

ØF-notat 16/2014

# Kulturnettverk Ringsaker

**Problemstillinger til et forprosjekt**

Av  
Birgitta Ericsson

Østlandsforskning er et forskningsinstitutt som ble etablert i 1984. Instituttet har siden 2011 vært organisert som et aksjeselskap med Hedmark fylkeskommune, Oppland fylkeskommune, Høgskolen i Lillehammer, Sparebanken Hedmark og Stiftelsen Østlandsforskning som eiere. Østlandsforskning er lokalisert på Lillehammer, men har også et kontor på Hamar.

Instituttet driver anvendt, tverrfaglig forskning og utvikling. Østlandsforskning er orientert mot en bred og sammensatt gruppe brukere. Den faglige virksomheten er konsentrert om to områder:

- Næringsliv og regional utvikling
- Velferd, organisasjon og kommunalforskning

Østlandsforskning viktigste oppdragsgivere er departementer, fylkeskommuner, kommuner, statlige etater, råd og utvalg, Norges forskningsråd, næringslivet og bransjeorganisasjoner.

ØF-notat 16/2014

# Kulturnettverk Ringsaker

**Problemstillinger til et forprosjekt**

Av

Birgitta Ericsson



østlandsforskning  
EASTERN NORWAY RESEARCH INSTITUTE

**Tittel:** Kulturnettverk Ringsaker. Problemstillinger til et forprosjekt

**Forfatter:** Birgitta Ericsson

**ØF-notat nr.:** 16/2014

**ISSN nr.:** 0808-4653

**Prosjektnummer:**

**Prosjektnavn:** Kulturnettverk Ringsaker

**Oppdragsgiver:** Kulturnettverk Ringsaker

**Prosjektleder:** Birgitta Ericsson

**Referat:**

**Emneord:**

**Dato:** November 2014

**Antall sider:** 18

**Pris:** Kr 70,-

**Utgiver:** Østlandsforskning  
Postboks 223  
2601 Lillehammer

Telefon 61 26 57 00  
Telefaks 61 25 41 65  
epost: [post@ostforsk.no](mailto:post@ostforsk.no)  
<http://www.ostforsk.no>

Publikasjonen er vernet etter åndsverkloven. Eksemplarframstilling utover til privatbruk, er bare tillatt når det er hjemlet i lov eller avtalt med Kopinor ([www.kopinor.no](http://www.kopinor.no)). Utnyttelse i strid med lov eller avtale kan medføre erstatnings- og straffeansvar.

# Innhold

<b>1</b>	<b>Bakgrunn</b> .....	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>Nærmere om nettverket</b> .....	<b>9</b>
2.1	Historie og deltakere.....	9
2.2	Mål.....	10
<b>3</b>	<b>Problemstillinger og mulige innretninger</b> .....	<b>13</b>
3.1	Markedsundersøkelse.....	13
3.2	Problemstillinger.....	14
<b>4</b>	<b>Oppsummering – momenter som bør avklares i et forprosjekt</b> .....	<b>17</b>



# 1 BAKGRUNN

Kulturnettverk Ringsaker er et nettverk bestående av aktører innenfor kultur- og opplevelsesfeltet lokalisert i Ringsaker kommune, Hedmark. Nettverket har eksistert i to år (siden 2012), og er i etableringsfasen med tanke på å bli mer formalisert og profesjonelt. Det er ca 80 potensielle kultur- og opplevelsesaktører som sokner til nettverket, men rundt 20 som er særlig aktive. Nettverket har et styre bestående av fire representanter fra bedriftene og to fra Ringsaker kommune (nærings- respektive kultur-/fritidsetaten).

Innovasjon Norge har finansiert en forstudie, som skal legge føringer på innholdet i og innretningen av et evt. forprosjekt. Nettverket ønsker nå ekstern bistand til å identifisere temaer og problemstillinger som bør drøftes, og råd om aktiviteter/hva som bør gjøres i et evt. forprosjekt. Man er særlig opptatt av om det er trender i markedet/nye markeder som kan indikere at nye produkter, produktpakker og/eller organisatoriske grep (innovasjoner) har inntjeningspotensial for medlemmene i nettverket. Markedsanalyse og organisasjonsformer har vært nevnt.

Østlandsforskning ble bedt om å bistå nettverket i forstudien med å:

- Gi råd om hva som må være på plass av data om nettverket før man kan identifisere aktuelle markedstrender eller segment/ systematiseringer av egne kjennetegn som bør foretas i et forprosjekt
- Identifisere problemstillinger i forbindelse med organisering - formidle evt. erfaringer fra andre nettverk når det gjelder organisering, trekke opp aktuelle/ relevante problemstillinger som bør drøftes i et forprosjekt
- Delta på et av styrets arbeidsmøter





## 2 NÆRMERE OM NETTVERKET

### 2.1 Historie og deltakere

Nettverket ble etablert med et interimsstyre i 2012, som ble formalisert i 2013 gjennom registrering i frivillighetsregisteret og valg av styre. Nettverket ble drevet fram av 20 aktører i interimsperioden, som også omfattet en kartlegging av antall potensielle bedrifter i eller med tilknytning til Ringsaker kommune. Kartleggingen avdekket et potensial på rundt 80 aktuelle deltakere. Samtlige får tilsendt informasjon fra nettverket og innkallinger til møter og samlinger, men det er fortsatt en kjerne med ca 20 medlemmer som er særlig aktive.

Hele medlemspotensialet dekker et svært vidt spekter både genremessig og i grad av profesjonalitet/ omfang på virksomheten. Inkludert i dette potensialet er også en del kommunal/ offentlig infrastruktur som brukes i forbindelse med ulike typer arrangementer. Eksempler på denne typen aktører er kirker og kulturhus. Utenom disse er de fleste registrerte selskaper enkeltpersonforetak, eller har kulturaktivitetene som del av annet foretak, typisk gardsdrift. Nær to tredjedeler (62 %) av bedriftene er enkeltpersonforetak med inntil ett årsverk, og kun ni bedrifter har mer enn fem årsverk (ref. søknad IN om forstudie). Siden kartleggingen er det både noen selskaper som er lagt ned og noen som er kommet til, uten at det har hatt avgjørende betydning for sammensetningen i nettverket.

Mangfoldet av bedriftstyper har ett viktig hovedskille med tanke på markedspotensial. Mens noen kan lagre og distribuere sine produkter relativt uavhengig av geografi, er andre selskaper avhengig av å trekke sine kunder til stedet for produksjonen og et tappt salg er tappt for alltid. Dette gjelder særlig overnattingsbedrifter, ulike arrangementer, og liknende. Dette skillet indikerer derfor også et skille med tanke på betydningen av det lokale og regionale markedsgrunnlaget, som er mye viktigere for stedbundne bedrifter som ikke har de mulighetene til å distribuere sine produkter til publikum gjennom andre kanaler.

Et annet viktig skille går på aktivitetsnivå, der enkelte driver profesjonelt og på heltid, mens andre har andre hovedinntektskilder og i større grad driver på deltid, uten at dette dermed sier noe om engasjementet. Det er ofte situasjonen for aktører i næringen, og den store andelen enkeltpersonforetak er en god indikasjon på det. Av de 15 regnskapspliktige

selskap vi har funnet er tre registrert med omsetning på 7 mill. kr. eller mer, mens halvparten (sju selskaper) hadde inntil to mill. kr. i 2013<sup>1</sup>.

Blant de vel 20 mest aktive bedriftene finner vi to tredjedeler av alle de regnskapspliktige, dvs. 10 av de 15 aksjeselskapene, og som til sammen hadde en omsetning i 2013 på vel 30 mill. kr., en omsetningsandel tilsvarende bedriftsandelen. Ca en tredjedel er ikke registrert i mva-registret, noe som indikerer en omsetning på mindre enn kr. 50 000,-. Bransjemessig er «de 20» relativt jevnt fordelt etter en grov tredelt gruppering: overnatting/ servering, utøvende i en eller annen form samt en mer blandet gruppe (f.eks. formidling, event, design, oa.). Det betyr at mange av bedriftene enten ikke, eller bare i begrenset grad, kan distribuere sine produkter, og derfor, som sagt, er avhengig av lokalt og regionalt marked.

For å oppnå medlemskap i nettverket er det pr. i dag bare en symbolsk medlemsavgift på kr. 100,- pr. år for å være inkludert. Det har vært gjennomført 8-9 samlinger i løpet av de to åra, der hovedmålet har vært faglig påfyll og å bli kjent med hverandres virksomhet. Det er denne aktiviteten som er grunnlaget for å gå videre med samarbeidet og gjennom en forstudie/ forprosjekt utrede mulighetene for synergieffekter og hvordan disse skal kunne utløses.

Styret består av fire næringsaktører:

- Bjørnar Bakke, Siwu Management AS, leder
- Christina Fredrik Sandberg, Hoel Gård/Saga hotel
- Camilla Li, Mesna opplevelser og overnatting
- Stein Håkonsen, Knall AS

og to observatører fra Ringsaker kommune:

- Marthe Sørby, leder allmennkultur, Kultur og fritid
- Heidi T Karlsen, næringsrådgiver, og nettverkets sekretær.

## 2.2 Mål

Man har satt opp følgende hovedmål for nettverket:

### **Styrke og synliggjøre Ringsakers profesjonelle kultur- og opplevelsesnæring**

Dette er videre konkretisert i følgende delspørsmål:

- hvordan fange opp (nye) trender i nasjonalt/internasjonalt marked - markedsundersøkelse?

---

<sup>1</sup> De siste tilgjengelige regnskapstallene.

- hvordan kan produkt-/markedsinnovasjoner styrkes gjennom samhandling og organisering i nettverket, og hvordan kan nettverket være en felles ressurs for medlemmene (verdikjedeperspektiv, underleveranser/kompetanseoverføring til hverandre)?
- hvordan øke omsetningen i medlemsbedriftene?



## 3 PROBLEMSTILLINGER OG MULIGE INNRETNINGER

Nettverksorganisering er etter hvert en vanlig form for formalisert samarbeid mellom selvstendige bedrifter eller aktører. Nettverkene kan være basert på ulike typer samarbeid og ha ulik varighet. Våre synspunkter er basert på at nettverket er under danning, at medlemmene dekker et vidt spekter bransjemessig og at er det (foreløpig) er uklart hvilke forventninger deltakerne har. Vi mener det er viktig å trekke opp en del aktuelle problemstillinger som aktørene i nettverket bør ha drøftet før man bestemmer seg for «endelig» form og innhold. Dette gjelder framfor alt hvilke avklaringer som bør gjøres, hvilke utfordringer man kan møte, hva som kreves av ressurser (personell, kompetanse, osv.), hvordan arbeidet i nettverket kan finansieres, og i hvilken grad det skal stilles konkrete krav til deltakerne i nettverket eller hva som forventes av deltakerne. Det vil være våre innspill til innholdet i et forprosjekt.

### 3.1 Markedsundersøkelse

- Et viktig aspekt i forbindelse med forstudien i nettverket har vært hvordan man skal få oversikt over «**nasjonale og internasjonale trender**», og hvordan nettverket skal kunne «tilpasse» seg til disse. Det lages mange undersøkelser med ulike teknikker der trender beskrives svært generelt, både med tanke på geografi og målgruppe. Så generelt at informasjonen stort sett ikke er relevant for produktutvikling i enkeltbedrifter. Kunnskapsgapet er stort mellom globale/internasjonale/nasjonale trender som ikke uten videre kan relateres til egne muligheter og potensial, dvs. **lokal kontekst**.
  - Det vil som regel for de fleste være vel så viktig å se på hvordan egen bedrift og lokale/regionale fortrinn eller ulemper kan tilfredsstillе ulike markedssegmenter (barn, single, vennegjenger i alder ??, osv.). Om resultatene sammenfaller med registrerte «trender» er det kanskje bra, men for mange vil det være vel så godt anvendt tid å heve blikket over trendene, og heller fokusere på produkt-marked.
  - Derfor – er det kanskje vel så viktig å gjennomføre **markedsundersøkelser i egen bedrift**, for å få mer systematisk innsikt i likheter/forskjeller mellom kundene/ publikum hos de enkelte nettverksmedlemmer. Det vil også danne et nødvendig grunnlag for å identifisere hva som er mest relevant å gå videre med, og man får tilgang til publikums vurdering av eget produkt. Bør kanskje etterhvert sees samlet for hver genre, hvis mulig.

- ➔ Kartlegg egne sterke sider og fortrinn, hvem de passer for og hvordan disse kan nås. Like viktig å være klar på hva man **ikke** er god på/skal gjøre. Kartlegg systematisk egne kunde-/publikumsgrupper. Bør koples til hva man selv ønsker å produsere, men være obs på konkurranse, type og omfang.
- **Avklaringer før gjennomføring av en markedsundersøkelse utenfor bedriftene.** Den «interne gjennomgangen» nevnt ovenfor bør ha gitt en del såvidt klare aktuelle produktutviklingsmuligheter at det vil kunne formuleres tydelig nok til å stille klare spørsmål til aktuelle markedssegmenter.
- Hvem og hvor mange man skal spørre er ofte et økonomisk spørsmål. Jo bedre innsikt en har i sin egen «potensielle produktportefølje», dvs. hva man kan tilby i ulike markedssegmenter, desto lettere vil det være å avgrense hvem som skal spørres (populasjonen) og hva de skal spørres om. Jo mer presis en kan være, desto bedre svar er det mulig å få.
- Hvilke spørsmål som stilles og spørsmålsformuleringene er det aller viktigste ved en slik undersøkelse, i tillegg til populasjonsavgrensningen. Upresise eller tvetydige spørsmål reduserer bruksverdien av undersøkelsen, og kan føre til feilinvesteringer senere i utviklingsfasen. Utforming av spørsmålene er faglig kvalifisert arbeid. (Her kan både Norstat og ØF bistå, ØF også med substansiell faginnsikt, ikke bare metodisk.)
- Selve gjennomføringen av undersøkelsen er det som regel best å sette bort. For eksempel Norstat (med kontor på Lillehammer) kan gjennomføre de fleste typer undersøkelser.
- ➔ Gjør grundig forarbeid i bedriftene, definer hva som skal besvares og hvem som kan svare på det. Det er ikke sikkert det er potensielle kunder (publikum) som alltid er best egnet til å besvare spørsmål. Vær nøye med formuleringer.

## 3.2 Problemstillinger

Her har vi primært listet opp de problemstillingene som vi mener nettverket bør forholde seg til i forprosjektet, enten gjennom å komme fram til «løsninger» på eller å avklare som irrelevante eller uaktuelle. Enkelte bør avklares før en evt. markedsundersøkelse, andre kan være et resultat av slike analyser.

- Nettverket må ha **klart definerte og formulerte mål**. Uten det på plass vil det være vanskelig å si noe om framtidig organisering og finansiering. «Innvortes» (primært rettet mot nettverkets indre liv) og/eller «utvortes» (rettet mot omverden, markedsføring, osv.) oppgaver? Delmål for ulike bedriftsgrupper?
- Nettverkets innvortes oppgaver kan være viktig i perioder for den enkelte produsent, å vite at man ikke er alene – det er noen man kan spørre, som kan **støtte**,

som er kjent og man har tillit til, og vet hva det dreier seg om. Det oppstår mange nye/uforutsette/ vanskelige spørsmål i en utviklingsfase til en etablert og livskraftig bedrift. Erfaringer fra andre er at det ofte kan føles ensomt, og å kunne kontakte noen i tilsvarende posisjon er ofte viktig for framdriften.

- Det er **stor spredning** i bedriftenes produktspekter, men noe smalere blant «de 20». Noen ganger/på noen områder vil deltakerne være konkurrenter, andre ganger ha supplerende tilbud. Konsekvenser for innhold og organisering?
- Viktig å avklare hva man kan samarbeide om i nettverket og **hva den enkelte selv** vil ha hånd om.
- Kan man anlegge et **verdikjedeperspektiv** på nye samarbeidsformer/produkter? Kan man være underleverandører til «hverandre»? Eller lage produktpakker som inkluderer flere av nettverkets medlemmer (f.eks. konsert med overnatting og middag), bestilles ferdig ett sted til pakkepris?
- Nettverkets **«opptaksområde»**: Potensielle medlemmer i nettverket er definert ut fra en rent geografisk administrativ avgrensning i utgangspunktet, men likevel supplert med bedrifter «med tilknytning til Ringsaker».
  - Det er vanlig at det oppstår et symmetrisk forhold<sup>2</sup> mellom f.eks. næringsorganisasjoner og politikk- eller finansieringsansvarlige, som vi også ser her. Det kan være rasjonelt i noen sammenhenger, men har i Kulturnettverket ført til stor spredning i produkter og genre, som nevnt ovenfor. Sammensetningen på medlemmene i nettverket kan ha føringer både på innhold og organisering/ finansiering. Alternative måter å rekruttere på kan være å se mer til genre/funksjonalitet enn til kommunegrenser. En viktig premis for hvem som vil være potensiell deltaker i nettverket vil trolig være hvilket mål man ender opp med. **Hva danner basis i interessefellesskapet – genre, spesialitet eller lokalisering?**
  - Store publikums-/kunde grupper befinner seg i byer/tettsteder – Mjøsbyene og andre (Osloområdet). Potensial for å komplettere nettverket?
- «De 20» er mer homogene produkt-/genremessig enn alle kartlagte potensielt relevante – det *kan* være en indikasjon på hvordan nettverkets relevans oppfattes. Bør vurderes i sammenheng med opptaksområde.
- En viktig utfordring er å finne et formål som gir **«nytte» til alle potensielle deltakere**, og hvordan det kan gjøres. Dette bør inkludere en drøfting av hvem som reelt sett er «potensiell deltaker».
  - En opplagt utfordring er markedsinnretning/-potensial: **lokalt/regionalt eller distribuert?** Dvs. at noen er mer avhengig av tilreisende fra lokale/regionale markeder enn andre, som i større grad kan distribuere sine produkter. Da man ikke kan distribuere produktene blir beliggenhet og størrelse på lokale/regionale markeder viktig.

---

<sup>2</sup> Dvs. at hvis en organisasjon har som «hovedkunde» (her Ringsaker kommune), så defineres hvem som er legitime deltakere i organisasjonen etter samme avgrensning som «hovedkunden».

- En svært heterogen genresammensetning blant medlemmene kan være en fordel for nyskaping på produktsida. Det kan også være en ulempe hvis behovene som et nettverk kan tenkes å fylle er svært forskjellig i de ulike bedriftstypene.
- Stor spredning også i aktivitetsnivå og 'profesjonalitet' – kan det være særskilte «noder» i nettverket tilpasset genre, aktivitets- og ambisjonsnivå?
- Hvordan / er det mulig å **nå og engasjere (kjente og/eller etablerte) aktører** som har «drakraft» på en måte, som gjør at de selv også kan ha nytte av nettverket samtidig som de kan trekke med de mindre etablerte aktørene i nettverket?
- **Forholdet til andre nettverk med overlappende deltakere i samme nedslagsfelt**, Midt i Mjøsa og Mjøsgårdene? Det er flere av aktørene som er medlemmer i flere av nettverkene. Det stiller krav til hva dette nettverket skal yte som de ikke får i de andre. Med større formalitet og profesjonalitet vil trolig også forpliktelsene som legges på bedriftene øke, og da vil det neppe være rom for mange nettverksorganisasjoner på «samme teig». Hvordan kan/skal det nye nettverket levere noe man ikke allerede får?
- **Avklare medlemmenes forventinger**, og hva de «egentlig» har behov for. Aktuelle oppgaver som nettverket kan bidra til kan være fellestjenester: tekniske/administrative tjenester (f.eks. teknisk utstyr, regnskap, osv.) – koordinering av aktiviteter/samarbeid på prosjektbasis – «koplingsvirksomhet»? osv.
- **Ressustilgang** – innsikt i aktuelle virkemiddel vil opplagt være en viktig del av nettverks«fasilitatorens» oppgaver. Dette er et uoversiktlig felt som det er utfordrende for små aktører å overblikke og komme i inngrep med på egne premisser, men kan være viktig både i produktutvikling og markedsføring.
- Ligger det noen forutsetninger/flaskehals i rammebetingelsene for ulike genre?
- Søke å bidra til et **bredt utviklingsløft** – ikke små, fragmenterte løsrevne ad-hoc-prosjekter for (deler av) nettverket.



## 4 OPPSUMMERING – MOMENTER SOM BØR AVKLARES I ET FORPROSJEKT

En viktig del av et forprosjekt vil være en intern kartlegging og systematisering av produkt og tilbud, og interne markedsundersøkelser hos deltakerne. Det vil bidra til innsikt i samarbeidspotensialet, og til begrunnede diskusjoner omkring mål og innhold i nettverket. Det kan være hensiktsmessig også å gjennomføre en mer omfattende markedsundersøkelse, men med en intern kartlegging som underlag vil denne kunne bli mer målrettet og matnyttig, sammenliknet med å gå mer generelt ut. Med utgangspunkt i en enkel produkt-/markedsmatrise (Ansoff) vil da videre produktutvikling- og markedsarbeid ha en etablert kunnskapsbasis å bygge på. Enten det blir i eller utenfor en videreføring av Kulturnettverk i Ringsaker.

Det er antakelig viktigere å avklare hva de 20 som er aktive mener og vil, enn å ha et størst mulig medlemsantall, dvs å inkludere de 60 passive. Hvis man kommer til en slik erkjennelse bør tiden heller brukes på det, enn å ha mange, men uinteresserte, «på lista».

Enkel produkt-/markedsmatrise.

Produkt		
Marked	Eksisterende	Nytt
Eksisterende	(1.)	3.
Nytt	2.	4.

Å systematisere markedsarbeidet etter hvor man setter inn støtet, kan være en nyttig øvelse, og bidra til å avklare mer konkret hvilke tiltak man har best forutsetninger for og som kan gi mest nytte. I praksis står vel ofte valget mellom boksene 2. og 3. Er produktet bra nok til å selges på flere markeder (2.), eller bør man gjøre noe med produktet som kan øke salget på etablerte markeder (3.)

Å «fortsette som før» (1.) er neppe et alternativ i et utviklingsperspektiv, mens å utvikle både produkt og marked (4.) er den mest krevende strategien. Nytt produkt på nytt marked kan likevel på lengre sikt bli resultatet av flere mindre utviklingstrinn.



**Kulturnettverk Ringsaker  
Problemstillinger til et forprosjekt**

**ØF-notat 16/2014  
ISSN nr: 0808-4653**