Ja	Heilårsdrift	2006: 2 250 000 (netto)	1997, ferdig anlegg i 2001	Hovudnærning. Begge jobbar full tid på garden.
Gardsmat	Frukt og bær foredling		EMF/ Nei	Heilårsdrift	2007: ca. 800 000	Starta i 1997, godkjent for produksjon i 2001.	Foredlinga utgjer ca. 2 årsverk. Ho jobbar fulltid med gardsmaten, han jobbar fullt ved sida av.

- Metode -

Gardsturisme/ Utleigeeiningar	Overnatting. Servering. Småkraftverk. Opplevelsesbedrift	X	EMF/ Nei	Heilårsdrift	2007: 325 000	1970	Inntekta frå garden og tilleggsnæringa er omtrent like store. Dei har hatt sporadiske inntekter ved sida av.
Gard	Gris						
Overnatting (Gardsturisme)	Utleigeeiningar Jakt og fiske Opplevelse Bær, Skof	-	EMF/ Nei	Sesong/ Heilårsdrift	2007: 150 000 (av det som går på reiseliv)	Tok over i 1996, drifta frå 2001.	Hovudnæring for gardsbruket, begge har full jobb ved sida.
Overnatting	Utleigeeiningar Servering m.m	-	EMF/ Nei	Sesongbasert	2007: 250 000	1996, fyrste huset ferdig til utleige i 2001.	Hovudnæring for gardsbruket. Begge har full jobb ved sida.

3.4.2 Gjennomføring av undersøkinga

Respondentane vart i fyrste omgang kontakta per telefon for å raskt kunne avklare om det kunne vere interesse for å stille opp. Alle var positive til undersøkinga. Deretter vart det sendt ut eit informasjonsbrev til grunneigarane per e-post med nærmare informasjon (vedlegg 1). Brevet var signert av hovud og biveileдар, samt intervjuar. Tid for intervju vart avtala over telefon eller per e-post.

Intervjuguiden (vedlegg 2) som skulle nyttast som hjelpemiddel under sjølve intervju, samt berøre dei aktuelle temane som var ynskjeleg, vart i forkant av intervju prøvd ut på venner og familie for å få konstruktive tilbakemeldingar. Sjølve intervju vart i hovudsak gjennomført heime hjå respondentane, og i to tilfelle på arbeidsplassen til respondenten. Ein merka tydeleg at enkelte var veldig bevisste på vertskapsrolla, og eg vart godt motteken av alle og opplevde alle respondentane som interesserte og engasjerte.

Før intervju vart respondentane gjort oppmerksame på at alle opplysningar som kom fram ville bli behandla konfidensielt og at respondentane vart verande anonyme i henhold til Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, jus og humaniora (Den Nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap et al. 1999).

For å kunne konsentrere meg om samtalen valde eg å nytte meg av diktafon, noko alle respondentane samtykka i. I enkelte tilfelle valde eg også å notere ved sida av om det dukka opp noko spesielt som eg ville spinne vidare på. Bruken av intervjuguiden varierte veldig frå intervju til intervju. For å freiste å få ein naturleg flyt i samtalen gjennom å la respondenten fortelje si eiga historie vart det i enkelte tilfelle hoppa fram og tilbake i intervjuguiden, medan den i andre tilfelle fungerte meir som ei oppskrift.

Intervju vart utført i perioden 3.mars til 02. april og varte i 1- 1,5 t. Dei er arkivert og oppbevart hjå underteikna. Fleirtalet av respondentane stilte opp med ein representant for bedrifta, medan 3 av dei utvalte bedriftene på eige initiativ valte å stille opp med to representantar (ektepar).

3.5 Databearbeiding

Analysering av innsamla data er ein viktig og kritisk del av forskingsprosessen. Evna til å trekke ut relevant informasjon for å svare på problemstillinga står sentralt (Selnes 1999).

Datamateriale vart bearbeida kronologisk. For å redusere datamengda og forenkle analysen vart intervjua skrivne ut og gjennomgått systematisk (transkribert). Sitata vart kategoriserte opp mot dei deskriptive kategoriane i figur 1 gjennom ei matrise med respondentane horisontalt, og kategoriane vertikalt. Ettersom det gjerne var informasjon som gjekk igjen hjå respondentane danna det seg eit naturleg mønster av nye einingar under kategoriane. I staden for å illustrere alle einingane i figur 1 valde eg heller å systematisere dei gjennom figurar knytt opp mot dei enkelte kategoriane i resultat- og analysedelen. Føremålet med disse figurane er å

- a) gje lesaren ein oversikteleg framstilling over innsamla data
- b) illustrere korleis eg jobba systematisk med dataanalyseringa ved å bryte dei deskriptive kategoriane ned til ulike einingar ("ovanfrå og ned analyse"), for så å samle dei til kategoriar knytt opp mot problemstillingane igjen ("nedanfrå og opp analyse").

Kategoriane om indre og ytre motivasjonsfaktorar er derimot delt opp i einingar etter figur 4, ettersom dette var naturleg etter mønsteret som danna seg.

3.6 Diskusjon av metode

Før prosessen med intervju gjekk eg gjennom ein grundig prosess med å søke relevant teori som kunne knytast opp mot problemstillinga. Dette førte til at eg hadde gode teoretiske bakgrunnskunnskapar ved gjennomføringa av intervju. Det kan ha verka positivt på oppgåva ved at eg var godt forberedt og kjente til aktuelle teoriar og problemstillingar. Samstundes kan det ha hatt negativt innverknad i den forstand at eg underbevisst kan ha brukt kunnskapen til å utforme spørsmål under intervju, og kategorisere resultata ut frå bakgrunnskunnskap.

Utvalet av respondentar vart gjort gjennom personar med kompetanse på området. Det faktum at respondentane vart plukka ut etter forslag frå disse kan ha ført til utvalsfeil i form av at dei kan ha nemnt dei bedriftene dei har hatt mest kontakt med.

Det vart nytta semistrukturerte, personlege intervju som grunnlag for oppgåva. Ettersom målet var å belyse respondenten si subjektive mening falt dette mest naturleg. Eg følte kontakta med respondentane var god, intervjuguiden fungerte tilfredsstillande, og respondentane kom med gode og utfyllande svar.

Tidspunkta med at dei fleste intervjuar vart gjennomført før påske fungerte bra. Mange av respondentane ytra at dei blir meir opptekne etterkvart som hovudsesongen nærmar seg, og enkelte har lemming, våronn og liknande.

Undersøkinga er basert på 7 bedrifter, og kunne med fordel ha hatt eit større datagrunnlag. Meir ressursar til å utføre fleire intervju i form av tid og pengar kunne ha styrka oppgåva ved å auke datagrunnlaget og fått fram fleire nyansar blant respondentane. Diversiteten blant respondentane kan samstundes sjåast på både som ei svakheit og styrke i metodikken. Svakheita gjer det vanskeleg å generalisere (men det var heller ikkje målet ut frå val av metode), og styrken er at ein får fram mangfaldet blant respondentane. Sett frå eit praktisk og tidavgrensa synspunkt synest metodikken nytta i oppgåva å vere det beste alternativet. Men ettersom oppgåva tek føre seg viktige nettverk hjå gardsentreprenørane kunne det ha vore interessant å intervjuar representantar for dei ulike institusjonane eller organisasjonane for å sjå det frå den andre sida, eventuelt gje dei moglegheit til å kommentere det respondentane i oppgåva framhevar.

Målefeil kan ha oppstått dersom det er skilnad mellom den ”sanne” verdien og den verdien ein har fått fram. I den samanheng er det naturleg å sjå på reliabiliteten og validiteten i oppgåva. Validiteten er gyldigheita i oppgåva, altså relevansen i høve til problemstillinga, medan reliabiliteten er pålitelegheit eller nøyaktigheit i høve til innsamla data. Selnes (1999) konkluderar med at ”reliabilitet er en nødvendig betingelse for validitet”.

Ettersom alle intervjuar vart utført av same intervjuar, kan reliabiliteten antakast å vere god ved at intervjuar har tilnærma lik påverknad på respondentane. Det bør likevel takast i betraktning at intervjuaren følte seg meir komfortabel i situasjonen etter kvart, og dermed kunne lausrive seg meir frå intervjuguiden. Bruk av diktafon, notat og intervjuguide under intervjuar vil forsterka pålitelegheita og reliabiliteten i oppgåva, ettersom ein kunne konsentrere seg om samtalen.

4 Resultat og analyse

For å belyse problemstillingane vart innsamla data analyserte i lys av relevant teori. Analyse av resultata legg grunnlag for vidare drøfting og utdjuping. Dette legg i botn for å kunne svare på dei tre delproblemstillingane som tilslutt skal gje eit samla svar på hovudproblemstillinga. Forholdet mellom innsamla data og problemstillingane er belyst i figur 1.

I denne delen av oppgåva har eg valt å drøfta og analysere data både fordi det verka mest naturleg og for å unngå gjentakning i ein alternativ diskusjonsdel. Respondentane vert siterte for å få fram kva som faktisk blir sagt i intervjuet og samstundes illustrere viktige poeng. Respondentane er anonyme, dermed er også alle respondentane refererte til som ein, uavhengig av kjønn.

4.1 Delproblemstilling 1: Kva motivasjonsfaktorar har og har hatt innverknad for å gjere tilleggsnæringa til hovudnæring?

4.1.1 Fakta om bedrifta

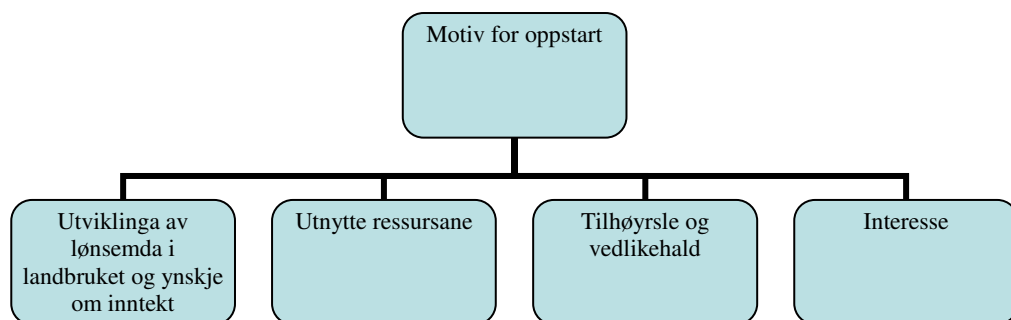
Tabell 1 viser karakteristika ved bedriftene i utvalet. Tabellen viser eit vidt spekter mellom bedriftene både når det gjeld ressursgrunnlag, aktivitet og omsetnad. Gardsentreprenørane kan likevel delast inn i 3 kategoriar:

- 1) *Kombinasjonsentreprenørane (3 stk.).* Tre av respondentane driv framleis med dyrehald og kan omtalast som typiske kombinasjonsentreprenørar ved at dei kombinerar ein primærnæringsaktivitet med andre aktivitetar i relasjon til primærverksemda. Av disse satsar den eine på foredling av primærprodukt, men dei har alle utvikla eit opplevelsestilbod gjennom å redefinere og kombinere ressursane på garden.
- 2) *Heiltidsentreprenørane (2 stk.).* Ein av disse har ikkje drive med (eller hatt interesse av) dyrehald etter overtakinga, medan den andre har lagt ned den tradisjonelle drifta som fylgje av veksten i tilleggsnæringa.

3) *Deltidsentreprenørane (2 stk.)*. To av respondentane er deltidsentreprenørar i den formeining at dei har full jobb ved sida av tilleggsnæringa. Dei ynskjer ei utvikling i den retninga at tilleggsnæringa blir hovudinntekta for hushaldet (og ikkje berre for garden).

Dei som ikkje lenger driv med tradisjonell gardsdrift med dyrehushald driv i mindre skala med bærproduksjon, skogsdrift, leiger vekk jord, eller liknande. Fellesnemnaren for entreprenørane er at dei (eller ektefelle) på ein eller anna måte har hatt tilknytning til garden, alle har eller har hatt sambuar eller ektefelle, og har i dag born. Alle bedriftene er å rekne for mikroberifter etter den norske definisjonen med fem eller færre tilsette (Morrison, Thomas & Holmengen 2004), og ei bedrift har faste tilsette (forutan seg sjølve). Alle bedriftene er komne godt over etablerarfasen og er i ein kontinuerleg utviklingsprosess med konkrete planar om bedriftsutvikling.

4.1.2 Motiv for oppstart med tilleggsnæringa



Figur 5 Motiv for oppstart med tilleggsnæringa med underreiningar

Utviklinga av lønsemda i landbruket og ynskje om inntekt

Felles for alle respondentane forutan ein, er tanken på at det må vere mogeleg å auke den noverande inntekta eller få ei inntekt på eigdommen. Alle sitata i dette kapittelet må difor sjåast i lys av eit bakanforliggjande ynskje om inntekt. Å eige ein gard utan inntekt bli omtala som ei belastning. Lunnan, Nybakk og Vennesland (2006) påviser tendensen der fleire bønder byrjar med tilleggsnæring knytt til gardens ressursar både for å kunne bli buande, samt supplere gardsbrukets inntekt, samstundes som livsstil er eit viktig motiv for mange.

Ein av entreprenørane viser til at utviklinga har stått stille, noko dei ikkje kunne akseptere, dermed starta dei med å analysere ressursane på garden.

” Oppgjeret eg fekk frå Gilde (Gilde Vest) for sau den hausten i 1999, var krone for krone det same som far min hadde i 1981”.

Utviklinga i landbruket, særskilt for dei tradisjonelle gardbrukarane, har ført til at dei har måtta søkje nye inntektskjelder. Den stadig reduserte lønsemda i landbruket fungerer som eit ytre press på gardsentreprenøren, og argumentasjonen om redusert lønsemd gjeld dei som ynskjer å satsar tradisjonelt.

For å setje lønsemda i tilleggsnæringane i perspektiv hadde cirka 10 % av alle bruk med tilleggsnæring eit høgre driftsoverskot frå tilleggsnæringa enn frå jordbruket, og 0,8 % eit driftsoverskot over 500 000 i 2005. Talet på overskotseiningar er aukande, men samstundes hadde berre 10 % av tilleggsnæringane eit driftsoverskot over 100 000, og til samanlikning nesten like mange med underskot (Norsk institutt for landbruksøkonomisk forskning 2007 a).

Utnytte ressursane

Fleire nemner at driftsgrunnlaget, som gjerne er typisk for dei bratte vestlandsgardane, gjer det vanskeleg å tene peng. Dermed må ein gjere eit val mellom å spesialisere seg på ei næring gjennom stordrift eller å satse på fleire ressursar ved å kombinere dei. Fleire har difor augna moglegheita til å knyte seg opp mot reiselivsnæringa, anten gjennom interessa for reiseliv eller å sjå nye moglegheiter relatert til ressursane på garden:

”Det begrensa arealet me har samanlikna med andre, og at utviklinga i landbruket har gått i den retninga gjer det umogeleg å livnære seg på 40 vinterfora sau, og 20 tonn frukt. Og då er ein nøyd til å skaffe ei anna inntening, og det er der turismen kjem inn. Der er det vanvittig potensiale”.

Tilhøyrslø og vedlikehald

Tilhøyrslø til staden er viktige for gardsentreprenørane for halde fram med å bu på garden eller drifte eit gardsbruk som har tilhøyrt familien gjennom generasjonar. Den mentale belastninga av å slippe å sjå bruk som ein har tilhøyrslø til forfalle kan vere ein motivasjon saman med ynskje om å få inntekt på gardsbruket:

”Me hadde ikkje lyst når me bur her, å sjå på at husa berre ramla i hop. Så tenkte me det måtte vere råd å få inntekt, leige det ut eller bruke det på den måten, i alle fall ein periode. ”

” Eg er 10. generasjon der ute som småbrukar. Du føler jo på deg at det ligg noko der, som du har lyst til å ta vare på ”

For den eine gardsmatbedrifta, og den eine gardsturismebedrifta er ressursane knytt til garden eit grunnlag for den såkalla tilleggsnæringa, medan den for dei andre fungerer meir som kulissar.

Å gjere gardsbruket eller bedrifta meir attraktiv for kommande generasjonar blir også nemnt som ein medverkande faktor til oppstart. For to av utleigebedriftene hadde allereie førre generasjon byrja med utleige i mindre skala. Tradisjon og pliktfølelse er viktige motivasjonsfaktorar for å overta og drive gardsbruket for mange (SSB 1998) trass i statistikken om at berre annakvar gardbrukar er sikre på om nokon vil overta bruket etter dei (SSB 2003).

Interesse

Fleire av respondentane nemner ei særskilt interesse for reiseliv, spesielt kvinnene i undersøkinga. For den eine respondenten var det i høgste grad indre motivasjon i form av ei enorm personleg interesse for jakt og fiske som la grunnlag å utvikle den tidlegare oppstarta bedrifta. Men også her kjem ynskje om auka inntekt fram som bakanforliggjande årsak. Her er aktiviteten det sentrale og interessa er drivkrafta til å satse i lag med eit sterkt ynskje om å få det til. På denne måten utnyttar dei både gardens ressursar og eigen kompetanse gjennom menneskelege ressursar. Til liks med dei fleste andre respondentane har dei overteke ein gard i forbindelse med generasjonsskifte, men i staden for å busetje seg der har dei augna muligheita til å kopla interessene (gjennom å grave ut fiskevatn) opp mot ressursane på garden (gjennom overnattingsmoglegheitane):

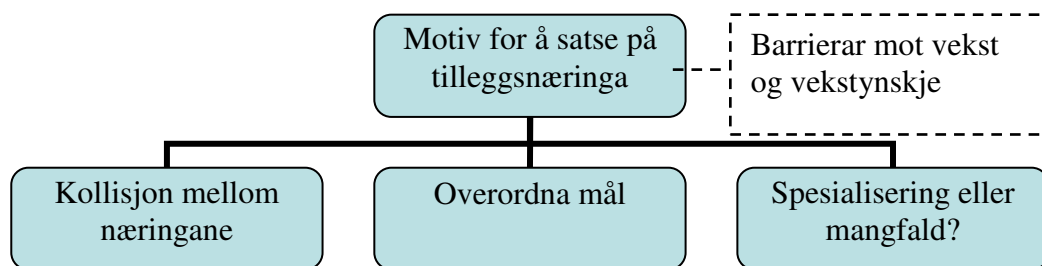
”Me tenkte jo det hadde vore moro å fått litt meir inntekter, det er trossalt 14 hus. Så det var slik at eg gjekk å søkte litt etter noko som gjorde at inntekta kunne auke. Som me skjønnte på turistane var dei interessert i fising, og sjølv var eg interessert i fising. Og eg var blitt så tend på dette der, og viste eg sat på ein god ide. Også eg sat med ein høg kompetanse på det i tillegg til at eg var ein ung svolten ulv på denne tida der”.

Kort oppsummert kan motiva for oppstart sjåast på som ein kombinasjon av både pullfaktorar (sjølvrealiseringsfaktorar) og pushfaktorar (tvangsfaktorar). Men ettersom alle respondentane

her blir ansett for å ha eit val, kan ein ikkje omtale pushfaktorene som avgjerande. Derimot kan den reduserte lønsemda innan landbruksnæringa fungere som eit slags ytre press og for mange vere eit spark til å setje i gang eller velje alternative løysingar. Om ein ser respondentane i lys av Spilling (2006) sitt forsøk på å kategorisere entreprenøren ut frå lokalsamfunnsentreprenøren som ynskjer å få til noko på heimstaden, sjølvrealiseringsentreprenøren som ynskjer å kunne vere herre over sin eigen arbeidssituasjon, og arbeidssøkarentreprenøren som ynskjer å auka arbeidsinntekta eller forbetre arbeidssituasjonen, er dei fleste i skjæringspunktet mellom disse. Dei har alle i større eller mindre grad innslag frå dei ulike klassifiseringane.

4.1.3 Motiv for å satse på tilleggsnæringa

Alle respondentane kan sjåast på som entreprenørar etter Nesse (2002) som omtalar entreprenørar som personar eller aktørar som startar opp noko nytt. Skal ein satse krev det vekst i bedrifta, noko som blant anna blir påverka av dagleg leiar sine vekstynskje. Det blir anteke at den daglege leiaren sin intensjon eller ynskje inneheld dei motivasjonsfaktorane som må til for å skape vekst gjennom faktisk åtferd (Ajzen 1991). Ettersom dei fleste har eit ynskje om auka inntekt ved oppstart av tilleggsnæringa er dei økonomiske grunnane for å satse på tilleggsnæringa også tungtvegande i kombinasjon med andre faktorar:



Figur 6 Motiv for å satse på tilleggsnæringa med underreiningar

Kollisjon mellom næringane

For dei som driv tradisjonell gardsdrift blir gjerne kollisjonar i høgsesongane mellom næringane nytta som grunngjeving for å velje å satse meir på ei næring. Minimal synergi mellom to verksemdar samt arbeidsmessig og administrativt krevjande gjer det vanskeleg å drive med begge delar då ein kan ikkje vere frukostvert og gå i fjøset samstundes. Tid og økonomi er dermed flaskehalsane for å kunne satse på begge deler.

”Den erfaringa me har gjort er at skal du drive utmarksbasert reiseliv, og komme på eit visst nivå, så er det heilt umogeleg å kombinere det med det tradisjonelle jordbruket. For det vil alltid kollidere i sesong, for når ein har mest å gjere på garden, det er då ein skal ha kundar. Ein kan ikkje ha 100 % fokus begge veger, då er det ein eller annan plass ein må gje seg. Elles må ein byrje å leige inn mykje folk og då blir jo økonomien deretter”.

Overordna mål

Den eine bedrifta har valt å løyse den minimale synergien ved å endre husdyrhaldet, som her i frå sau til gris for å kunne unngå dei samanfallande sesongtoppane, og dermed kunne styre det meir sjølve som eit steg i retning av å kunne ha kontroll over eigen arbeidsplass, samt oppnå dei måla dei har satt seg for familien og bedrifta.

”Sjølv om sauene gjev ein ekstensiv produksjon, så har me intensive toppar, og dei fell maksimalt dårleg saman med toppane i produksjon for øvrig. Så me ville leggje aksjane våre i ein pott, satse på ein ting. Nokre dyr må me jo og ha for garden sin del”.

Spesialisering eller mangfald?

Synet mellom å satse på spesialisering eller mangfald er todelt. Fleire av dei som driv gardsturisme meiner det ikkje er noko minus å satse på fleire næringar, men at om ein ikkje vel å spesialisere seg er det grunna lønsemd naturleg at turismen blir hovudinntekta og grunnproduksjon går over til kulissar dersom ein klarar å vedlikehalde arealet. Dette kan sjåast på som eit skilje mellom ein tradisjonell livsstil med garden som grunnlag og ein moderne livsstil basert på garden som kulissar. Dei som satsar på mangfald gjennom tilleggsnæring basert på gardens ressursar i tillegg til tradisjonell drift utnyttar seg gjerne av felles ressursar i form av husdyr, maskiner, bygningar og areal. I slike tilfelle kan ein konkludere med at gardsentreprenøren utnyttar seg av dei sterke relasjonane, og ser på dette som ein ressurs:

”Eg meiner allsidigheita, og mangfaldet er ein bit av vårt opplegg. Eg har ikkje heilt tru på den sterke spesialiseringa”.

Kort oppsummert går det eit skilje mellom dei som ynskjer å satse på mangfald og dei som ynskjer å spesialisere seg. Respondentane i oppgåva har likevel innslag av dei som har spesialisert seg, men samstundes satsar på mangfald og synest å lukkast med det. Skal bedrifta

vere lønsam må likevel fleirtalet gjere eit val mellom den eine eller andre næringa, ofte som eit virkemiddel for å nå dei overordna måla dei har satt seg.

Barrierar mot vekst og vekstynskje

For dei to bedriftene som ikkje har satsa fullt ut enda, ved at dei framleis har jobb ved sida av, kan dei avgjerande faktorane delast i to. Den fyrste er ei *økonomisk risikovurdering* i forhold til framtidig økonomi. Evna til å ta og leve med økonomisk risiko er eit av dei entreprenørielle kjenneteikna, og ein kan i lag med bakgrunnsinformasjon ikkje betrakte disse to respondentane som typiske entreprenørar. Usikkerheit og risiko i forhold til inntekt er avgjerande mot å halde fram slik dei gjer i dag i ein trygg kvardag med ein stabil økonomi:

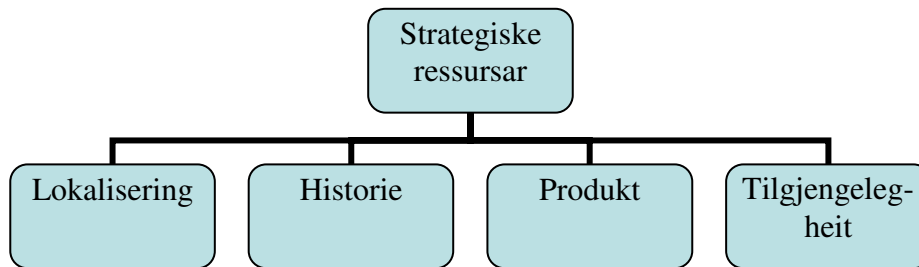
”Me har fulltidsjobb ved sida av. Det er både og. Ein vågar ikkje satse på same måte når ein har ein jobb der ein har inntekt, og det er litt risikabelt å seie i frå seg ein fast jobb”.

Den andre er *risiko i forhold til familie og alderdom*. Denne må sjåast i samanheng med behovet for mental stønad (jamfør kapittel 4.2.1).

”Noko anna ville vere om eg skulle leve av dette her, då måtte eg byggje fleire hus. Men då må det skje ganske fort, det er alderen som er avgjerande for om eg skal gjere dette eller ikkje. Men eg sit av den formeining at visst eg visste at eg hadde ein familie i ryggen som hadde syntes at dette var kjekt, då var det ei sak. Men eg er litt i tvil...”.

Konteksten dei enkelte entreprenørane finn seg i er dermed avgjerande for satsinga, og ettersom dei i disse tilfella kan realisere tilfredsstillande verdiar gjennom sitt faste arbeid gjennom ikkje-landbruksrelaterte næringar reduserar det sannsynet for å satse på tilleggsnæringa. Disse faktorane er karakteristiske for deltidsentreprenøren til liks med at inntekta og aktivitetsnivået ligg på under eitt årsverk.

4.1.4 Strategiske ressursar



Figur 7 Forholdet mellom strategiske ressursar og gardsentreprenøren sine viktigaste ressursgrunnlag

Lokalisering

”Geografisk lokalisering/foretaksmiljø representerer bedriftens *fysiske ressurs*” (Madsen 2003: 3). Med fysisk ressurs må ein her forstå mellom anna bygg, anlegg, utstyr, lokalisering og bedriftas omgjevnadar (ibid.).

Lokalisering kan sjåast på som ein strategisk ressurs ved at ein kan gje tilgang til ein spesiell marknad og kundegruppe, noko som er ein føresetnad for enkelte av bedriftene. Ein av respondentane framhevar lokaliseringa i forhold til infrastrukturen som ein føresetnad, utan den hadde dei ikkje hatt noko i dag ettersom tid er ein viktig faktor for den kundegruppa dei har retta seg mot:

”Så ved ein tilfældighet kom eg bort i denne såkalla firmamarknaden, då oppdaga me det at me låg så fint plassert med flyplassen. Dermed kunne me ta inn ei gruppe til oss eksklusivt der me ikkje blanda gruppene, men berre hadde ei gruppe om gangen. Slik vart Oslo og Bergen vår nærmaknad mot firma. Det vart nisjen vår”.

Konkurransefortrinn i form av spesielle kvalitetar gjennom bedrifta si særeigne lokalisering blir betenkna som ”localised capabilities”, og blir anteke å ha betyding for bedrifta si entreprenørielle orientering (Madsen 2003).

Det synest som alle respondentane er veldig bevisste på dei strategiske ressursane sine:

Eg har og teke dette høgskulekurset ” på skattejakt i Bygde-Noreg”, og då brukte eg masse tid på å finne ut kva som var det særeigne med staden. Eg kjem framleis til det at det er fred og ro og utsikt. Då får eg reindyrke det, å gjere meg forskjellig. Eg har vore veldig bevisst på

himmelseng, det har eg spelt på. Då trur eg kanskje eg får tak i unge par. Det skal vere forferdarleg reint i husa, så reint at ein legg merkje til det. Også skal det stå friske blomster på bordet, plukka i hagen eller naturen, også skal det stå eit glas bringebærsylte og eit visittkort. Så eg har ein slags strategi som eg prøver å fylgje, så fortelje dei om helse, miljø og sikkerheit (HMS).

Å fokusere på konkurransefortrinna blir framheva som ein norsk tendens, i staden for å setje fokus på kunden sitt behov (Noregs Bondelag & Noregs Skogeierforbund 2005). Dette gjenspeglar ikkje respondentane i undersøkinga, noko førre sitat understrekar.

Historie

Dei fysiske omgjevnadane gjenspeglar ofte bedrifta eller ein stad si unike historie. Gjennom stadens historie og gamle bygningar som redefinerbare ressursar kan ein knyte det opp til eit opplevelsestilbod. Historia til eit gardsbruk kan dermed fungere som ein strategisk ressurs gjennom å være unik, eller at den ” *sosiale kompleksiteten i organisasjonen bidrar til å gjøre det vanskelig å kopiere det bedriften gjør*” (Madsen 2003:10).

Denne gardsentreprenøren har knytt historia opp mot eit aktivitet og serveringstilbod:

”Me har ei heilt unik historie å fortelje med at dette er ei av dei få gjenlevande klyngjetuna på Vestlandet, det er ein spesiell historie å fortelje. I tillegg til at det er spor å finne etter busetnad og aktiv jordbruksbedrift 2000 år før Kristus. Eg trur stova nede er spesiell ettersom ho er den eldste av bygga her på tunet, frå 1765. Det skapar ein veldig spesiell atmosfære, å vere i eit så gammalt rom.”

Produkt

Ressursar som blir sett på som unike i form av dei per definisjon ikkje kan kopierast eller erstattast av andre, blir definert som *idiosynkratiske ressursar* (Berg et. al 2003). Dette kan vere personleg kompetanse og eigenskapar som ein del av kjerneproduktet (jamfør kapittel 4.1.5 om identifisering). Ein kan også freiste å gjere produktet unikt for eksempel ved å skreddarsy aktivitetsprodukt inn mot dei enkelte kundane eller kundegruppene:

”Det har me brukt 15 år på, å skreddarsy inn mot gjestene våre, så dei veit kva dei vil ha og dei veit kva dei får. Me har eit fantastisk spennande konsept det er altså det som gjer at det er blitt eit narkotikum for kundane våre. Altså dette må dei ha uansett.”

Ein kan også freiste å legge produktet, ressursane og omgjevnadane tilrette på ein måte som ikkje kan kopierast til dømes gjennom arkitektur, byggverk, restaurering og liknande:

”Den einaste måten me kan skilje oss ut frå det å imponere kundane våre, det er å bruke materiale på vår måte, og ting som dei ikkje kan kjøpe. Gjestene føler att dette er unikt, og at me har lagt sjela vår i det. Det skal vere kvalitet”

Tilgjengelegheit

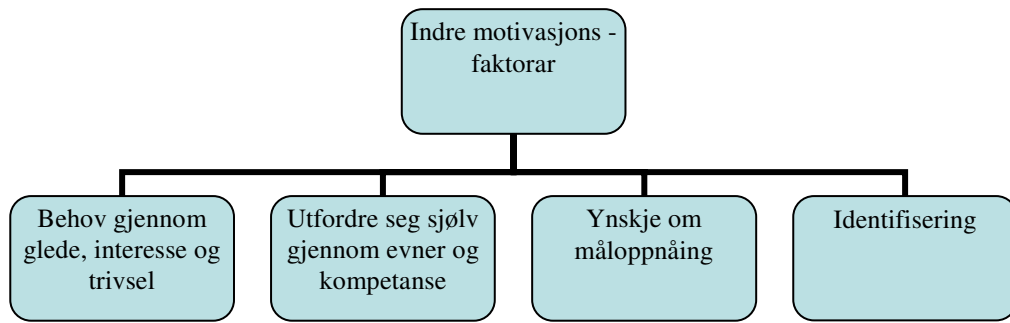
Ved å sjå på ein strategisk ressurs som eit konkurransefortrinn kan ein seie at den eine aktivitätsbedrifta nyttar det å ikkje gjere seg tilgjengeleg for alle som ein strategisk ressurs. Dei har ingen informasjon på internett, dei har ikkje eiga heimeside, og marknadsfører seg ikkje gjennom nokon distribusjonskanalar eller på noko anna måte. Dette er gjort heilt bevisst ettersom dei skaffa seg ei eksklusiv kundegruppe med eksklusive kundar før media og andre byrja å interessere seg. Gardsentreprenøren legg vekt på at kundane ikkje er interessert å lese om bedrifta i media ettersom det då vil miste eksklusiviteten. For dei fleste andre derimot er det å vere tilgjengeleg ei føresetnad for å lukkast, men i dette tilfelle vert det gjort for at kunden skal føle at det er litt deira ”greie” også.

”Ettersom me hadde bygt oss opp ein liten base, var dei endå meir eksotisk å tie stilt om det. Det er heilt bevisst at me ikkje ligg ute med noko på internett. Du må ikkje tilgjengeleggjere deg for alle”.

Kort oppsummert er altså dei strategiske ressursane til gardsentreprenøren basert på å skilje seg ut frå konkurrentane gjennom unik historie, lokalisering, produkt og tilgjengelegheit, med hovudvekt på dei tre fyrste. Fleirtalet av respondentane er svært bevisste på kva det er som gjer dei unike i samsvar med Norges Bondelag & Norges Skogeierforbund (2005) sin teori om ei sterk norsk fokusering på konkurransefortrinn.

4.1.5 Indre motivasjonsfaktorar

Dei indre motivasjonsfaktorane må sjåast i samanheng med figur 4. Disse sjølvbestemte motiva som har med sjølve livet å gjere er viktige faktorar både ved oppstart og som motivasjon til å halde fram med og satse på tilleggsnæringa.



Figur 8 Forholdet mellom indre motivasjonsfaktorar og undereiningane til gardsentreprenøren

Behov gjennom glede, interesse og trivsel

Gleda over å kunne yte noko tilbake til lokalsamfunnet i form av ringvirkningar blir nemnt som viktig, på same tid som ein er avhengige av dei lokale relasjonane for å kunne halde fram. Trivsel i eigen kvardag ved at ein har meningsfulle arbeidsoppgåver er ein viktig indre motivasjonsfaktor. Ein av respondentane omtalar dei siste 20 åra som eit eventyr ettersom han føler seg privilegert over å få jobbe med hobbyane og interessene sine:

”Eg er lidenskapleg interessert i fisking, og har vokse opp med foreldre som har fiska. Og hatt det som stor lidenskap. Det er ofte det som må til for å få til ei utmarksbasert tilleggsnæring til gardar. Til det må det liggje ein lidenskapleg interesse til ysting eller speking eller kva søren det er for noko. Du må vere over gjennomsnittleg interessert i det, elles får du det aldri til”.

Utfordre seg sjølv gjennom evner og kompetanse

Deci & Ryan (1985) ser på kompetanse som eit medfødt psykologisk behov for å oppnå indre motivasjon ved at arbeidsoppgåvene er passe utfordrande og står i forhold til kompetansebehovet. Dermed gjev det ein følelse av prestasjon, som kan vere veldig viktig for gardsentreprenøren:

”Det har vore veldig viktig for meg trur eg, eg får brukt kollosalt mange sider av meg sjølv i dette her. Frå det praktiske arbeidet med kjøtet til å planleggje, det er jo ein heil logistikk rundt det med ferskvare”.

Ynskje om måloppnåing

Sterk fokusering på å nå måla som til dømes å bu på garden, skape ein felles arbeidsplass og vere herre over eigen arbeidssituasjon har vore viktige motivasjonsfaktor hjå enkelte. Ved å

nytte seg av den menneskelege kompetansen og evnene ein (oppdagar ein) sit inne med oppnår dei personleg utvikling og vekst.

”Det som eg trur har vore avgjerande er dei refleksjonane, dei slutningane me fatta før me i det heile teke byrja å prosjektere. Me såg på utviklinga som landbruket hadde då, men me hadde ikkje noko tru på at det åleine kunne føre oss fram til målet. Me ville ha kontroll på eigen kvardag, me ville drifte vår eiga bedrift. Det har vore viktig for oss. I alle fall å ha ein illusjon av fridom. Også var det målsetjinga om å ha arbeidsplassen vår her, ha arbeidsplassen vår i lag, etter kvart inkludere ungane våre i det me driv med i kvardagen vår. Me skalerte då opp tankesettet i forhold til kva som måtte til for å nå dei målsetjingane”.

Identifisering

Enkelte av respondentane identifiserar seg med produkta sine ettersom dei ein del av det totale reiselivsproduktet som kunden betalar for. Dei er grunnleggjarane, dei kan historia, dei er ein essensiell del av det synlege produktet, samstundes som enkelte har vakse opp og bur på staden der interaksjonen mellom kunden og bedrifta føregår. Dermed er tilleggsnæringa blitt ein livsstil for fleire av gardsentreprenørane som dei kan identifisere seg med, det gjeld særskilt for familiebedrifter.

”Vertskapsrolla er enormt viktig. Anten ligg det for deg elles gjer det det ikkje. Eg har stor glede av det, eg føler at eg er ein del av produktet, og det er naturleg at eg er der, også har eg historia liggjande i bakhovudet: kva var det eg begynte med?”

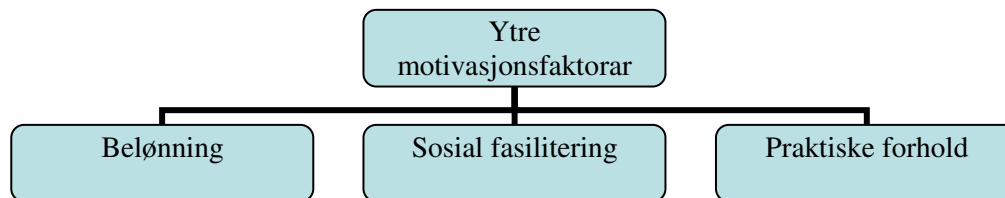
”Eg ser på dette som forfedrane sitt livsverk, og foreldra mine sitt livsverk, og ein måte som gjer at eg kan få jobbe med reiseliv”.

”Ein ting som er veldig vesentleg er at du skal trivast med det du gjer, du skal vere glad i sosial omgang med folk, også trur eg også du skal vere veldig glad i den plassen så du skal bruke så mykje tid”.

Respondentane framhevar interesse, gleda og trivsel over å drive med det dei gjer, samt kontroll over eigen kvardag som dei viktigaste indre motivasjonsfaktorane. Disse faktorane er medverkande til at gardsentreprenørane identifiserer seg med bedrifta si som ein viktig del av dei som personar. Utfordringar med å bruke eigen kompetanse resulterer i personleg utvikling

og vekst, og er ein naudsynt faktor for å kunne nå eit overordna mål om til dømes å skape ein felles arbeidsplass.

4.1.6 Ytre motivasjonsfaktorar



Figur 9 Forholdet mellom ytre motivasjonsfaktorar og undereiningar

Belønning

Belønning i form av positive tilbakemeldingar frå kundane synest å vere den viktigaste ytre motivasjonsfaktoren som har inspirert og oppmuntra til vidare utvikling.

”Tilbakemeldinga frå utanlandske turoperatørar er at dei har ein følelse av å ha vore heime hjå oss privat. Dei har ikkje vore det. Det er ein veldig kjekk ting å observere at dei har den følelsen.”

Familiebedrifter engasjerer gjerne mange familiemedlemmar, noko dei føler har ein positiv forsterkande effekt på kundane:

”Me har sett at di fleire familiemedlemmer ei gruppe treffer så slår det veldig bra an”.

Sosial fasilitering

Nærkontakt med kunden blir omtala som framtidsturismen hjå enkelte av respondentane, auka etterspurnad etter produkta er med på å understreke det. Denne typen kundekontakt kan omtalast som *sosial fasilitering* gjennom interaksjon og kan igjen føre til indre motivasjon ved at det skapar glede og ein tilfredsstilling ved det ein gjer og oppnår ein meningsfull kvardag ved å tilføre kundane nye verdiar:

”Dei kjem ikkje hit for å vere snille med oss, dei kjem for å oppleve noko. I fjor hadde me 100 % gjenkjøp og i år kjem me sannsynlegvis til å ha 100 % gjenkjøp sidan det er akkurat dei same kundane”.

Den eine bedrifta har bygt seg opp ein eksklusiv kundemasse og føler seg privilegerte over bedrifta dei har utvikla:

”Me lever i lokalmiljøet her, så lever me i ein verden der oppe som er heilt anleis. Der ein møter heilt andre folk, med andre idear, tankar, som ser anleis på distriktet vårt. Det er eit privilegium å få lov til”.

Ei undersøking blant tilbydarar på Bondens Marked (Norsk institutt for landbruksøkonomisk forskning 2007 c) påviser tilbakemelding frå kundane som den viktigaste faktoren for å delta på marknadane grunna god kontakt med kunden og prøve ut nye produkt og samstundes få umiddelbar tilbakemelding:

”Eit av dei sentrale nettverka for utviklinga vår er Bondens Marked, med lågterskelkanal, kommunikasjon direkte med forbrukar, du får svar med ein gong ”.

Ein kan dermed konkludere med at fleirtalet av respondentane er kundeorienterte, noko som legg føringar for vidare produktutvikling.

Samarbeid med ulike organisasjonar og gjennom andre sin tilstadeværelse (sosial fasilitering) er noko enkelte nemner som svært viktige, medan andre legg mindre vekt på dei.

Bygdeutviklingprosessane blir nemnt for å vere ein svært positiv pådrivar.

Praktiske forhold

Å overvinne utfordringar undervegs, å strekkje seg etter nye mål og observere at andre ligg eit steg føre er medverkande motivasjonsfaktorar undervegs for dei som verkeleg satsar.

”Det er ikkje tvil om at det har vore inspirerende. Heile tida ha noko å strekkje seg etter. Det er til tider me synest me driftar godt, og det er nokre ting me er veldig fornøgd med, men det er alltid nokon som ligg hestehovudet framfor”.

Ein kan ut frå dette konkludere med at kunden og konkurrentane blir sett på som dei viktigaste ytre motivasjonsfaktorane for gardsentreprenøren. Kundekontakt og positive tilbakemeldingar gjev oppmuntring til vidare utvikling, medan konkurrentar eller samarbeidspartnarar er med på å drive entreprenøren framover gjennom konkurranse.

Sitata ovanfor kan tyde på at fleirtalet av gardsentreprenørane er kundeorienterte, ved at dei set kunden med sine behov i fokus. Kundeorienterte bedrifter står sterkast i konkurransen om kundane i forhold til bedrifter som produktorienterte eller geografisk orienterte (Framnes & Thjømmøe 2001). Men samstundes legg alle respondentane stor vekt på å kvalitetssikre produkta, noko som kan antyde at fleirtalet er både produktorienterte og kundeorienterte. Men ettersom det i hovudsak er bedrifter som sel teknisk kompliserte produkt som nyttar dette omgrepet (ibid.), kan ein her å sjå på respondentane som kundeorienterte bedrifter med fokus på kvalitetssikring, noko som blir underbygt gjennom at mange vel å tilby kunden skreddarsydde produkt.

4.1.7 Målsetjingar ved oppstart kontra målet i dag



Figur 10 Forholdet mellom målsetjingar og underreiningar

Forretningsplan

For to av utleigeeiningane, og eine gardsmatbedrifta har ting utvikla seg gradvis og litt tilfeldig. Fleirtalet av gardsentreprenørane har hatt ein klar forretningsplan, noko som er eit krav for dei som søker offentlig etablerarstipend eller lån frå IN. Forretningsplanen skal fungere som eit styringsverktøy for entreprenøren, og i lys av Lockes målsetjingsteori (1990) er dei måla ein set i forretningsplanen entreprenøren sitt grunnlag for å utvikle konkrete strategiar og handlingsplanar. Men for fleire av respondentane har den fungert meir som eit naudsynt virkemiddel for å oppnå støtte. Dei strategiane ein oppgav i forretningsplanen vart sjeldan oppfylgt, måla derimot vart sett på som viktigare. Eit av dei typiske entreprenørielle kjenneteikna er at gardsentreprenøren evnar å sjå moglegheitene når dei er der, dermed skjer det stadig endringar i den opphavlege planen:

”Når me har sett mulighetane så har me gått for dei. Dette hadde ikkje blitt noko av hadde me hatt ein strukturert forretningsplan når me begynte. Me hadde ein strukturert forretningsplan men me fylgde han ikkje. Hadde me gjort det, samt hatt ein kapital, hadde me sikkert klint til og gjort noko heilt feil”.

Vegen blir til undervegs

Førre sitat støttar opp om det populære utsegnet blant respondentane om at ”vegen blir til undervegs”.

”Det var tenkt at fiskedammane skulle vere ein aktivitet for å få opp belegget i hyttene. For hyttene låg i skogen. Når me har sett mulighetane så har me gått for det. Dette hadde ikkje blitt noko av hadde me hatt ein strukturert forretningsplan når me begynte ”.

Eine utleigeeininga hadde eit spesifikt økonomisk mål i starten som dei freista å nå gjennom ein bevisst strategi for å bevege seg i retning av målet. For å nå dette målet såg han det som naudsynt å nytte seg av eit utleigebyrå som eit ledd i verdikjeda:

”Eg tok høgare pris i forhold til andre i området, og dobla prisen i forhold til det foreldra mine hadde hatt. Og det målet nådde eg 3. året. Så det har vore ein heilt bevisst strategi korleis eg skulle nå det gjennom ein katalog”.

Etter kvart som ein når måla sine set ein seg gjerne nye målsetjingar, eksempelvis kan ein sjå korleis målsetjingane har endra seg for 2 av bedriftene under.

Eksempel 1: Denne bedrifta var meint som eit enkelmannsføretak med freistnad om å utnytte ressursane på garden og er i dag blitt eit familieføretak med eit overordna mål om å halde kulturlandskapet oppe. Endring i målsetjingane er dermed eit naturleg steg på vegen:

a) Mål ved oppstart:

”Forretningsplan gjekk på å utnytte ressursane som var på garden, kontra det å gå ut å søke arbeid. Men mest for han. Å eg hadde jo mi deltidsstilling utanom. Å skape større inntening her heime, og utnytte alle dei ressursane”.

b) Mål i dag:

”Det er ikkje noko mål å bli kjempestore, men me er multifunksjonelle og driv med mangesysleri, slik som det gamle Vestlandsjordbruket gjerne var, der ein hadde fiske, skog og jordbruk. Slik var det her med frukt og sau og turisme og grøn omsorg deltidsjobb utanom. Du har 5 bein å stå på, du har inntening frå 5 ulike aktivitetar. Det at jordbruksarealet blir

haldt i hevt, og blir stelt, det er det viktigaste av alt. Du må halde areala i hevd for å ha noko å vise fram, og du kan ikkje ta turistar heim på ein gard som ikkje er stelt og vedlikehaldt”.

For alle dei som framleis driv aktivt jordbruk er det å halde jordbruksarealet og kulturlandskapet oppe viktige mål. Dei som ikkje gjer dette sjølve har valt å løyse dette på ulike måtar ved å leige vekk areal eller nytte seg av beitepussar. Reiselivsekspert og NRK-journalist Jens A. Riisnæs omtalar kulturlandskapet som bøndene har dyrka fram som ”Noregs Sjel” og framhevar at turistane ynskjer å sjå kombinasjonen av unik natur og gamle kulturlandskap (Ystad u.å.). Dermed bør det være av alle si interesse å nytte politiske virkemidlar for å vedlikehalde kulturlandskapet (ibid.).

Eksempel 2: Denne bedrifta har tenkt nøye gjennom vala som er føreteke, og hatt både kortsiktige og langsiktige mål med klare strategiar for korleis dei skal nå dei:

a) Ved oppstart: *”Me har hatt som målsetjing for familien at me skal ha arbeidsplassen vår i lag, og arbeidsplassen vår her på garden som overordna målsetjingar. I tillegg har me jo tenkt at me skal kunne ha rom for litt ferie og fritid og, ikkje arbeide kvart sekund du er vaken”.*

Etter Lockes (1990) sin teori er disse personlege og meningsfylte måla med på å styre merksemda. Dei har allereie nådd den eine målsetjinga si om ein felles arbeidsplass, men har litt igjen for å nå målet om meir fridom.

I dag vonar dei på å kunne posisjonere seg der dei ynskjer i høve til marknaden. For å nå det har dei satt opp både kortsiktige og langsiktige mål som eit steg på vegen for samstundes å oppnå større fridom og profittmaksimering. Denne gardsentreprenøren oppgjev eit tydeleg ynskje om vekst for å kunne nå måla om auka omsetnad og økonomisk vekst.

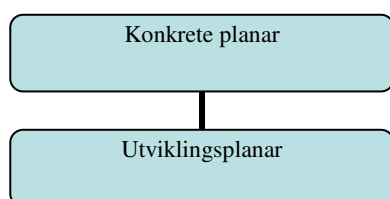
b) I dag: *”Men for 2008- 2010 skal me framleis ha vekst i omsetninga, og den veksten skal komme av daglegvarer og storhusholding, for enda har me ein altfor svak posisjon her lokalt. Og potensiale her lokalt er jo kjempestort”.*

”Målet på den langsiktige planen vår er at me skal fjerne oss frå daglegvarehandelen. Her handlar det om å byggje opp krefter for dei tinga me eigentleg vil drive med, og som me i det

lange løp av tru på gjev betre fortenestemargin og totalt sett best økonomi. Målet er å sysselsetje godt 5 årsverk, det trur me må til for at me skal ha større stabilitet og sikkerheit i produksjonen vår. Då vil det og vere litt lettare å ta fri sjølv i periodar”.

At målsetjingane endrar seg undervegs er naturleg ettersom evna til å sjå moglegheiter er eit av dei typiske entreprenørielle kjenneteikna. Difor fungerer også forretningsplanen ofte meir som eit virkemiddel for å oppnå støtte, enn som eit strategisk styringsverktøy. Det er stor skilnad i målsetjingane blant dei som jobbar seg fram mot konkrete mål meir eller mindre gjennom konkrete strategiar og dei som baserar seg på ”at vegen blir til” haldninga. Eit eksempel på det er ein av respondentane som ikkje hadde noko anna mål enn å bruke frukta på garden for at den ikkje skulle rotne, noko som resulterte i ei produksjonsbedrift. I dag har han ikkje noko mål om å bli større, men når han ser på det no har han likevel auka omsetnaden med 100 % frå fjoråret.

4.1.8 Planar



Figur 11 Forholdet mellom konkrete planar og utviklingsplanar

Alle bedriftene har konkrete produktutviklingsplanar eller utbyggingsplanar i ei eller anna retning forutan den eine gardsmatbedrifta som nettopp har skaffa seg nytt produksjonslokale og ikkje ynskje å bli større. For å oppnå vekst krev det utvikling (jamfør kap. 2.3.2), og dermed konkrete planar for gjennomføring. Vekst kan skje på fleire måtar, men heile 3 av bedriftene ytrar at dei ikkje ynskjer å bli større. Om dei ikkje ynskjer å bli større i form av nye og større marknadsandeler, auka omsetnad eller antal tilsette kan ein likevel gå gjennom ein ny oppgraderingsfase ved å utvikle produktet ytterlegare, noko fleire har planar om. Eksempelvis kan dette gjennomførast ved å utvikle breidda eller dybden i tilbodet eller gjere noko med ramma eller settinga rundt produktet.

Utviklingsplanar

Konkrete utviklingsplanar er ofte naudsynt for at ein skal kunne nå målsetjingane sine. For å gjere det må ein sjå framover, slik som denne bedrifta som gjennom ei kontinuerleg utvikling

ynskjer å posisjonere seg på marknaden gjennom å utvikle nye og eksisterande kvalitetsprodukt. Dermed er det viktig å freiste å halde oppe tilgangen på råvarer i framtida, noko dei vonar å bidra med gjennom eit lokalt slakteri i samarbeid med andre lokale aktørar. Fleire av respondentane ytrar eit sterkt ynskje om eit lokalt slakteri:

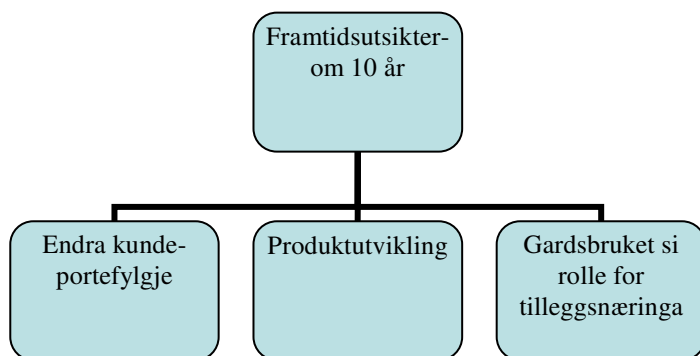
”Me jobbar heile tida med produkt som skal vere betre eigna for handelen på mange ulike nivå. Så skal me lage ein pai, eit produkt som er salgbar som frysevare. Så jobbar me parallelt i samarbeid med mange andre lokale aktørar, å få etablert eit eige slakteri. Slaget i framtida kjem til å stå om råvarer for å drive med kjøt. Me går inn i ein lang og kontinuerlig situasjon med underdekning på kjøt, og det er for å posisjonere oss i forhold til det”.

Å augne nye moglegheiter er ein av dei typiske karakteristika ved entreprenørane, noko som denne entreprenøren freistar å gripe fatt i før det er for seint. Samstundes er det eit ynskje om å utnytte dei ressursane ein har rådighet over. Grunna svinnproblematikk utviklar dei eit nytt produkt, ein langtidshaldbar leverpostei på glas.

Enkelte andre har meir usikre ukonkrete planar, noko som ofte er fyrste steg på veg mot ein plan:

”Så er me veldig bevisst på matprofilen, på lokale og økologiske råvarer. Eg skulle hatt kjøll og frys trur eg. Eg lurar på å søke om midlar direkte frå jordbruksavtalen som går på kopling av turisme og frukt. Då må det leggjast til rette for infrastruktur i hagen, der kan det skje noko”.

4.1.9 Framtidsutsikter - om 10 år



Figur 12 Forholdet mellom framtidsutsikter og undereiningar

Framtidsutsikter er eit vidt omgrep og må i dette tilfelle tolkast som ei blanding av ynskje, tankar, draumar, visjon og sannsyn om kvar respondentane er om 10 år ut frå dagens situasjon:

”Visjonen og tankane og draumen er der jo sjølvsagt, då skal det skine. Kor mange hus det er det veit eg ikkje. Men det er ein del usikkerhetsmoment som helse og alder. Alt går seg jo til. Eg har i alle fall heilt klart føre meg at om det ikkje blir gjort noko, so forfell det også gror det igjen. Visst ein gjer noko, kan det vere mykje kjekkare for neste generasjon å vidareføre det. Sluttar me no, skal det mykje til før det blir teke opp igjen”

Endra kundeportefylgje

3 av bedriftene ser føre seg endringar i kundeportefylgjen på fylgjande måte :

- a) gjennom eventuelt å trekke seg tilbake frå Bondens Marknad grunna krevjande arbeid, der ein ynskjer å prioritere familien
- b) gjennom internasjonal tilstrøyming frå tunge internasjonale akademiske miljø på spesifiserte tema, samt ved å rette seg meir mot bedriftsmarknaden og skreddarsydd produkt
- c) gjennom å utvikle kvalitetsprodukt oppnå ein større andel av meir betalingsvillige kundar

Produktutvikling

Alle bedriftene ser føre seg ei produktutvikling på ein eller anna måte forutan den eine bedrifta som har ”vegen blir til undervegs” haldninga.

To av bedriftene (i dette tilfelle 2 av 3 som har drive tradisjonell gardsdrift etter overtakinga) viser klare unntak frå tendensen om at dei som lukkast med tilleggsnæringa reduserer eller avviklar den tradisjonelle drifta (jamfør figur 3 i kapittel 2.1.4). Hovudgrunnen til å auke den tradisjonelle drifta igjen er eller var at det var det dei opphavleg starta med. Samstundes vonar ein av disse entreprenørane å oppgradere tilleggsnæringa betrakteleg gjennom arbeidsinnsats ved å tilsetje fleire, auka omsetnad ved å endre marknaden eller målgruppa, samt produktutvikling gjennom nye produksjonslokale og utvikle større dybde og breidde i tilbodet.

Gardbruket si rolle for tilleggsnæringa

Bedriftene som framleis driv tradisjonelt legg vekt på at ein gard i drift må liggje som ein identitetsbyggjande faktor og som grunnlag for å kunne oppretthalde profilen sin. Samtidig

ynskjer fleire å halde fram med den tradisjonelle drifta. Alle respondentane meiner at garden er ei viktig ramme rundt bedriftene, og at det er viktig å halde oppe eit levande attraktivt jordbruk med eit ope kulturlandskap som ein del av Bygde- Noreg:

”Det er ein av dei identitetsbyggjande faktorane, dette er ei gardsmatbedrift, då må det vere ein gard i drift i botn. Når me får folk som kjem her og et, har me eit heilt anna utgangspunkt enn om det berre er kulissar”.

”Den type tilleggsnæring er viktig for å oppretthalde inntekta i landbruket, og eg føler vel ikkje at det er ein trussel som vil føre til avvikling av dei tradisjonelle næringane. Og markedet er ikkje dekkja”.

Andre ser på mangfaldet som ein naturleg del av utviklinga (ettersom spesialisering ikkje er naturleg på ein vestlandsgard), noko som det vil bli meir fokus på i framtida grunna auka etterspurnad. Gardsbruket og kulturlandskapet står sentralt i utviklinga for av bedrifta. Det overordna målet om å halde kulturlandskapet kan dermed vere ein medverkande faktor, men ikkje avgjerande motivasjonsfaktor for om den enkelte skal satse på tilleggsnæringa eller ikkje.

Kort oppsummert ser ingen føre seg drastiske endringar for ”tilleggsnæringa”, forutan om dei som eventuelt går av med pensjon. For dei kan det skje ei nedtrapping i den tradisjonelle drifta, men ei mogeleg opptrapping av tilleggsnæringa. Om 10 år har ei av bedriftene eit spesifikt økonomisk mål om å nå ein omsetnad på over 10 millionar, 3 av bedriftene ser føre seg at neste generasjon er på veg inn. 2 av disse kan definerast som familiebedrifter og ser føre seg å ha fast tilsette til å organisere bedrifta.

Endringar i kundeportefylgjen og produktutvikling skal vere med på å nå måla, samt gjere bedrifta meir attraktiv både for kundane og for neste generasjon. Ettersom alle bedriftene er bygt opp rundt ressursane på ein gard, blir det lagt vekt på at garden og kulturlandskapet må vedlikehaldas som ein identitetsbyggjande faktor samt oppretthalde profilen til bedriftene. Dette er eit særleg ynskje hjå dei som framleis driv tradisjonelt og satsar på mangfald i staden for spesialisering.

4.1.10 Samanfattande drøfting

Motivasjonsfaktorane for oppstart, satsing og framtidsutsikter er i hovudsak indre motivert, gjennom tilhøyrslø, interesse, trivsel og glede. Motivasjonsfaktorane er i høg grad prega av individualitet og må forståast ut frå dei entreprenørielle evnene og den konteksten dei enkelte er i. Resultata er samanfallande med tidlegare undersøkingar. Ein kan blant anna nemne Lunnan, Nybakk & Vennesland (2006) sin teori om motiv for oppstart av tilleggsnæring (knytt til gardens ressursar) for å kunne bli buande og supplere gardsbrukets inntekt, noko som ofte resulterer i ein livsstil. Livsstil blir i denne undersøkinga sett på som ein medverkande faktor til vekst, knytt til at respondentane identifiserer seg med produktet dei er blitt ein del av. Det kan sjåast på som ei naturleg utvikling ettersom gardsentreprenøren som oftast bur på garden, jobbar (fulltid) med produkta, går inn i vertskapsrolla, tek del i marknadsføring og distribusjonen, samt gjennom kvalitetssikring tek ansvar for produktet ein leverar.

Ved at *motiva i hovudsak er indremotiverte* kan ein freiste å sjå resultata i undersøkinga i lys av Hackman & Oldham (1980) sin teori om indre motivasjon knytt til arbeidssituasjonen. 3 psykologiske tilstandar seiast å samle opp dei viktigaste faktorane som har ført til vidare motivasjon for å gjere tilleggsnæringa til hovudnæring:

- 1) *Ansvarsfølelse* ovanfor produktet gardsentreprenørane leverar. Små forhold med få eller ingen tilsette gjer ofte gardsentreprenøren åleine ansvarleg for produktet. Ansvarsfølelsen kan dermed sjåast i samanheng med ynskje og behov for kvalitetssikring av produkta og fokusering på den strategiske ressursane som konkurransefortrinn. Samstundes føler gardsentreprenøren ansvar for å overlevere ei attraktiv bedrift til neste generasjon.
- 2) *Meiningsfulle arbeidsoppgåver* for gardsentreprenøren (gjennom egne interesser) og ved at det har betydning for andre. Gjennom heilskaplege arbeidsoperasjonar identifiserar entreprenøren seg med produktet, saman med at ein kjenner historia til gardsbruket og produktet og framdrifta i arbeidet. Andre sine interesser og glede av produktet gjer kvardagen til gardsentreprenøren meiningsfull. Ved at aktiviteten i seg sjølv er belønnande, verkar motiverande og gjev ein følelse av meistring, kompetanse og kontroll (Deci 1975).
- 3) *Kjennskap til resultatet* av arbeidsinnsats gjennom tilbakemelding. Respons gjennom positive og konstruktive tilbakemeldingar frå kundane gjev direkte kjennskap til resultatet, som for eksempel gjennom direkte kundekontakt ved deltaking på Bondens Marknad eller auka etterspurnad.

Undersøkinga avdekkar fleire viktige skilje mellom respondentane:

- 1) *Eit skilje går mellom dei som har klare målsetjingar med tilleggsnæringa og dei som har ei meir tilfeldig utvikling gjennom at vegen blir til undervegs.* Det kan ut frå ulike målsettingsteoriar tenkast at dei som er motiverte ut frå konkrete målsetjingar med bedrifta har hatt større vekst og høgare føresetnadar for å lukkast. Men ut frå respondentane i oppgåva er det ingenting som tyder på at dei mindre målfokuserte har mindre sannsyn for vekst i bedrifta. Om ein derimot ser det i lys av entreprenørskapsteori er det naturleg at vegen endrar seg undervegs om gardsentreprenøren innehar den entreprenørielle evna til å augne moglegheiter etterkvart som dei dukkar opp, uavhengig av om ein har satt seg konkrete mål eller ikkje.
- 2) *Eit skilje mellom dei som vel å satse på mangfald gjennom å kombinere hovudnæringa med tilleggsnæringa og dei som vel å spesialisere seg ved å satse på tilleggsnæringa.* Om ein lukkast med tilleggsnæringa vil den i mange tilfelle ende opp som hovudnæring og den tradisjonelle drifta blir redusert. Her er det fyrst og fremst ei avgrensing av ressursar i form av tid, arbeidskraft og økonomi som legg føringane for gardsentreprenøren. Hovudskilnaden ligg i målet for bruket og det overordna målet for hushaldet. Det er interessant å observere at dei som vel å spesialisere seg legg kollisjon mellom næringane til grunn å satse på tilleggsnæringa. Dei som derimot satsar på mangfald ser fleire næringar som ein styrke ettersom dei klarar å utnytte dei sterke (felles) relasjonane i form av bygningar, areal og liknande. Det må sjåast i lys av type bedrift, ettersom dei servicebaserte bedriftene i lita grad har få felles produksjonsfaktorar knytt til primærnæringa kontra produksjonsbedrifter som kan utnytte driftsøkonomiske ressursar mellom næringane. Kan det tenkast at det har oppstått eit skilje mellom *gardsbaserte* og *gardsrelaterte* bedrifter der dei gardsbaserte er bygt på ein tradisjonell livsstil med garden som grunnlag kontra *gardsrelaterte* bedrifter basert på ein moderne livsstil med garden som kulissar?
- 3) *Eit skilje mellom dei er motivert ut frå interesse kontra andre motiv.*

Tilleggsnæringar knytt til opplevingar, overnatting og servering er ofte forretningsområde som blir utvikla gjennom entreprenøren sine særegne interesse. Dermed har ein frå starten av ofte fordelar gjennom allereie opparbeida kompetanse og opparbeida nettverk med spisskompetanse, i motsetning til dei som startar opp innan eit nytt og ukjent område.

Tilknyttinga til gardsbruket er i slike tilfelle ofte avgrensa i dei strategiske ressursane (historie, lokalisering og liknande), og ikkje i tradisjonell drift.

For dei odelsberettiga respondentane har det lege i korta at dei skulle overta bruket. Dei som ikkje har interesse i tradisjonell drift ville kanskje ikkje overteke om dei ikkje kunne satsa utradisjonelt. *Tilleggsnæringa kan dermed vere med på å oppretthalde eller vedlikehalde elles nedlagte gardsbruk.*

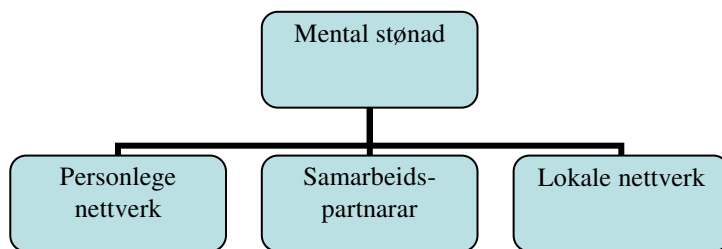
Den norske tendensen til å overfokusere på naturlege fortrinn og strategiske ressursar på bekostning av kundens behov (Norges Bondelag & Norges Skogeierforbund 2005) synest ikkje å vere representativ for gardsentreprenørane i den grad at det går utover kundens behov. Alle er bevisste på konkurransefortrinna og brukar dei til å byggje opp produktet, men *grunna god kundekontakt og tilbakemelding frå kundane kan dei likevel sjåast på som kundeorienterte*. At dei legg vekt på å alltid "levere varene" gjennom kvalitetssikring, skreddarsyr produkt tilpassa dei enkelte kundane og at synet på nærkontakt med kunden blir omtala som framtidsurisme støttar opp om det. Berg et. al (2003) framhevar ressursgrunnlaget og dei strategiske ressursane som hovudforankringa for dei bedriftene som lukkast. Madsen (2003) viser til ulike forskarar sine teoriar (Barney 1991, 2002; Grant 1991; Penrose 1959) om utvikling av varige konkurransefortrinn som ei føresetnad for verdiskaping gjennom entreprenørielle evner eller kreative koplingar av ressursar og rutinar internt i bedrifta. For å kunne nytte seg av denne støtta og kople og augne nye moglegheiter er det naudsynt med interne rutinar, basiskompetanse og leiings- og styringsmekanismar tilpassa bedrifta (Madsen 2003). Dette må sjåast i samanheng med gardsentreprenøren sitt ynskje om kompetanseheving og spisskompetanse (avdekka under problemstilling 2).

Gardsentreprenøren har klare framtidsutsikter, blant anna gjennom ynskje om å endre kundeportefylgjen, satse på produktutvikling og felles produksjon. Disse framtidsutsiktene kan tyde på ei ytterlegare spesialisering inn mot enkelte kundegrupper, ynskje om å redusere transaksjonskostnadane ytterlegare og ei satsing mot nye nisjeprodukt.

4.2 Delproblemstilling 2: Kva stønad har vore eller er viktige for gardsentreprenøren i overgangen frå tilleggsnæring til hovudnæring?

4.2.1 Mental stønad

Føremålet med å kartlegge den mentale stønaden i form av nettverk er å få ei djupare forståing av gardsentreprenøren sine relasjonar til andre som kan påverke i vanskelege situasjonar, eller gje rådføring eller støtte.



Figur 13 Forholdet mellom mental stønad og undereiningane til gardsentreprenøren

Personlege nettverk

Samtlege av respondentane framhevar det individuelle nettverket med fortrinnsvis partnaren si betyding i prosessen. Enkeltindividas relasjonar til andre menneske har stor betyding for dei vala ein tek (Spilling 2006) og undersøkingar viser at beslutningar om oppstart og vekst i små bedrifter i høg grad blir tekne av hushaldet under den såkalla ”kjøkkenbordsamtalen”, og ikkje av den enkelte entreprenøren. Såleis bør ein ta heile livet til entreprenøren med i betraktninga for å forstå gardsentreprenørens motiv og handlingar.

Mangel på mental stønad kan også føre til motivasjon, noko som kan sjåast i lys av jantelova (sjå Sandemose 1933). Jantelova kan fungere som ein brems på utvikling og entreprenørskap (jamfør Bolkesjø & Brun 2006). På same tid kan den fungere som ein kritisk faktor i den grad at entreprenøren ikkje startar opp med ei bedrift med mindre han verkeleg trur på bedrifta. Samstundes kan det gje ekstra motivasjon til å motbevise dei som ikkje har tru på prosjektet eller bedriftsetableringa. Enkelte meiner at det er den omvendte janteloven (altså: ”du skal tro at du er noe”) som gjelder for entreprenørskap, slik det har fungert for denne entreprenøren:

”Eg skjønnte etter ei stund at det var ingen som ville at eg skulle få det til. Men det var ikkje så nøye om nokon ikkje hadde tru på meg, eller lo av meg. Dei løypene me har gått opp har me gått opp åleine”.

Samarbeidspartnarar

Dei lokale nettverka blir omtala som lyspunkt i vanskeleg periodar, og samarbeidspartnarane sin mentale stønad viser seg å være viktig. At andre har tru på dei er med på å halde motivasjonen oppe. Den neste respondenten vil av personlege årsaker ha ei avgrensa produktutvikling i nærmaste periode, men møter stor tillit hjå samarbeidspartnarane:

”Eg fekk tilbakemelding frå fleire hald. Bedrifta vår kunne gå på autopilot i 5 år utan at det merkast. Det er ein veldig velvilje blant samarbeidspartnarane, mykje goodwill. Du må ikkje fornye noko som er bankers, ein innertiar”.

Multipleksibilitet ved at ein møter dei same aktørane i ulike rollar, som til dømes forretningspartnarar og venner, kan i avgrensa ikkje-urbaniserte miljø sjåast på som ein Gemeinschaft-kvalitet prega av omtanke og involvering (Bø & Schiefloe 2007).

Lokale nettverk

Næringsnett er eit viktig kontekstuellt, geografisk avgrensa nettverk som blir nemnt hjå fleire av respondentane. Den mentale støtta dei får gjennom dette nettverket synest å vere av stor vekt. Deltakarene oppnår ein *direkte effekt* gjennom sosial støtte i form av gode relasjonar og positive tilbakemeldingar, samstundes som dei blir verdsett og oppnår respekt. På denne måten kan det motverke sårbarheit hjå deltakaren (Bø & Schiefloe 2007):

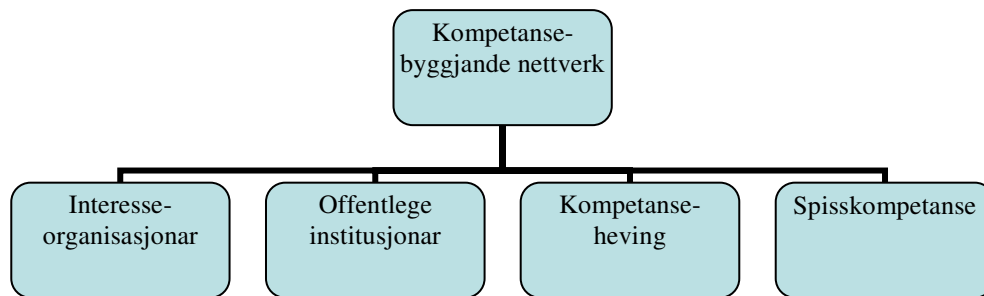
”Der snakkar me med kvarandre og der skryt me. Og det er ganske psykologisk rett og viktig for oss”.

Når det gjeld viktige personar som har gjeve støtte og motivasjon er det ein person av fylkesmannen, Monrad Kolstad (no pensjonert), som blir framheva hjå fleire av respondentane. Han har vore ein pådrivar gjennom sitt engasjement for utvikling av gardsmatbedrifter.

På individ- eller mikronivå er det det personlege nettverket gjennom partnaren og familien som er viktigast for gardsentreprenøren. Om ein hevar nivået til meso og makronivå er det tillit, støtte, respekt, verdsetjing og positive tilbakemeldingar gjennom lokale nettverk og samarbeidspartnarar med rollar prega av multipleksitet som er av betyding. Fellesbeteikninga for denne typen ressursar på mikro-, meso- og makronivå, er sosial kapital (Bø & Schiefloe 2007).

4.2.2 Kompetansebyggjande nettverk

Kompetansebygging er viktig for utvikling og nyskaping, og ei satsing på kompetanseheving innan entreprenørskap vil på eit eller anna tidspunkt føre til auka nyskaping (Lunnan og Nybakk 2002).



Figur 14 Forholdet mellom kompetansebyggjande nettverk, viktige aktørar og ynskje om nettverk hjå gardsentreprenøren

Interesseorganisasjonar

Ein organisasjon som har spela ei viktig rolle for alle unnateke ei bedrift (som ikkje går under same segment) er Norsk Bygdeturisme og Gardsmat (NBG), eit typisk saknettverk. Dette kan synast naturleg ettersom respondentane er gardsentreprenørar og NBG er den landsdekkande interesseorganisasjonen for småskala- og temabaserte reiselivsbedrifter innan bygdeturisme og gardsmat i Noreg. Spesielt for gardsmatbedriftene har NBG fungert som eit viktig nettverk og spela ei sentral rolle gjennom kompetanse som går på vertskapsrolla, kvalitetssikring og nettverksbygging. Fleire av respondentane har vore med sidan oppstart av organisasjonen i 2004.

”Eg trur at dette produktet har utvikla seg meir bevisst etterkvart gjennom engasjementet gjennom NBG. Dei har vore ganske sentrale i dette med å bli bevisstgjort i vertskapsrolla, kvalitetssikring av produktet, og halde fokus”.

Organisasjonen samarbeidar med Norges Bondelag, er samlokalisert med Bondelaget og jobbar mot reiselivsnæringa blant anna gjennom å nytte heimesida² si som eigen marknadsføringskanal. Som leiande bransje- og marknadsorganisasjon innan bygdeturisme og gardsmat i Noreg har NBG ei sterk forankring (Roar Werner Vangsnes, pers.medd).

² www.nbg-nett.no

Sal og marknadsføring har gjennom marknaden eller utsalstorget til NBG, Bondens marked, spela ei viktig rolle for dei som sel gardsmat og driv gardsturisme. Dette er eit av mange formelle saknettverk og faglege støtteorganisasjonar innan landbruks- og reiselivsnæringane.

Andre arenaer for nettverksbygging som går igjen hjå respondentane er ulike former for bygdeutvikling, som har spela ein sentral rolle hjå enkelte. På den andre sida finn me eksempel på ein som ikkje følte han fekk noko ut av det, dermed trekte han seg ut av det eine formelle samarbeidet han tok del i:

”I starten var eg med i bygdeutviklingsforum, men hadde ingenting der å gjere. Eg hadde lyst å få næring ut av det, og utvikling av småskala tenkte altfor smått, så vart det utvikling av pinglegreier”.

Denne uønska asymmetrien mellom partane kan betegnast som ei relasjonskonflikt ettersom partane har ulike mål og forventningar til kva dei ynskjer å oppnå gjennom å deltakinga. Om ein ser på nettverk i eit bytteperspektiv er det naturleg at deltakarane opprettheld relasjonar og strukturar så lenge dei ser det hensiktsmessig i forhold til innsats og utbytte (resiprositet) (Bø & Schiefloe 2007).

Offentlege institusjonar

Offentlege institusjonar kan blant anna bidra med rådgjeving. Ei av bedriftene har fått kjenne resultatet av manglande kompetanse på kroppen, noko som skulle koste dei dyrt både i tid og pengar, og førte til utsetjing av oppstart.

Eg teikna og skisserte, og sende inn til FMLA for finteikning og kostnadsrekning og det var nok ein tabbe. Då ville eg ha brukt nokon annan. Dei har kompetanse på driftsbruk, men null kompetanse på dette. Så kalkyla var 100 % feil. Det såg me fyrst etter me var begynt å byggje. Så det var ein liten strek i rekninga, at du har allereie brukt pengar på dette her. Men me utsette oppstarten, og bygde det aller meste sjølve.

Kompetanseheving

Det er tydeleg ynskje om meir kompetanse blant enkelte av gardentreprenørane, noko som har ført til at fleire av respondentane har nytta seg av kurs gjennom skulane i nærleiken. Det er særskilt tre kurs som blir nemnt: eit som tek føre seg kartlegging av ressursar i

lokalsamfunnet og trening i å formidle disse til besøkande, eit som går på konservering samt eit som går på matkultur.

”Me er medlem av NBG, Norsk Kulturarv og også har eg teke to deltidsstudiar, eit i Volda som gjekk på mat og kultur³, og eit i Sogndal som har gått på formidling⁵”.

”Eg har teke dette høgskulekurset ” på skattejakt i bygdenorge⁴”, og då brukte eg masse tid på å finne ut kva som var det særeigne med staden. Eg kjem framleist til det at det er fred, ro og utsikt”.

Heterogenitet blant bedriftene resulterer i ulike behov, og store geografiske avstandar er eit hinder for å tilfredsstille dette ynskje. Eksempelvis arrangerar NBG ulike kurs, men gjer det vanskeleg for dei med fast jobb ved sida å reise ettersom dei ofte blir lagt til kvardagar. Samstundes blir pris og den geografiske avstanden nemnt som avgjerande for deltaking. Følt mangel på meir spesifikk spisskompetanse tilpassa den enkelte si næring eller drift er noko som kjem til uttrykk hjå to av gardsentreprenørane.

”Me har vore på nokre kurs gjennom NAVET⁵, men det har vore i samarbeid med NBG. Der har me køyrt oss fast i eit spor, både når det gjeld navet og NBG. Dei kurstilboda som blir lagt opp går for lite inn i materien, i allefall for vår del. Den er på ein måte meir tilrettelagt for dei som er i ein tidleg etablerarfase. Og det held ikkje. Det som hadde vore interessant for min del er meir spesifikk økonomisk kompetanse, styrekompetanse, og ting som går på bedriftsutvikling, økonomistyring, og å lære seg å bruke verktøy til å effektivisere administrasjon av bedrifta”.

Eit nettverk kan både opne og lukke moglegheiter. Eit saknettverk, som NBG med like deltakarinteresser kan i verste fall stagnere om det blir for ”lukka” og banda for sterke sosialt. Dette kan resultere i mangel på ytre impuls (Spilling 2006). Perifere strøk er spesielt utsett ettersom næringsgrunnlaget ofte er snevert og ein finn dei tettaste sosiale miljøa her (Spilling

³ Mat, kultur og konservering på Høgskulen i Volda (30 stp)

⁴ ”På skattejakt i Bygde-Noreg” - høgskulekurs i entreprenørskap og bygdeutvikling på Høgskulen i Sogn og Fjordane (15 stp).

⁵ KompetanseNAVET er eit regionalt nav i kompetansenettverket for småskala matproduksjon. Dei skal hjelpe produsentane i Hordaland og Sogn og Fjordane med fagleg hjelp og rettleiing (www.kompetansenavet.no).

op. cit.). Ein kan ut frå førre sitat på ingen måte konkludere med at gardsentreprenørane er i ferd med å ”stenge seg sjølv inne”, men det kan likevel vere greitt å vere klar over moglegheita. Sannsynet kan likevel antakast å vere lite ettersom det er ein landsdekkande organisasjon med samarbeid på tvers av ulike næringar.

Spisskompetanse

Jacobsen (et al. 2002) peikar på kompetanseheving både i reiselivsnæringa og blant bedriftene, samt danning av klynger som to sentrale utfordringar for å auke verdiskapinga i norsk reiseliv.

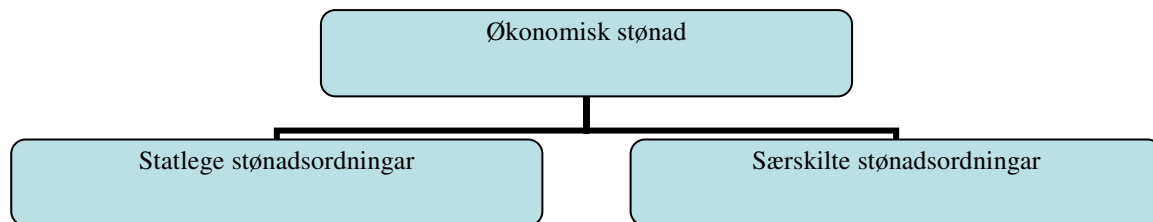
Fleire av respondentane stiller spørsmål om kunnskapen dei faglege organisasjonane innan dei spesifikke næringane sit inne med, samt ved institusjonane som tilbyr ulike former for kompetanseheving:

”Det er forhold med spisskompetanse eg har tru på. Organisasjonsmessig spisskompetanse på reiseliv og kultur og Eg trur ikkje det finst det lokalt, eg er litt i tvil om at det finst i reiselivsmiljøet i Sogn og Fjordane”.

”No er me deltakande i å få utarbeida innspel til nasjonale retningslinjer for kjøtproduserande småskala bedrifter, og det er ein del fagpersonar som skal lede disse prosjekta, men dei ligg eit lysår bak der me er komne, så det synst eg er litt skremmande”.

Det er heilt tydeleg at NBG er den organisasjonen som har og har hatt størst innverknad for å heve kompetansen hjå gardsentreprenørane, samt fungert som springbrett til nye kompetansehevande nettverk. Det blir gjenspegla eit tydeleg behov for ytterlegare spisskompetanse hjå respondentane utover det dei lokale institusjonane og høgskulane kan tilby. Men heterogenitet, ulike behov og store geografiske avstandar blant gardsentreprenørane resulterer i ei stor utfordring for reiselivs- og landbruksnæringane på sikt i lag med skepsisen fagpersonar innan dei to næringane bli møtt med.

4.2.3 Økonomisk stønad



Figur 15 Forholdet mellom økonomisk stønad og gardsentreprenøren sine underreiningar

Statlege stønadsordningar

IN og tidlegare SND (som fleirtalet mottok støtte frå ettersom det var SND som delte ut BU-midla då mange av respondentane starta opp) er dei organisasjonane som har spela størst rolle for den økonomiske stønaden. I gjennom dei har respondentane motteke stønad i form av etablerarstøtte, tilskotsordninga frå FMLA, BU- midlar, rentefrie lån, samt eventuelle investeringstilskot. Men erfaringane med IN er ulike, og denne respondenten synes det unødvendig mykje byråkrati til tider:

”Gjennom Innovasjon Norge vart me tildelt ein mentor som fylgje av eit etablerarstipend, og det er det mest latterlege eg har vore borti i mitt liv. Dei hadde ingenting å bidra med. Dei kom rennande i dørane her, og skulle ha oppsummering og møter med oss. Men me hadde ikkje tid, me bygde på harde livet. Og det me hadde fokus på var byggjekostnadar og materiale, og å få ting ferdig i tide. Dei var berre forstyrrende element, me hadde ikkje kapasitet til dei, så kom dei likevel, å berre tull... ingenting å bidra med”.

IN samarbeidar ofte tett opp mot lokale organisasjonar, blant anna gjennom eit tilbod om nettverkskredittordning⁶. Næringsnettet som fleire av respondentane er medlem av er knytt opp mot denne ordninga som er ei av ni nettverkskredittgrupper i Sogn og Fjordane (Innovasjon Norge b). Ordninga har som mål å samarbeide med andre for å skape lønsame bedrifter, og gjev medlemmane blant anna tilgang til ein lånekapital på kr 200 000 og kr 50 000 i kompetansehevande tiltak (ibid.), noko som har vore til god hjelp hjå enkelte.

Ei av dei mest sentrale økonomiske støtteordningane er BU-midlane ein kan søkje om gjennom IN eller FMLA. Men ikkje alle har fått gjennomslag på fyrste søknad. Ein av

⁶ www.innovasjonnorge.no/Tjenester/Finansiering/Lan/Nettverkskreditt

respondentane fekk nei fyrste gongen han søkte om BU- midlar. Tilbakemeldinga synte at dei ikkje hadde lese søknaden grundig, så etter å ha klagt og forklart dei situasjonen nærmare fekk han. Ettersom han har blitt meir kjent med dei som sit på pengesekken, framhevar han verdien av relasjonane mellom dei, samt verdiane av å delta på ulike arrangement og å vere medlem av ulike organisasjonar som BM og NBG. I fylgje forskar Birger Vennesland (pers. medd.) som fleire gonger har sett på bruken av bygdeutviklingsmidlar (BU-midlar) i Vest Agder går ca. 7 av 40 bedrifter (17,5 %) som driv einingar som tilleggsnæring over til å gjere den til hovudnæring i løpet av ein 10 års periode.

Særskilte stønadsordningar

For den eine bedrifta har Borgen-midlane hatt størst innverknad i oppstartsfasen:

”Me fekk etablerarstipend. Også fekk me Borgen-midlar⁷. Han hadde eit prosjekt som gjekk på at ein skulle bruke pengar på nokon få, og få dei opp å gå, og ikkje spreie det til altfor mange. Så me fekk ein 4 - 500 000. Det var ganske mykje peng i alle fall”.

Denne satsingsstrategien er noko IN satsar på gjennom sitt nye tilbod ”Nyvekst”. Frå 2008 vil dei bidra med finansiering til dei bedriftene som blir ansett å ha størst veksepotensiale. Dette gjeld alle bransjar innan enkelte distriktpolitiske verkeområde, deriblant Sogn og Fjordane (IN 2008).

Kort oppsummert har IN (og tidlegare SND) spela ei sentral rolle i saman med FMLA gjennom å bidra med BU- midlar og etablerarstøtte, og for enkelte gjennom nettverkskredittordninga via lokale næringsnett. Særskilte ordningar gjeld meir unntaksvis for bedrifter med store vekstpotensiale.

4.2.4 Samanfattande drøfting

Støtteapparatet bak gardsentreprenørane synest å liggje som grunnstein både for oppstart og vidare utvikling av bedrifta. Det gjeld særskilt den mentale stønaden frå familie, kompetansebygging gjennom NBG og BU-midlar og etablerarstipend frå IN og FMLA. Resultata av undersøkinga kan samanliknast med Rogalandsforskning si framheving av den

⁷ Kjell Borgen, kommunalministar under regjeringen Brundtland (03.11.1990 - 03.09.1992)

positive betydinga SND og Fylkesmannen spelar i ein etablerar- og utviklingsfase (Berg et. al 2003).

I denne undersøkinga blir det i tillegg til dei samanfallande støttespelarane lagt *særskilt vekt på den mentale stønaden frå familiemedlemmar*. At det individuelle nettverket oppbygt rundt nærmaste familie er viktig kan synast naturleg ettersom avgjersler ofte omfattar familiemedlemmar og gardsbruket som arbeidsstad i høg grad er samanfallande med bustad. Samstundes er det overordna målet for fleire å skape ein felles arbeidsplass på garden. For dei derimot som manglar mental støtte frå familien til å utvikle tilleggsnæringa kjem dette klart til uttrykk som ein avgrensande og mulig avgjerande faktor for utvikling. Familien blir ofte prioritert. I motsetning avslørar samstundes enkelttilfelle at mangel på mental støtte frå omgjevnadane kan fungere som motivasjon gjennom den omvendte jantelova ("du skal tro at du er noe") som ofte gjeld for entreprenørskap. *Manglande mental støtte kan såleis vere både fremjande og hemmande for gardsentreprenøren*.

Andre støttespelarar som synes å ha ein viktig støtterolle kjem til syne gjennom multipleksiteten i lokale nettverk, der ein kan tre ut av rolla som samarbeidspartnar og inn i rolla som medmenneske i vanskelege situasjonar. Dette er prega av fellesskapet som Tønnies omtalar som Gemeinschaft. Dette støttar opp om at *entreprenørskapsprosessen bør analyserast i ein større kontekst* for å forstå entreprenøren sine motiv og handlingar i samspel med mange aktørar (jf. Nesse 2002; Spilling 2006).

Då undersøkinga er gjennomført blant gardbrukarar er det *naturleg at NBG blir framheva som interesseforeining og saknettverk*. Dei spelar ei viktig rolle med fokus på kompetanseheving, vertskapsrolla og kvalitetssikring av produkta, noko som har gjeve medlemmande tillit til organisasjonen. Organisasjonen fungerer som talerøyr for næringa via LMD og IN, og er i fleire fylke med på å utvikle nye reiselivsstrategiar (Roar Werner Vangsnes, pers. medd.). Trass det har dei utfordringar i avgrensa ressursar til å utføre arbeidsoppgåver, den faktisk størrelsen på organisasjonen ut frå alle som burde ha vore med i bransjenettverket, samt andre organisasjonar som driv med konkurrerende arbeid (ibid.). Utfordringane i framtida blir i tillegg å hindre at NBG gjennom kompetansehevande prosjekt køyrer seg fast i eit spor (lock in) ved å fokusere på etablerarfasen. Det kan difor vere viktig å ta tak i det ytterlegare ynskje om spisskompetanse som reiser seg hjå respondentane.

Spisskompetanse i form av bedriftsutvikling, økonomistyring og styrekompetanse tilpassa dei ulike bedriftene er etterspurt blant dei bedriftene som har spesialisert seg eller ynskjer ytterlegare spesialisering. Ettersom tidlegare kompetanseheving gjennom NBG blir oppfatta å vere forholdsvis generell er spørsmålet korleis ein kan dekke behovet for spisskompetanse på ein måte som gagnar fleirtalet, med avgrensing i tilgjengelege ressursar og store geografiske avstandar. Ei ytterlegare kartlegging og utdjuping av ynskja spisskompetanse blant medlemmane (og andre) vil kunne avdekke om dette er praktisk gjennomførleg.

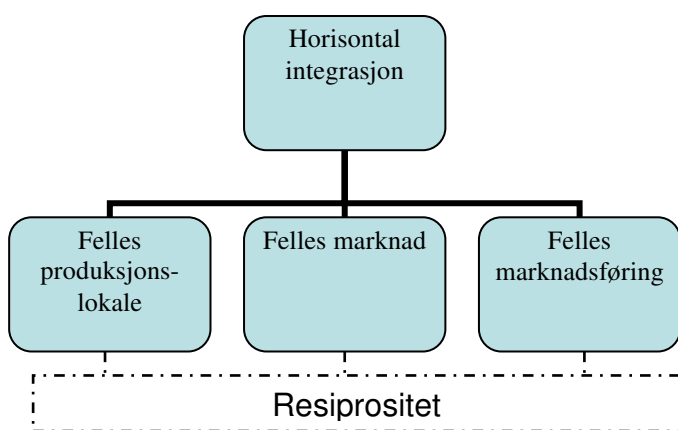
Sett frå gardbrukaren sitt økonomiske perspektiv har støtta dei har motteke gjennom BU-midlar og etablerarstipend frå IN og FMLA syntes å vore viktige i ein startfase. Respondentane gjev derimot ikkje uttrykk for at dette har vore ein føresetnad for verken oppstart eller satsing. Det bør takast i betraktning at etablerarfasen har hamna litt i bakgrunnen, ettersom alle er langt forbi den fasen og den yngste bedrifta er 10 år. Den støtta den eine respondenten derimot mottok i form av Borgenmidlar hadde, noko beløpet på kr 4-500 000 tilseier, stor innverknad som kapitalinnsprøytning i ein startfase. Ettersom IN no set i gang med liknande satsingar gjennom prosjektet Nyvekst, kan det tenkjast at fleire får moglegheit til å verkeleg satse. Dei ser i hovudsak etter bedrifter med stort vekstpotensiale innan nasjonale og internasjonale marknader, dermed blir utfordringa å sile ut dei bedriftene som har dei rette føresetnadane, vekstpotensiale og motivasjon til å skape ei suksessfull bedrift, noko denne undersøkinga freistar å belyse.

Det blir ut frå enkelttilfelle stilt spørsmål både ved byråkratiet ved ulike ordningar i IN og ved kompetansen til FMLA. Ettersom disse institusjonane sit på fagkompetanse på område blir det forventa rådgjeving og rettleiing i forhold til det, noko som ikkje alltid er i tråd med opplevingane til gardsentreprenøren. Dei stiller spørsmålet ved kvaliteten ved kompetansen som igjen reiser spørsmålet om den organisatoriske kompetansen står i forhold til behovet for kompetanse i reiselivs- og landbruksnæringa. At nettverk både kan skape moglegheiter og setje avgrensingar, noko denne undersøkinga også avdekkar, vert beteikna som eit *nettverksparadoks* (Ford 2003). Same prinsippet vil vere gjeldane for relasjonar. Relasjonar til ulike institusjonar og organisasjonar blir difor framheva som viktige, i lag med viktigheita av å delta på ulike arrangement, ikkje minst for å opprette og vedlikehalde relasjonane til dei som sit på pengesekken.

4.3 Delproblemstilling 3: Kva samarbeid og nettverk har vore eller er sentrale for gardsentreprenøren i overgangen frå tilleggsnæring til hovudnæring?

Ein av respondentane uttalar at det ikkje er alt samarbeid som resulterer i så mykje, men at det som regel springbrett til nye samarbeid med nye moglegheiter.

4.3.1 Horisontal integrasjon (same nivå)



Figur 16 Forholdet mellom horisontal integrasjon og gardsentreprenøren sine undereiningar

Felles produksjonslokale

Ei av gardsmatbedriftene har nyleg starta opp nytt produksjonslokale i eit næringstun.

Næringstunet inneheld lokale for produksjon eller foredling av kjøtt, frukt, bær, mjølk og andre landbruksrelaterte produkt, og skal blant anna samle og stimulera til auka produksjon og betra kvalitet på lokale produkt. Etter kvart er det planar om eit felles sal og marknadsføringsapparat. Denne samlokaliseringa kan sjåast på som ei næringsklynge som oppnår stordriftsfordelar gjennom samlokalisering og samarbeid.

Felles marknad

Ved å gå saman med andre produsentar med komplementære produkt gjennom å lage ein marknad oppnår for eksempel gardsmatprodusentane store fordeler av å delta på Bondens Marked. For dei aktørane som driv eigenproduksjon, foredling og sal ligg det ein tydeleg motivasjon i målet om å redusere antal ledd i verdikjeda for å kunne hente inn ein større del av verdiskapinga sjølve. Produsentane ser også moglegheita til å byggje opp ein privat kundebase gjennom direktekontakt med kundane, og omtalar det å demonstrere varer og delta på BM som det viktigaste dei gjer marknadsmessig:

”Det er ein av grunnane til å delta på BM. Det er for å få prøvd ut produkt, nye produkt, me treffer folk, delar ut smaksprøvar, pratar om produkta og fleire får kjøpe dei. Men me brukar dei og som ein direktekanal for å skaffe oss ein større privat kundebase. Me har den doble fortenesta av å selje dette sjølv. Difor jobbar me kontinuerleg med å styrke den biten, noko anna ville jo vere dumt. Men dette med å byggje opp ein kundebase for eigen distribusjon, det held me veldig hardt fokus på altså, for det er gull verdt”.

Felles marknadsføring

Dei som er medlem av NBG oppnår også fordeler gjennom felles marknadsføring, gjennom brosjyren til NBG og nettsidene deira:

”Noko som støttar dette med serveringa og cateringa, er støtta me får gjennom NBG, og i gjennom katalogen som NBG trykkjer. Også i regionlaget på Vestlandet i NBG, der har me trykt opp eit kart der alle produsentar og serveringsbedrifter med medlemmane ligg inne. No driv me å utviklar reiserute som blir tilgjengeleg på nett, med GPS koordinatar”.

Hjå enkelte av medlemmane er det eit ynskje om å organisere seg ytterlegare gjennom eit lokalt nettverk. Tanken bak nettverket er å samarbeide i staden for å sjå på andre lokale produsentar som konkurrentar. Målet er å kunne tilby eit breiare produktspekter og befesta området som eit område for mattradisjon og matkultur. Det kan sjåast på som ein strategisk ressurs på sikt, og som ei slags kundeorientering ved at kundane dermed kan finne sitt produktet frå område tilpassa deira smak.

Denne type nettverk er ynskjeleg hjå fleire av respondentane ettersom enkelte føler at dei framleis sit på kvar si ”tue”. Ynskje til neste respondent er å byggje opp eit større felles nettverk gjennom å samle tilreisande til felleskveldar der ein orienterer om dei aktuelle aktivitetstilboda i området:

”Då kan eg bruke det nettverket til å få til ein sånn aktivitet, då kan andre selje mine aktivitetar, og eg kan selje andre sine aktivitetar”.

Mediterte nettverk i form av internett er også av aukande betyding, spesielt ettersom store deler av salet føregår på internett. Internettportalane Fjord Norge og Visit Norway blir

framheva som dei viktigaste. Internettbaserte bestillingssystem er noko dei fleste er svært begeistra for, men som krev at ein må vere oppdatert heile tida. Derfor stiller enkelte seg skeptiske til det og ser på det som ”mykje styr”.

”Reisemålsselskapet vil jo at alle skal vere online på eit system som alle sel, men me har ikkje ville vore med på det, fordi det krev at ein må vere heilt oppdatert heile tida, og viss ein ikkje svarar har ein eigentleg sagt ja. Men dei fleste er veldig begeistra for det. Men det er jo dyrt det og”.

Resiprositet

Mangel på *resiprositet* oppstår når det ikkje lenger er balanse mellom innsats og utbytte, noko fleire av respondentane omtalar som eit generelt dilemma. Samstundes nemner fleire av respondentane at dei anbefalar kvarandre som ei slags gjensidig marknadsføring.

Dei lokale turistkontora derimot synast å spele ein mindre viktig rolle hjå respondentane, ofte fordi gardsentreprenøren føler han får for lite tilbake. Dette same gjeld også ulike prosjekt som respondentane har teke del i, som dei i ettertid føler dei kunne ha fått mykje større alternativ avkastning på.

”Det er eit dilemma kor mykje ein skal støtte, fordi det er viktig å vere medlemmar, eller om ein berre skal kutte det ut, for ein får veldig lite igjen for å vere med.”

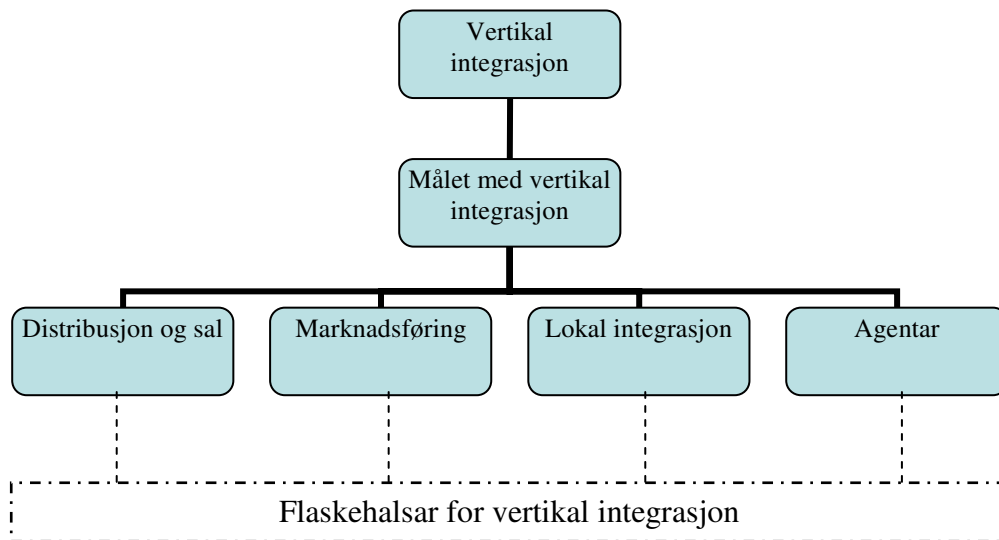
”Me var med på eit 3 årig prosjekt som NBG hadde, men eg veit ikkje effekten av det. Hadde me brukt dei pengane til å investert så hadde me fått meir ut av det.”

Kort oppsummert består resultatet av den horisontale integrasjonen, som ei fylgje av resiprositet, i hovudsak av:

- 1) reduserte produksjons, sals og marknadsføringskostnader
- 2) auka profilering, i hovudsak gjennom ein fellesprofil i NBG. Såleis kan også produkta medlemmane tilbyr oppfattast som ei merkevare ettersom det blir lagt vekt på tryggleik i form av kvalitetssikring
- 3) systematisk opplæring og kompetanse

Den elles aukande bruken av meditererte nettverk synest ikkje å spele den heilt store rolla for gardsentreprenøren.

4.3.2 Vertikal integrasjon (ulike nivå)



Figur 17 Forholdet mellom vertikal integrasjon og gardsentreprenøren sine underreininger

Målet med vertikal integrasjon

Fleire av bedriftene har klare mål om at dei gjennom samarbeid med andre ved å redusere antal ledd i verdikjeda ynskjer å sitje att med ein større del av verdiskapinga (gjennom vertikal og horisontal integrasjon):

”Vertikalt samarbeid gjennom organisasjonsfunksjonar er å opprette eigen marknad, med komplementære varer. Samsundes unngår ein unødvendige mellomledd, og aukar fortienesta. Ein strategisk veg for å oppnå profittmaksimering, og styrke den strategiske posisjonen i marknaden”.

Direkte distribusjon gjennom direkte kontakt mellom produsent og siste leddet (konsument) kan innebære at produsentane overtek alle funksjonane som er forbunde med transaksjonane (Framnes & Thjømøe 2001). Dermed oppnår dei auka profitt som i dette tilfelle gjennom å redusere antal ledd i verdikjeda ved å selje varar direkte på Bondens Marked eller gjennom eigen kundebase. Men ein må også ta forhold som tid, kostnad, risiko og liknande i betraktning då direkte distribusjon krev mange kontaktpunkt, og det er ikkje alltid den kortaste vegen er den mest effektive (ibid.). Dette teke i betraktning synest det å vere ei god

løysing for denne produsenten som i tillegg til Bondens Marked har oppretta sin eigen kundebase og distribuerar volumvarer gjennom grossist. Val av distribusjonskanalar kan sjåast på som ei risikospreiing, slik at ein har noko å falle tilbake på om noko skulle inntreffe, på same tid som det kan fungere som ei slags marknadssegmentering ettersom ein når ulike kundegrupper gjennom ulike kanalar.

Den eine gardsturismebedrifta har vurdert å opprette eit overnattingstilbod som siste ledd i å kunne tilby eit heilskapleg reiselivsprodukt. Men grunna godt samarbeid med hotella i regionen, samt for å unngå konkurranse og investeringskostnader har dei i staden valt å halde fram med det noverande samarbeidet. På denne måten unngår dei eit lokalt konkurranseforhold på same tid som dei kan konsentrere seg om det dei er gode på, og satsar på eit meir produktretta samarbeid gjennom til dømes felles faktura til kundane. Dette har dei fått god respons på og blir dermed brukt som eksempel på nasjonalt nivå.

Distribusjon og sal

For produksjonsbedriftene er vertikal integrasjon viktigast med tanke på distribusjon og sal, medan reiselivsbedriftene samarbeider på ulike nivå for å kunne byggje opp eit komplementært produkt. Dette resulterer gjerne i produktretta integrasjon, der ein samarbeidar med andre aktørar for å kunne tilby ei produktpakke. Det skjer ofte gjennom turoperatørar som igjen har sine samarbeidspartnarar som dei samarbeidar med på horisontalt nivå, men ofte med andre marknader. Følgjande respondent opererer med ulike marknadskanalar til dei ulike produkta, som ein del av ein distribusjonsstrategi:

”Me samarbeider med nokså mange, det handlar om at me opererer med ulike marknadskanalar. Drifta vår her er tredelt, me har produksjon og sal av varer, så har me servering i grindhuset her ute med bakgrunn i eigenproduserte varer. Og så driv me med catering, det som på godt norsk heiter events⁸. Me samarbeider med ein del turoperatørar. Dette er operatørar som skreddarsyr ting for større bedriftsgrupper. Dei samarbeidar med utanlandske turoperatørar igjen, og dei rettar seg fyrst og fremst mot ein bedriftsmarknad. Marknadsføringa vår skjer igjennom disse turoperatørane, der me tilrettelegg materiell for dei, og me er med på visningsturar og sånt som dei køyrer mot andre operatørar igjen”.

⁸ begivenhetsmarknadsføring

Følelsen av gjensidighet og rimelegheit har over tid har stor betydning for at utvekslingsforholda skal fungere (Bø & Schiefloe 2007), noko neste respondent legg vekt på:

”Me samarbeidar med andre kokkefaglege personar, blant anna to bedrifter i Bergen. Me kjøper tenester gjennom ei som er ute å demonstrerar varer for oss. Det er heilt avgjerande at me får gjort i ein avgrensa periode. Samtidig hjelper eg ho i ein periode med omsetning”.

Respondenten heldt i dette tilfelle eit rekneskap for seg sjølv for å halde ein viss kontroll over utvekslingsforholda. Dei kokkefaglege personane brukar også gardsmatprodukta i eiga cateringverksemd. Denne forma for relasjonar gjennom utveksling av godar kan beteiknast som eit generalisert byte ettersom det er prega av romslegheit over lange tidsspenn mellom to aktørar. Grunnleggjande personleg tillit og vilje til å yte tilbake er difor ikkje avhengig av umiddelbar gjenyting, så lenge det er eit balansert forhold over tid.

Marknadsføring

Når det gjeld samarbeid gjennom marknadsførings- og distribusjonskanalar så skil den eine bedrifta seg ut ved å ikkje marknadsføre seg i heile teke, men brukar i staden det med å ikkje marknadsføre seg som ein strategisk ressurs. Dei framhevar likevel viktigheita av eit par redaksjonelle omtalar i startfasen.

”Det er heilt bevisst at me ikkje ligg ute med noko på internett. Du må ikkje tilgjengleggjere deg for alle. No har me klart å bli eksklusive, har eksklusive kundar, då må du vere såpass lur å tenkje på at det skal vere ein godt trivleg arbeidsplass, me trivst bra slik det er så kvifor øydeleggje det? Visst me hadde gått ut meir i media hadde me fått hundrevis av henvendelsar av folk som synst det er for dyrt. Hadde kasta vekk så mykje tid på ingenting, også hadde me alminneleggjort det for dei kundane me allereie har”.

Lokal integrasjon

Det lokale integrasjon blir framheva både som ein viktig del av nettverka og som naudsynt for å kunne tilby ei produktpakke, samstundes som det gjev noko tilbake til lokalsamfunnet:

”Me har vore bevisst på at me skal leggje igjen pengar her inne, bruke lokale leverandørar. Me synest det er greitt å ha lokale leverandørar, så får me service. Så det har me igjen for. Mange har glede av dei same kundane”.

Den eine bedrifta som tilbyr opplevingar har freista å samarbeide med fleire, men all innsats har ikkje båret frukt ettersom den vertikale integrasjonen gjerne reflekterer interessekonflikter og betalingsvilje blant kundegruppene:

”Ein visste ein var borti eit eller anna så me prøvde oss på dei lokale hotella her: dei tykte dette var fela flott og vart med i brosjyrane med lagde. Men me forstod fort at dei ikkje hadde kundar til oss, for dei er der berre ei natt, så er det inn og ut.... Så prøvde me oss på campingmarknaden: dei var for så vidt fela interesserte men var ikkje villige til å betala. Dei ville gjerne vere her heile dagen, kose seg og maske litt, men ikkje betale for det”.

Men grunna den unike infrastrukturen i forhold til beliggenheita til bedrifta, fann dei sin eigen nisje, retta mot bedriftsmarknaden. I dag samarbeider dei med mange lokale aktørar i form av breførarlag, båttutleige, kyrkjekonsertar, lokale matleverandørar og liknande for å skreddarsy produkt til kundane sine, men framhevar tilrettelegging av infrastrukturen som den viktigaste strategiske ressursen.

Korleis gards- og utmarksressursane kan nyttast er avhenging av korleis ressursane blir tilrettelagt, for at tilbodet skal gjerast interessant for kunden. Den eine bedrifta har lagt til rette ved å grave ut fiskevatn, samt vere med å byggje opp ein kronhjortbestand gjennom langsiktig planlegging saman med grunneigarane. Dette har ført til jaktguiding basert på eit sterkt tillitsforhold med grunneigarane. Årevis med tett samarbeid der respondenten stiller med kundar og kompetanse og grunneigarar med hjorteløyve har i dag gjort dei avhengige av kvarandre til ei viss grad. Dette fører til ei profittmaksimering og nyttemaksimering for alle partar. Samarbeidet kan også sjåast på som vertikal integrasjon ved at tilbydaren freistar å få kontroll over grunneigarane for å kunne oppnå tilstrekkeleg tilgang til hjorteløyve. I dette tilfelle blir det gjort gjennom ein samarbeidsavtale og ikkje gjennom eigarskap. Slike tette samarbeid blir gjerne omtala som bonding (Putnam 2000) ettersom det kan sjåast på som eit lukka nettverk. Samstundes kan det gje følelsen av tilhøyrse og identitet ettersom dette er noko dei har fått til i lag. Relasjonen ber preg av at alle aktørane føler seg som samarbeidspartnarar og viser gjensidig forståing for at alle må tene peng for å få eit bærekraftig samarbeid. Dermed kan dei sjåast på som samarbeidspartnarar i ordets rette forstand etter Bjerck & Trangsrud (1999).

” Dette tillitsforholdet, det å kunne terrenget, og samtidig gje grunneigarane ei trygg og sikker inntektskjelde, når skogsdrifta meir elle mindre fell frå. Me har relasjonar gjennom 25 år. Me har fått til dette i lag og vore med på dei sama tankane, det har vore utruleg viktig. Skal eg få dette til å fungere over tid, må alle tene peng på det, og no er dei skikkeleg fornøgde. Det er berre fryd og gammen. Så det er litt viktig å vere strategisk i forhold til det at dei må ha god inntening, då fungerer det over tid. Me er avhengig av dei, og dei er avhengige av oss. For dei kan ikkje touche dei summane me opererer med om dei skulle begynne å leige ut sjølve”.

Agentar

Utleieeiningane har alle vore i kontakt med agentar i form av formidlingsbyrå. I dag er det to av dei som heldt fram med det via DanCenter og Novasol, men grunna provisjonen formidlingsbyråa krev på ca. 40 % av fortienesta er det meir lønnsamt å unngå dei om mogeleg. Grunnane til at disse 2 held fram er gode erfaringar og relasjonar med byråa. I byrjinga såg dei det som naudsynt å vere med i ein organisasjon for å komme inn på marknaden. I dag kan det sjåast på som ei lettvinnt og optimal løysing ettersom begge respondentpara har full jobb ved sida av.

Målet med vertikal integrasjon for produsentane er i hovudsak å auke fortienesta gjennom å redusere antal ledd i verdikjeda og spreie risiko gjennom å bruke fleire distribusjonskanalar. For dei reiselivsrelaterte bedriftene derimot er målet å skape komplementære produkt for å kunne tilby kunden ei produktpakke. Dette er avhengig av samarbeid med andre lokale tilbydarar (lokal integrasjon) gjennom transport, aktivitetsbedrifter, råvareleverandørar, grunneigarsamarbeid og så vidare. Satsing på bestillingsklare produktpakker er, saman med rett val av samarbeidspartnarar og produktutvikling med omsyn til trendar, ei strategisk anbefaling av Norges Bondelag & Norges Skogeierforbund (2005). Dei hevdar at turopertørar etterlyser fleire ferdige produktpakker, noko som vil lette deira arbeid ettersom det er få norske turopertørar som tilbyr ferdige produktpakker. For å heve seg i den nasjonale og internasjonale konkurransen blir ferdige produktpakker sett på som ein kritisk suksessfaktor (ibid.). Samstundes må den vertikale integrasjon ha ei felles målgruppe for at det ikkje skal oppstå konfliktsituasjonar med hensyn til blant anna betalingsvilje. Fleire av respondentane nyttar seg av turopertørar og agentar for å selje produkta sine, både for å nå ut til målgruppene, samt at dei ser på det som ein vinn-vinn situasjon i forhold til tid til marknadsføring og sal.

Når det gjeld dei lokale reiselivslaga derimot er det svært ulike erfaringar med dei. Men respondentane framhevar dei regionale og lokale destinasjonsselskapa, samt det regionale prosjektet utmarksbasert reiseliv i Sogn og Fjordane. Effekten av dei lokale turistkontora og destinasjonsselskapa synest likevel å vere mindre viktige for fleirtalet av respondentane.

Flaskehalsar for vertikal integrasjon

Kapasitet i form av fysiske avgrensingar i forhold til volum kan vere ein flaskehals for vertikal integrasjon, noko fleire av bedriftene nemner. Kan det tenkast at slike kapasitetsbegrensingar kunne vore løyste gjennom auka samarbeid med liknande bedrifter, gjennom horisontal integrasjon?

”Me har små reiselivsaktørar, eventbyrå, som me har litt kontakt med. Dei har 2-3 arrangement hjå oss. Det har med volum å gjere, me kan ta store grupper på dagsarrangement men ikkje på overnatting”.

4.3.3 Samanfattande drøfting

Dei viktigaste samarbeida for gardsentreprenøren er basert på horisontal integrasjon gjennom reduserte transaksjons- og produksjonskostnader, samt vertikal integrasjon gjennom å byggje opp komplementære produkt som kan seljast som produktpakker. *Gardsentreprenøren sine val av nettverk kan dermed sjåast i lys av økonomi og ynskje om utvida produkttilbod.*

For at samarbeid skal vere teneleg for alle partar er nettverksbalanse gjennom resiprositet ein føresetnad. Det vil seie at innsatsen til aktørane står i forhold til utbytte over tid, og at ein føler seg som samarbeidspartnarar gjennom ei felles oppfatning av at alle skal tene peng på samarbeidet. Så lenge det blir oppfylt ser alle klare fordeler ved samarbeid. Dette er mellombels eit dilemma med tanke på enkelte medlemskap. Mange ynskjer og føler at dei bør være medlem av og støtte opp om lokale organisasjonar, lokale reiselivslag og liknande men synest dei får lite igjen for det. Dermed oppstår det relasjonskonflikter mellom partane, både om ein held fram med å vere medlem men også ofte om ein trekkjer seg ut av det. For blant anna reiselivslaga kan det tenkjast å vere verdifullt å avklare med medlemmene kva ein kan forvente seg av eit medlemskap, samt kartlegge kva behov det er ynskje om frå medlemmane si side. Det kan synast som det er mangelfull kommunikasjon som kan forbeistrast ved enkle grep.

Målet med horisontal integrasjon hjå gardsentreprenøren er gjennom felles produksjonslokale, marknadsføring og utsal å redusere transaksjons- eller produksjonskostnadane. Fleire av dei som for eksempel gjennom næringstun samlokaliserar produksjonen flyttar produksjonen frå garden til meir tilpassa arbeidsforhold. Felles produksjonslokale kan sjåast på som ei næringsklynge etablert gjennom likskap av behov. Klynger blir omtala som ei sentral utfordring for å auke verdiskapinga i norsk reiseliv (Jacobsen et al. 2002). Samstundes kan det medføre sosiale gevinstar for gardsentreprenøren og gjensidig forsterking for bedriftene. NBG som organisasjon blir igjen framheva som viktig gjennom å imøtekomme gardsentreprenøren sine behov for å møte andre produsentar, felles marknadsføring gjennom katalogen og heimesida deira og utsal gjennom Bondens Markedd. Det er interessant å observere at alle respondentane vel å sjå liknande bedrifter som potensielle samarbeidspartnar i staden for konkurrentar med freistnad om å oppnå ein gevinst.

Målet med vertikal integrasjon for gardsentreprenøren ber preg av målet om å kunne tilby eit utvida produkt, gjerne ei produktpakke bestående av komplementære delkomponentar som den enkelte gardsentreprenøren ikkje er i stand til å tilby åleine. Dermed kan kunden bestille ei produktpakke og forhalde seg til ein aktør og ein faktura. Ved å opprette eigne kundedatabasar med basis i direkte kundekontakt fungerer ofte gardsentreprenøren som ein eigen turoperator gjennom sjølv å skreddarsy produkt som han kan tilby direkte til kunden, og på denne måten oppnå auka verdiskaping gjennom å ta kontroll over fleire av transaksjonsledda.

Tette samarbeid (bonding) med andre aktørar (for eksempel grunneigarar) er ei føresetnad for å kunne tilby bestemte produkt. Ei bedrift som tilbyr eit jaktprodukt basert på at grunneigarane stiller med areal og jaktløyve kan brukast som døme. Ei felles oppfatning av at alle skal kunne tene på samarbeidet ligg som grunnlag for samarbeidet. Om dette skulle ta slutt vil begge partar gå ut med eit dårlegare utgangspunkt, og er såleis avhengig av kvarandre for å oppnå ei nyttemaksimering og profittmaksimering.

Flaskehalsar

Kapasitetsutfordringar dukkar gjerne opp som fylgje av vertikal integrasjon, det gjeld særleg for overnatting og servering i gardsentreprenøren sitt samarbeid med turoperatorar. Kunne dette vore løyst ved nærmare horisontal integrasjon? Det vil sjølvsagt vere avhengig av

geografiske avstandar mellom produkt som dekkar same behov (men nødvendigvis ikkje vere same produkt) og velvilje frå partane til å løyse problemet på ein formålsteneleg måte.

Fleire av entreprenørane rettar seg mot bedriftsmarknaden med tilbod om skreddarsydd produkt. Dette har vore ei viktig kundegruppe for fleire ettersom bedriftsmarknaden er karakterisert av høg betalingsvilje, og er prega av sponsa turar. Den samfunnsmessige utviklinga med fokus på såkalla ”smørjeturar” i media tilseier at det i aukande grad blir stilt spørsmål om habilitet ved deltaking. Dette resulterer i at mange stiller seg skeptiske til å delta på sponsa turar, og såleis kan tenkjast å virke inn på bedriftsmarknaden som kundegruppe i framtida. Samstundes er enkelte av gardsentreprenørane følsame ovanfor kronekursen sett i forhold til internasjonale marknader, avhengig av kva nisje dei har sikta seg inn mot.

5 Refleksjon

5.1 Refleksjon over eigen metode

Å være intervjuar var ein heilt ny situasjon for meg, men eg følte meg likevel trygg i denne rolla. Trass det, merka ein stor skilnad mellom det fyrste og det siste intervjuet. Ved det fyste intervjuet var eg redd for å gå glipp av viktig informasjon noko som gjorde det vesentleg lenger enn det siste, der eg også viste meir konkret kva eg var ute etter. I dei fleste tilfella fungerte intervjuguiden meir som ei oppskrift enn ein hugslapp, og eg kunne kanskje med fordel ha lausrive meg enda meir frå den etter kvart som eg opparbeida erfaring.

Eg trur intervjusituasjonen vart oppfatta som positiv og fortruleg, ettersom respondentane opna seg, noko eg såg på som ei tillitserklæring. Ettersom intervjuet stort sett vart gjennomført heime hjå respondentane, samt at det er viktig å setje ulike ting i kontekst for å forstå utsegn, følte eg nesten at eg kjente respondentane då eg gjekk frå intervjuet, noko som kan ha påverka den kritiske sansen min. Samsundes var det ei utfordring for meg som forskar å skulle analysere og tolke resultata, ettersom den subjektive tolkinga står litt i strid med tidlegare lærdom om å vere objektiv.

5.2 Refleksjon over omgrepa i oppgåva

Terminologien for omgrepa tilleggsnæring og hovudnæring er eit omdiskutert tema, og kan i enkelte tilfelle vere misvisande. Med dette meiner eg at sjølv om ei tilleggsnæring etter kvart går over til å vere ”hovudnæring” for ei driftseining, blir landbruket som basis ofte rekna som hovudnæring sjølv om det kanskje er den som er blitt tilleggsnæringa. Kanskje har tilleggsnæringane gjort seg fortent til ei anna omgrep enn tilleggsnæring (Rønning 2004). Men då både NILF og SSB opererar med dette omgrepet har eg også valt å gjere det, samstundes som eg har valt å nytte omgrepet tilleggsnæring om ei næring sjølv om den har gått over til å bli hovudnæring for ikkje å forvirre lesaren.

Ikkje alle respondentane i oppgåva ser på seg sjølv eller føler seg som gardbrukarar. Dette grunna det faktum at fleire av dei aldri har drive eller hatt interesse av å drive tradisjonelt etter overtakinga. I staden for å kalle seg gardbrukar omtalar for eksempel den eine respondenten på seg sjølv som ”brukseigar”. Dei kan såleis diskuterast om teorien all teori er like relevant for alle respondentane.

Bakgrunnen for val av omgrep og teoriar er basert på tidlegare undersøkingar rundt temaet, gjennomføring av kurset næringsutvikling og entreprenørskap ved UMB, samt respondentar, veilledarar og eigen bakgrunnskunnskap.

6 Konklusjon

6.1 Delproblemstilling 1: Kva motivasjonsfaktorar har og har hatt innverknad for å gjere tilleggsnæringa til hovudnæring?

Gardsentreprenøren sine motivasjonsfaktorar er mange og samansette ettersom ein må ta heile livet i betraktning for å forstå entreprenøren sine motiv og handlingar. Motivasjonsfaktorane må dermed forståast ut frå dei entreprenørielle evnene og den konteksten gardsentreprenørane befinn seg i.

Motivasjonsfaktorar for oppstart:

- 1) Tilhøyrse til garden og staden gjennom generasjonar.* Det er ein grunnleggjande motivasjonsfaktor for å overta, starte opp med nye næringar, samt gjere gardsbruket meir attraktiv for kommande generasjonar.
- 2) Interesse.* Interesse fungerer både som motiv for å overta gardsbruket samt oppstart av ei tilleggsnæring ein har særskilte interesser i.
- 3) Den stadig reduserte lønsemda i landbruket.* Utviklinga har fungert som eit press og/ eller motivert gardbrukaren til å søkje alternative inntekter ved å utnytte eller redefinere potensielle ressursar. Dermed augnar gardbrukaren nye moglegheiter, som i tråd med Landbruks- og Matdepartementet sin strategi for næringsutvikling ofte fører til ein kombinasjon mellom tradisjonell drift og reiseliv.

Motivasjonsfaktorar for å satse på tilleggsnæringa i utgangspunktet og i dag:

- 4) Dårleg synergi mellom hovudnæring og tilleggsnæring.* Samanfallande sesongtoppar, avgrensa tid og ressursar talar for å satse på tilleggsnæringa ettersom den ofte synest å vere meir lønsam enn hovudnæringa (økonomisk rasjonalitet), om ein ikkje klarar å utnytte dei sterke relasjonane (felles ressursane) på garden på ein tilfredsstillande måte.
- 5) Overordna målsetjingar med fortrinnsvis ynskje om å bestemme over sin eigen kvardag og skape ein felles arbeidsplass for familien.*

I tillegg til trivsel i kvardagen er viktige motivasjonsfaktorar for å halde fram med tilleggsnæringa:

- 6) Positive tilbakemeldingar og auka etterspurnad frå kundane.*

7) *Å fokusere på konkurransefortrinna.* Utnytting av dei strategiske ressursane gjennom å framheve det unike ved føretaka i form av lokalisering, historie, produkt og tilgjengelegheit er med på å bevisstgjere bedrifta sin profil og moglegheiter. Vidareutvikling av disse er ei føresetnad om det skal forbli eit konkurransefortrinn.

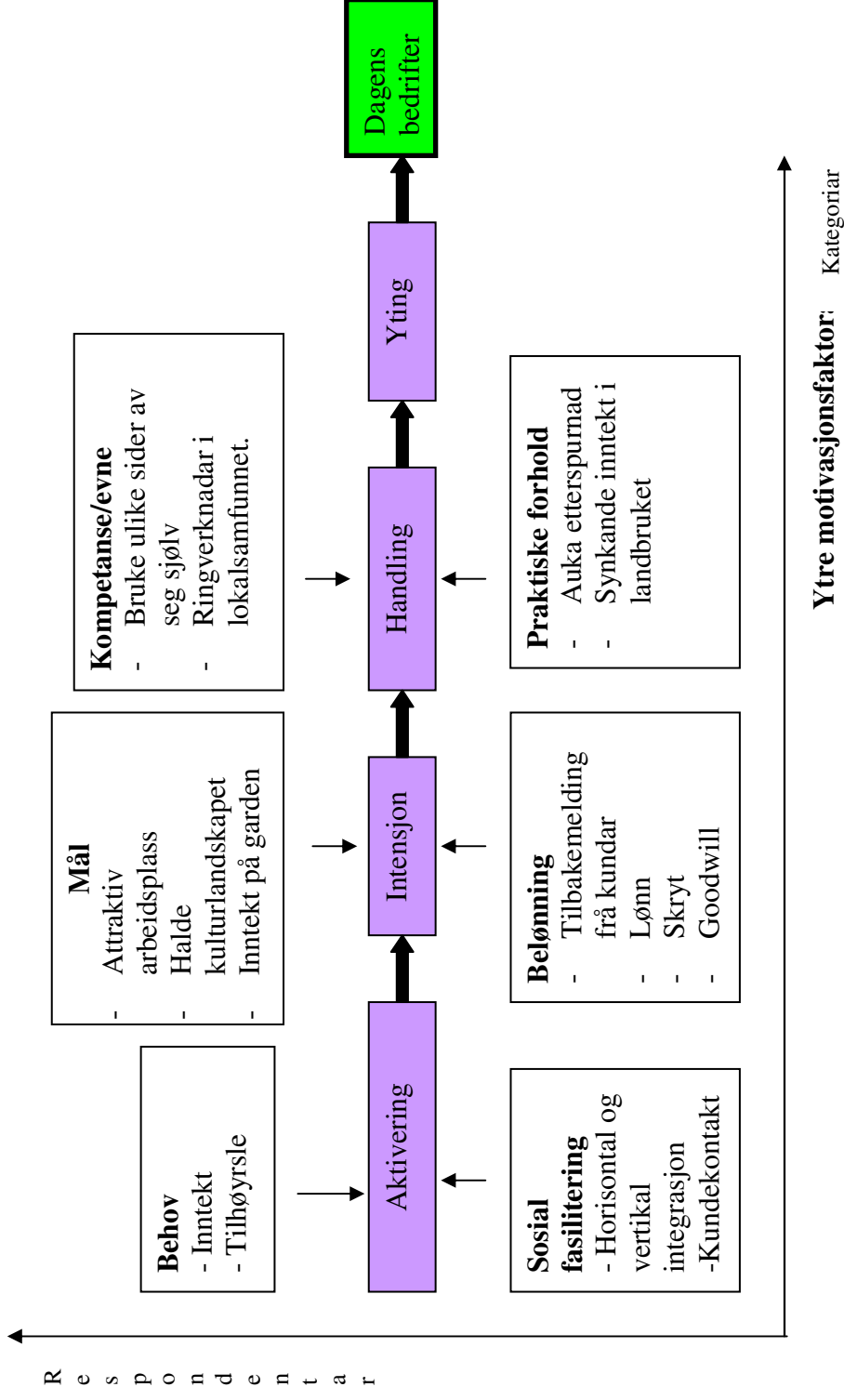
8) *Identifisering.* Gjennom prosessar med å utvikla produkta, vertskap, kundekontakt og historie blir gardsentreprenørane ein viktig del av det faktiske produktet og bedriftas andlet ”utad”, noko som ofte fører til ei sterk personleg identifisering med bedrifta. Det kan samstundes verke motiverande og hemmande både for bedrifta og entreprenøren sin (personlege) utvikling og vekst.

9) *Å halde kulturlandskapet oppe og arealet i hevd.* Eit levande Bygde-Noreg er eit viktig overordna mål for gardsentreprenøren på sikt, både som identitetsbyggjande faktor og for profilen til bedrifta.

10) *Framtidsutsikter.* Ved å sjå framover med fokus på konkrete planar og forberede seg på kommande endringar møter gardsentreprenøren stadig nye utfordringar og nye mål å strekke seg etter. Gjennom produktutvikling, endra kundeportefylgje og felles produksjonslokale freistar ein å nye mål.

Figur 18 viser ei skjematisk framstilling av motivasjonsfaktorane, delt opp i indre og ytre, som har hatt innverknad på gardsentreprenøren frå oppstart og fram til i dag. Figuren illustrerar elementa avdekka i oppgåva.

Indre motivasjonsfaktorar



Figur 18 Indre og ytre motivasjonsfaktorar som har vore viktige for gardsentreprenørane og ført dei til dagens situasjon (ut frå Mitchell & Larson (1987) sin figur)

6.2 Delproblemstilling 2: Kva stønad har vore eller er viktig for gardsentreprenøren i overgangen frå tilleggsnæring til hovudnæring?

Dei viktigaste stønadsapparata til gardsentreprenøren kan i hovudsak delast inn i 3:

- a) *Mentalt sett* spelar det personleg nettverket på individnivå den viktigaste rolla i vanskelege situasjonar og beslutningssamanhengar. Lokale nettverk prega av multipleksitet mellom samarbeidspartane gjennom tillit og støtte synest å være viktige på meso og makronivå.
- b) *Kompetansebyggjande nettverk*. Saknettverket NBG er gjennom fokus på vertskapsrolla, kvalitetssikring, nettverksbygging, marknadsføring og sal gjennom Bondens Marknad det viktigaste kompetansebyggjande nettverket for gardsentreprenøren, trass ynskje om meir organisasjonsmessig spisskompetanse tilpassa den enkelte bedrifta.
- c) *Økonomisk sett* har IN og FMLA hatt størst innverknad gjennom utdeling av BU-midlar og etablerarstipend.

6.3 Delproblemstilling 3: Kva samarbeid har vore eller er sentrale for gardsentreprenøren i overgangen frå tilleggsnæring til hovudnæring?

Grunna heterogenitet blant respondentane er NBG det nærmaste ein kjem ein indikasjon på eit felles nettverk. Det gjeld ikkje for alle i utvalet, og fleire av gardsentreprenørane har gode lokale, regionale og enkelte internasjonale nettverk. Gjennom samarbeid og nettverk ynskjer dei to største aktørane blant respondentane å minske dei unødvendige mellomledda for å oppnå profittmaksimering. Dei andre legg mest vekt på nyttemaksimering, ved å utnytte ressursane på garden.

Gardsentreprenøren sitt samarbeid med aktørar på same nivå (horisontal integrasjon) gjev stordriftsfordeler, reduserte sals- og marknadsføringskostnadar og auka profilering. Dette skjer gjennom felles marknader, felles marknadsføring og felles produksjonslokale. NBG spelar ei viktig rolle ved at gardsentreprenøren framstår som ein seriøs aktør, med ei viss form for profilering og kvalitetssikring.

- Konklusjon -

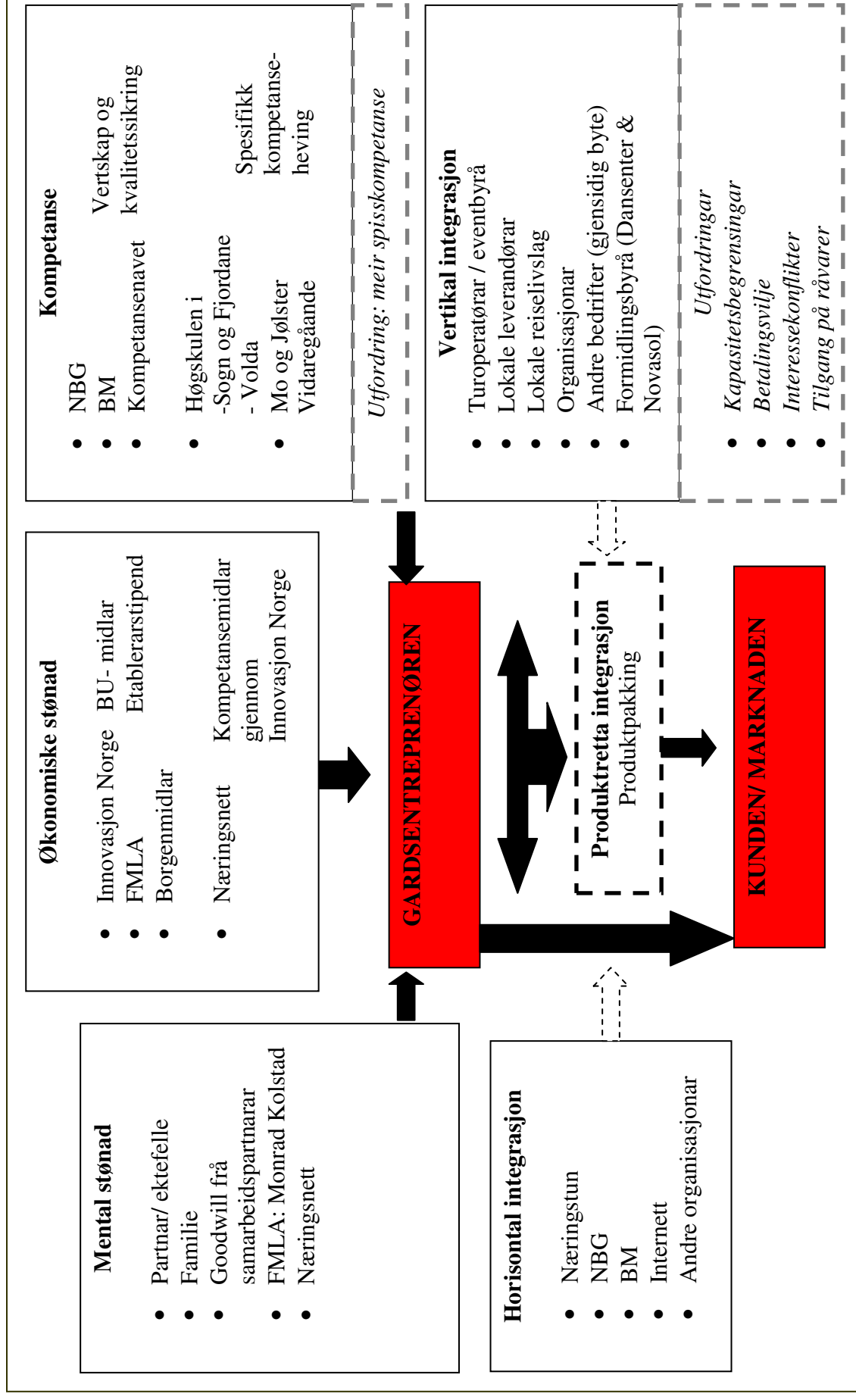
Samarbeid med aktører på ulike nivå (vertikal integrasjon) er viktig og ofte ei føresetnad for å byggje opp komplementære produkt for å kunne skape og selje produktpakker direkte til kunden, eller via mellomledd. Ferdige produktpakker er etterspurt i marknaden. Prosessen med å framstille ferdige pakker medfører ofte utfordringar som interessekonfliktar og ulik betalingsvilje blant kundegruppene og fysiske kapasitetsbegrensingar hjå gardsentreprenørane. Sistnevnte kunne kanskje i enkelte tilfelle vore løyste ved større horisontal integrasjon?

Dei profittmaksimerande entreprenørane samarbeider tett med andre i form av generaliserte byttesystem gjennom sterke relasjonar (bonding), grunneigarsamarbeid, og utvekslingsforhold. To av entreprenørane nyttar seg av utleigebyrå.

Nettverksbalanse gjennom gjensidigheitsnorma om rimeleg balanse (resiprositet) mellom innsatsen nettverksmedlemmane yter og mottek er ei føresetnad for at både den horisontale og vertikale integrasjon skal fungere over tid. Dette fører til at medlemmane ofte stiller spørsmål om innsatsen står i forhold til utbytte ved enkelte medlemskap.

Fleirtalet av respondentane ser likevel positivt på samarbeid og integrasjon, og vel å sjå andre aktører som med på å byggje opp noko som kan komme alle til gode i staden for å fokusere på konkurransen.

Korleis støtteapparata og dei ulike samarbeida påverkar gardsentreprenøren er illustrert i figur 19.



Figur 19 Viktige samarbeid og nettverk for gardsentreprenøren, som har leia fram til dagens situasjon

6.4 Hovudproblemstilling

Kva element ser gardsentreprenøren på som viktige i si omlegging frå tilleggsnæring til hovudnæring?

Indre motivasjonsfaktorar og eit ytre press som eit resultat av utviklinga i landbruket er med på å skape målet om ein lønsam og levedyktig arbeidsplass på eit gardsbruk med elles fallande inntekt. Eit grunnleggjande stønadsapparat ligg i botn både for oppstart og for vidare utvikling. Konkrete utviklingsplanar, tilbakemelding frå kundar og endra framtidsutsikter for den nye næringa gjev gardsentreprenøren stadig nye målsetjingar. Usikkerheit med omsyn til framtidig tilgang til lokale råvarer, samt utviklinga av prisnivået på matvarer i Noreg samanlikna med den generelle prisstiginga påverkar framtidsutsiktene.

Relasjonar gjennom engasjement og deltaking i interesseorganisasjonen NBG synest å være viktige for gardsentreprenøren. Organisasjonen sin samla profil er med på å gje eit felles løft i form gjennom marknadsføring, auke fortienesta og auka kundegrunnlag gjennom utsalgstorget Bondens Marknad.

Andre horisontale og vertikale samarbeid med lokale og regionale aktørar er ei føresetnad for at bedriftene kan og skal kunne tilby komplementære produkt og eit totalt reiselivsprodukt (produktretta integrasjon). Resiprositet mellom partane må liggje i botn basert på ei gjensidig forståing av at alle skal tene på samarbeidet om det skal vere hensiktsmessig for alle parter å halde fram. Først då kan dei tilby ferdige produktpakker på marknaden, noko det er auka behov og etterspurnad etter.

At gardsentreprenøren er kommen dit han er i dag kan sjåast på som eit resultat av indre motivasjon, sterk kundeorientering, bevisstheit rundt dei strategiske ressursane og fokus på kvalitetssikring av produkta. National Geographic Travel Magazine si kåring av dei norske fjordane som verdas beste og mest urørte reisemål legg vidare føringar for kundane sine forventingar om opplevingar, kvalitet og særpreg. Såleis blir det overordna målet til gardsentreprenøren om å halde oppe eit Bygde-Norge og levande kulturlandskap kanskje endå viktigare i framtida. Samstundes kan også diversiteten blant gardsentreprenørane i framtida vise seg å bli enda større, ikkje minst ettersom det å gjere tilleggsnæringa til hovudnæring kan sjåast på både som ei strategisk satsing og ei meir tilfeldig utvikling.

6.5 Potensielle utfordringar og vidare forskning

Som eit resultat av undersøkinga vart *fylgjande utfordringar avdekkja*:

- 1) Tilgang til råvarer i framtida, i hovudsak lokale råvarer for produksjonsbedriftene
- 2) Sårbarheit i forhold til helse og antal tilsette om noko skulde ramme dei tilsette Dette er igjen er eit spørsmål om risiko og korleis ein forvaltar portefylgjen sin.
- 3) Å setje "rett pris" på produkta som gardsentreprenøren tilbyr.
- 4) Utviklinga av prisnivået på matvarer i Noreg, i forhold til den generelle prisstiginga.
- 5) Bedriftsmarknaden som kundegruppe i forhold til utviklinga av sponsa turar.
- 6) Tilgang til framtidig spisskompetanse tilpassa den enkelte bedrifta.

Utfordringane leiar til forslag til vidare forskning:

- Prissetjing av produktet er ei tydleg utfordring for entreprenørane. Å prise produktet rett i forhold til kvalitet, kundegruppe og betalingsvillegheit er noko fleire av dei har streva for å lukkast med. Prissetjing er ein kontinuerleg prosess, og det er tydleg behov for meir kunnskap og kompetanse på korleis ein kan og bør gå fram. Det finst teoriar for korleis prissetjinga kan gjerast, men dei er ofte lite gjennomførlege i praksis.
- Kompetansen i forhold til fagområde i ulike organisasjonar er noko det blir stilt spørsmål ved. Dette gjeld særskilt samarbeid i forhold til lokale reiselivslag og turistinformasjonar. Det blir peika på at det er ynskjeleg med meir kontakt i sommarsesongen, og ikkje minst at reiselivslaga bør kjenne medlemmane sine ved at turistvertane bør avleggje dei besøk, for å kunne formidle meir informasjon om dei. Ei undersøking utført blant medlemmane om kva som blir forventa av medlemskap kan vere viktig for å unngå relasjonskonfliktar.
- Spisskompetanse. Det er tydeleg eit behov og ynskje om ytterlegare spisskompetanse blant gardsentreprenørane. Kva slags spesifikk spisskompetanse er det ynskje om innan landbruks og reiselivnæringane? Korleis kan spisskompetansen hevast ytterlegare?
- Samarbeid med sal og marknadsføring. Kva slags salskanalar og distribusjonskanalar vel gardsentreprenøren og kvifor? Det synest å være store skilnadar blant dei som er bevisste og dei som ikkje er bevisste rundt dette. Kva er det som gjer at enkelte lukkast utan å marknadsføre seg?

Litteraturliste

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50: 179-211.
- Barney, J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1): 99-120
- Barney, J.B. (2002). Gaining and sustaining competitive advantage. Prentice Hall, NJ.
- Berg, C., Bertelsen T. H., Heinzerling G., Melberg, K., Nødland S. I. (2003). *Nostalgi eller framtidsstrategi? - kombinasjonsentreprenørskap i tilknytning til primærnæringene* Rapport RF – 2003/164, Stavanger. 161 s.
- Bø, I. & Schiefloe, P. M. (2007). *Sosiale landskap og sosial kapital: innføring i nettverkstenkning*. Oslo, Universitetsforlaget. 276 s.
- Bolkesjø, T. og C. Brun (2006). *Entreprenørskap i ulike regionale kontekster*. I: *Entreprenørskap på norsk*, 2 utg. Fagbokforlaget, Bergen, s. 122-145.
- Bourdieu, P. (1986) *The forms of capital*. I: Richardson, J.G (red.), *Handbook for Theory and Research for the Sociology of Education*: 241- 258.
- Coleman, J. S. (1990). *Foundations of social theory*. Cambridge, Mass., Belknap Press. XVII, 993 s.
- Deakins, D. & Freel, M. (2006). *Entrepreneurship and small firms*. London, McGraw-Hill. XIX, 289 s.
- Deci, E. L. & Flaste, R. (1995). *Why we do what we do: the dynamics of personal autonomy*. New York, Putnam's Sons. VIII, 230 s.
- Deci, E. L. & Flaste, R. (1996). *Why we do what we do: understanding self-motivation*. New York, Penguin. VIII, 230 s.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York, Plenum. xv, 371 s.
- Deci, E. L. (1975). *Intrinsic motivation*. New York, Plenum Press. XI, 324 s.
- Den Nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (1999). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, jus og humaniora: vedtatt av Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora 15. februar 1999*. Oslo, Komitéen. 44 s.
- Foss, L. (2006). *Entreprenørskap og nettverk*. I: *Entreprenørskap på norsk*, 2.utg. Fagbokforlaget, Bergen, s 193- 217.

- Framnes, R. & Thjømmøe, H. M. (2001). *Markedsføringsledelse*. [Oslo], Universitetsforlaget. 520 s.
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78(6): 1360-1380.
- Grant, M. (1991). *The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation*. California Management Review. Springer.
- Gripsrud, G., Olsson, U. H. & Silkoset, R. (2004). *Metode og dataanalyse: med fokus på beslutninger i bedrifter*. Kristiansand, Høyskoleforlaget. 414 s.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, Mass., Addison-Wesley. XVII, 330 s.
- Halvorsen, K. (2003). *Å forske på samfunnet - en innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utg. Oslo, Cappelen akademisk forl. 208 s.
- Haukedal, W. (2001). *Arbeids- og lederpsykologi*. Oslo, Cappelen akademisk forlag. 467 s.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. New York, Wiley. XV, 157 s.
- Jacobsen (2002) E. W, Dirdal, T., Fossum A. og Gautesen K.L. *Kurs for Norge. En verdiskapende reiselivsnæring*. Oslo: senter for verdiskaping: BI.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand, Høyskoleforlaget. 400 s.
- Johnstad, T. (2004). *Klynger, nettverk og verdiskaping i Innlandet*. NIBR-rapport 2004:8. Oslo, Norsk institutt for by- og regionforskning. 339 s.
- Kamfjord, G. (2001). *Reiselivsproduktet*. Oslo, Reiselivskompetanse. 324 s.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (1998). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen-Sandviken, Fagbokforlaget. 405, XLV s.
- Krogh, G. v. & Roos, J. (1993). *Samarbeidsstrategier: allianser og oppkjøp*. Oslo, Universitetsforlaget. 179 s.
- Landbruks- og matdepartementet (2007). " *Ta landet i bruk! Landbruks- og matdepartementets strategi for næringsutvikling 2007-2009*" 38 s.
- Landbruksdepartementet (1990:14) *Norsk bygdeturisme. Ei næring med framtid*. 144 s..
- Landström, H. & Sexton, D. L. (2000). *The Blackwell handbook of entrepreneurship*. Oxford, Blackwell. XXIV, 468 s.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall. XVIII, 413 s.

- Lunnan, A. og Nybakk, E. (2002). *Nye inntektsmuligheter fra skogeiendommer*. Aktuelt fra skogforskningen nr 3/02. Skogforsk. 28 s.
- Lunnan, A., Nybakk, E. & Vennesland, B. (2006). *Entrepreneurial attitudes and probability for start-ups - An investigation of Norwegian non-industrial private forest owners*. Forest policy and economics 8: 683- 690.
- Madsen E. L. (2003) *Bedriftsressurser og entreprenøriell orientering- noen hypoteser om sammenhenger*. NF arbeidsnotat nr. 1006/2003. Nordlandsforskning 26 s.
- Melberg, K. (2003) *Alternative strategier i norsk landbruk: ny verdiskaping som livsstil på gard*. Tidsskrift for Samfunnsforskning, 2003/2, Universitetsforlaget.
- Mitchell, T. R. & Larson, J. R. (1987). *People in organizations: an introduction to organizational behavior*. New York, McGraw-Hill. XI, 602 s.
- Morrison, A. J., Thomas, R. & Holmengen, H. (2004). *SMEs in tourism: an international review*. Arnhem, ATLAS, Association for Tourism and Leisure Education. 80 s.
- Nærings og Handelsdepartementet (2005). *Handlingsplan for reiselivsnæringene*. 42 s.
- Nesse, J. G. (2002). *Næringskultur, nettverk og bedriftsetablering*. Sogndal, Høgskulen i Sogn og Fjordane. 74 s.
- Norsk institutt for landbruksøkonomisk forskning (2007 a). Notat 2007-9. *Tilleggsnæringer og annen næringsaktivitet på yrkesmessig drevne gardsbruk*. Oslo. 99 s.
- Norsk institutt for landbruksøkonomisk forskning (2007 b) *Driftsgranskinger i jord- og skogbruk. Regnskapsresultater 2006*. Oslo 225 s.
- Norsk institutt for landbruksøkonomisk forskning (2007 c) *Bondens marked - en attraktiv markedskanal for nyskapende nisjeprodusenter? Resultater fra en spørreundersøkelse*. NILF-rapport 2007-4.
- Norsk Institutt for naturforskning (2003). *Utmarksturisme i fjellregionen i Sørøst-Norge - vekst og vyer eller nedgang og resignasjon?* Rapport 73. 31 s.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford, Blackwell. VIII, 272 s.
- Putnam, R. D. (1993). *Making democracy work civic traditions in modern Italy*. Princeton, N.J., Princeton University Press. 258 s.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: the collapse and revival of American community*. New York, Simon & Schuster. 541 s.
- Rønning, L. (2002). *Entreprenørskap i landbruket*. NF- rapport nr. 22/ 2002. Bodø. Nordlandsforskning 119 s.

Rønning, L. (2004). *Multinæringsaktivitet på norske gårdsbruk – analyse av økonomi og sysselsetting i annen næringsvirksomhet*. NF- arbeidsnotat nr. 1013/04. Bodø. Nordlandsforskning 28.s.

Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet: fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen, Fagbokforlaget. 317 s.

Samfunns- og næringslivsforskning (2006) *Opplevelsesnæringene i Vestlandsbygdene. Betingelser, strategier og muligheter*. SNF-rapport nr. 07/06 Bergen. 181 s.

Sandemose, A. (1933). *En flyktning krysser sitt spor: fortelling om en morders barndom*. Oslo, Tiden. 455 s.

Schumpeter, J. A. (1934, 1996). *The theory of economic development*. London, Transaction Books.

Schumpeter, J. A. (1947). The creative response in economic history. *Journal of Economic History* VII(2): 149-59.

Selnes, F. (1999). *Markedsundersøkelser*. Oslo, Tano Aschehoug. 480 s.

Spilling O. R. (2005) *Entreprenørskap i et evolusjonært perspektiv* Arbeidsnotat 19/2005, 50 s.

Spilling, O.R. (2006) *Entreprenørskap på norsk*. 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget. 266 s

SSB (1998) *Levekår i landbruket. En studie av landbruksbefolkningens levekår*.

SSB (2001) *Jordbruksteljing 1999 Sogn og Fjordane*. 101 s.

Støre, J. G. (2003). *Norge 2015 - en reise verdt?: scenarier for turisme-Norge*. Oslo, Kagge. 208 s.

Sundt-Bjerck, A. & Trangsrud, O. J. (1999). *Markedsføring for reiselivet*. Oslo, Universitetsforlaget. 192 s.

Teigen, H. (1996). *Lokal næringspolitikk*. Lillehammer, Høgskolen i Lillehammer. 235 s.

Tönnies, F. (1955). *Community and association*. London, Routledge and Kegan Paul. XXXIV, 293 s.

Vatne, E. 1995. *Foretaksvekst i småforetakssektoren. Hvilke typer av småforetak innehar et vekstpotensiale? Et forprosjekt*. Arbeidsnotat 06/ 1995 Samfunns- og næringslivsforskning Bergen 43 s.

Vennesland, B. 2004. Social capital and networks in forest-based rural economic development. *Scandinavian Journal of Forest Research*, 19 (Suppl. 5): 82-89.

Welsch, H. P. (2004). *Entrepreneurship: the way ahead*. New York, Routledge. XV, 312 s.

Internett

Fylkesmannen Sogn og Fjordane (2006) *Utmarka verdt 410 millionar*. Tilgjengeleg frå: <http://www.fylkesmannen.no/fagom.aspx?m=481&amid=1341399> (lese 02.02.08)

Innovasjon Norge (2004) *Norske fjorder: Beste reisemål i verden*. Tilgjengeleg frå <http://www.innovasjon Norge.no/Satsinger/Reiseliv/Nyheter/Nyhetsarkiv/Norske-fjorder-Beste-reisemal-i-verden/> (lese 04.02.08)

Innovasjon Norge (2008) *Nytt tilbud til de bedriftene som har størst mulighet for å vokse*. Tilgjengeleg frå: <http://www.innovasjon Norge.no/Nyheter/Nyhetsarkiv/Nytt-tilbud-til-de-bedriftene-som-har-storst-mulighet-for-a-vokse/> (lese 29.03.08)

Innovasjon Norge a (u.å.) *Forretningsplan*. Tilgjengeleg frå <http://www.innovasjon Norge.no/Satsinger/Etablerere-og-opppfinnerere/Utvikle-din-ide/Forretningsplan/> (lese 12.04.08)

Innovasjon Norge b (u.å.) *Nettverkskreditt*. Tilgjengeleg frå <http://www.innovasjon Norge.no/Tjenester/Finansiering/Lan/Nettverkskreditt/> (lese 01.04.08)

Norge.no (u.å.) *Norge- Sogn og Fjordane*. Tilgjengeleg frå <http://www.norge.no/kart/Sognogfjordane> (lese 27.01.08)

Norges Bondelag & Norges Skogeierforbund (2005). *Markedet for naturbaserte opplevelser-markedskunnskap og forslag til markedsstiltak*. 53 s. Tilgjengeleg frå: http://www.skog.no/skog_data/Attachments/267/Rapport_naturbaserte_opplevelser.pdf (lese 13.03.2008)

Nærings og Handelsdepartementet (2005). *Handlingsplan for reiselivsnæringene*. 42 s. Tilgjengeleg frå <http://www.regjeringen.no/upload/NHD/Vedlegg/reiselivsplan2.pdf>. (lese 18.02.08)

SSB (2007) *Tabell 04797: Jordbruksbedrifter med tilleggsnæringar (F)* Tilgjengeleg frå http://statbank.ssb.no/statistikbanken/Default_FR.asp?PXSid=0&nvl=true&PLanguage=0&tilside=selectvarval/define.asp&Tabellid=04797 (lese 06.03.08)

SSB (2003) *Kommer bruket til å drives videre?* Tilgjengeleg frå: <http://www.ssb.no/emner/10/04/10/levland/fig-2003-06-04-03.gif> (lese 29.03.08)

Ystad Å. (u.å.) *Kulturlandskapet- Norges Sjæl!* Tilgjengeleg frå: <http://www.rovdyr.org/arkiv/Kulturlandskapet-Norges%20sjel.png> (lese 05.04.08)

Informantar og personlege meddelingar:

Birger Vennesland, Forskar, Norsk institutt for skog og landskap 06.02.08

Roar Werner Vangsnes, Rådgjevar landbruk, Fylkesmannen i Sogn og Fjordane 10.01.08 og 28.04.08

VEDLEGG 1:

**Undersøking om motivasjon og nettverk blant gardbrukarar som har gjort tilleggsnæringa til hovudnæring.**

Universitetet for Miljø og Biovitenskap (UMB, tidlegare Noregs Landbrukshøgskule) gjennomfører no ei undersøking omkring motivasjon og nettverk knytt til omlegginga frå tilleggsnæring til hovudnæring i landbrukssektoren. Ut frå dette er du plukka ut blant målgruppa vår, og me vonar at du kan vere behjelpeleg til å bidra med informasjon knytt til dine erfaringar rundt denne omlegginga.

Resultata frå undersøkinga skal nyttast vidare i ei masteroppgåve for studiet Utmarksbasert næringsutvikling ved UMB, der ein ynskjer å sjå nærmare på fenomenet som går på å utvikle tilleggsnæringa til hovudnæring.

Som ei ledd i denne prosessen ynskjer me å gjennomføre samtalar med eit utval respondentar knytt til gardsbruk i Sogn og Fjordane. Me ynskjer blant anna å få fram kva motivasjonsfaktorar og nettverk som har spelt og spelar ei viktig rolle i denne prosessen, samt sjå på framtidsutsiktene til gardbrukaren.

Dei enkelte samtalane vil ikkje bli offentleggjort eller kunne sporast tilbake til enkeltpersonar. Intensjonen er at undersøkinga kan vere vidare til hjelp både for dei som vurderar å utvide tilleggsnæringa samt institusjonar som jobbar med det organisatoriske rundt kompetanse og likande.

Det er ynskjeleg å gjennomføre personlege samtalar med den enkelte i veke 10 og 11 (2008), nærmare bestemt etter avtale med dykk. Samtalen vil vare ca. 1 t, og vil bli gjennomført av masterstudent Åshild Ekrene.

Vennleg helsing


Åshild Ekrene
Mastergradstudent


Sjur Baardsen
Hovudveiledar


Birger Vennesland
Biveiledar

VEDLEGG 2:



Intervjuguide

Motivasjonsfaktorar og sosial kapital - frå tilleggsnæring til hovudnæring -

Namn på respondent:

Stad for intervju:

Bedrift:

Stilling/tittel:

Dato:

Start:

Stopp:

Merknadar:

1. Innleiing

- a) Kort om meg sjølv
- b) Kort om oppgåva og formålet
- c) Informer om at alle opptakt/ intervju/ data blir behandla konfidensielt
- d) Det er respondentane si subjektive meining eg er ute etter

2. Oversikt/ kartleggings spørsmål

- a) Kort historikk om dei som personar (bakgrunn, utdanning osv.)
- b) Kort historikk om eigedommen
- c) Kva er kjerneproduktet? Korleis er produktet samansett, om det er fleire deler, kva del har den største økonomiske fortenesta?
- d) Kva var hovudgrunnen til at de starta opp tilleggsnæringa? Kva var målet ved oppstart?
- e) Dagens drift på eigedommen, ut frå:
 - Storleik
 - Aktivitetar

3. Hovudtema

3.1 Motivasjon

- a) Kva var motivasjonen, hovudgrunnen til oppstart av tilleggsnæringa?
- b) Kva var motivasjonen/ avgjerande (indre og ytre) faktorar, hovudgrunnane for at tilleggsnæringa vaks til hovudnæring? Årsak til utvidinga.
- c) Var det ein bevisst strategi frå byrjinga ?
- d) Spesielle pådrivarar, som påverka spesielt i forhold til å satse på tilleggsnæringa? (privat/ offentleg)
- e) Status på gardsdrifta ved oppstart av tilleggsnæringa kontra i dag?
- f) Vegen frå oppstart til hovudnæring? Endringar undervegs?
- g) Nokon eller noko som undervegs som har gjeve ny motivasjon?
- h) Kva er den viktigaste strategiske ressursen til bedrifta i forhold til konkurrentar (lokalt/ regionalt)?
- i) Opphøveleg forretningside kontra dagens situasjon ?

Framtidsutsikter

- j) Kva er målet for tilleggsnæringa?
- k) Situasjon om 10 år?
- l) Konkrete vekststrategiar/ utviklingsplanar?
- m) Kva får den tradisjonelle drifta å seie for tilleggsnæringa i framtida?

3.2 Nettverk, støtte og samarbeid

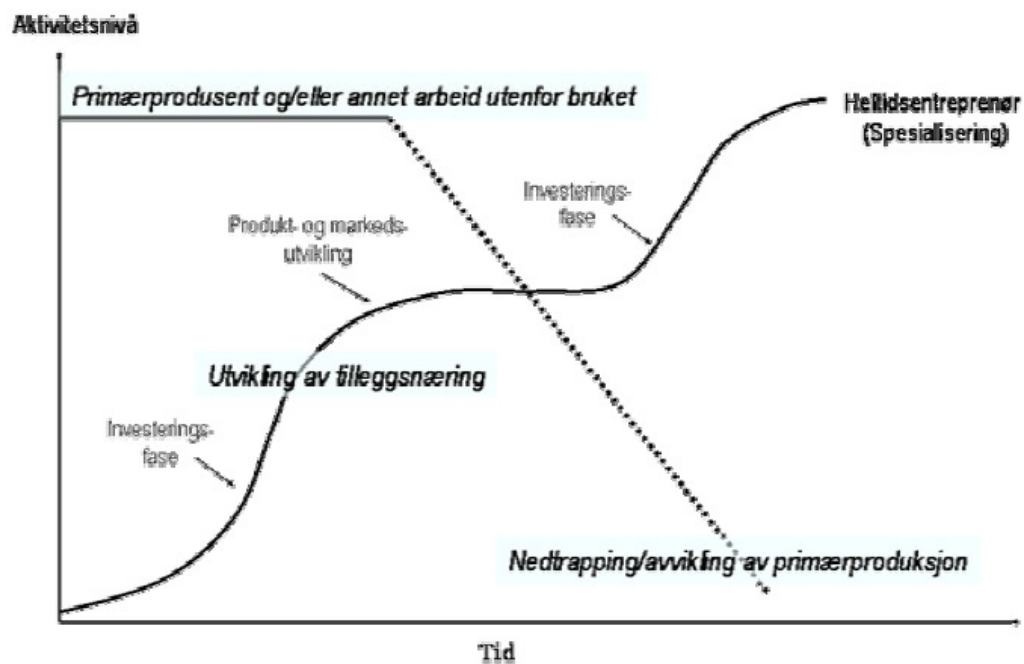
- a) Kven har de fått støtte av i høve til
 - økonomi/ finansiering
 - kompetanse
 - mentalt
- b) Samarbeid med andre bedrifter og organisasjonar?
- c) Samarbeid i høve til marknadsføring, distribusjon og sal?

4. Avslutning

- Oppsummering av de viktigaste delene av intervjuet
- Har respondentene noen mer å tilføye?
- Fortel om gangen videre i prosjektet
- Mulighetene for å ta kontakt hvis det skulle dukke opp noen mer. Begge veier.

Tillegg

Kvar befinn bedrifta seg i høve til figuren?



Heiltidsentreprenøren si utviklingsbane frå tilleggsnæring til hovudnæring (Berg et. al 2003)