



Innspel til strategiarbeid for Fjordvegen og Diktarvegen

LARS UELAND KOBRO OG SOLVEIG SVARDAL

TF-notat 6/2011

TF-notat

Tittel:	Innspel til strategiarbeid for Fjordvegen og Diktarvegen
TF-notat nr:	6/2011
Forfatter(e):	Lars Ueland Kobro og Solveig Svardal
Dato:	05.04.2011
Gradering:	Open
Antall sider:	35
Foto:	Framsida: Illustrasjonsfoto. Alle foto frå Fjordvgen er henta frå www.diktarvegen.no
ISBN:	978-82-7401-436-7
ISSN:	1891-053X
Pris:	Kr. 150.- Kan lastas ned gratis som pdf frå telemarksforsking.no

Prosjekt:	Diktarvegen, strategirådgivning for utvikling av RV-13 regionen
Prosjektnr.:	20110300
Prosjektleder:	Lars U. Kobro
Oppdragsgiver(e):	IS Fjordvegen

Resymé:

Notatet gjev døme på alminnelig strategiteori med gjennomgang av ein modell for tre ulike logiske system: industrilogikk, opplevingslogikk og individets logikk. Dette blir så satt i samanheng med strategiske utfordringar for Fjordvegen. Notatet endar opp med eit forslag til visjon, overordna mål og fem strategiske fokusområde for vidare arbeid.

Telemarksforsking, Boks 4, 3833 Bø i Telemark. Org. nr. 948 639 238 MVA

Forord

IS Fjordvegen og prosjektet Diktarvegen er to initiativ som arbeider tett saman for å utvikla Fjordvegen til ein effektiv og attraktiv vegstrekning gjennom tre fylker mellom Sogn i nord og Jæren i sør.

Telemarksforsking er blitt bedne om å gje innspel og leda ein prosess som involverar både dei to styra i arbeidet med å utvikla ein felles strategi.

Strategien er ei vidareutvikling av "Næringsutvikling og attraktivitet RV-13 regionen".
(Vareide, TF notat 56/2010)

Det er i prosessen gjennomført eit møte og eit "strategisk verkstad", i tillegg til at vi har gitt skriftlige innspel i prosessen undervegs.

Arbeidet ferdigstillast no frå vår side med dette notatet.

Dette notatet er todelt. Del 1 (kapittel 1 – 4) er ei teoretisk gjennomgang av sentrale sider ved strategifaget og ei utgreiing av nokre tunge trendar i samfunnet som vi meiner er sentrale å ta omsyn til.

Del 2 (kapittel 5 og 6) er ei oppsummering av den strategiske dialogen i prosjektet og konkrete innspel til strategisk fokus.

Vi er glade for at vi har lært eit særst spanande område i Noreg betre å kjenna gjennom dette prosjektet.

Bø, 05.04.2011

Lars U. Kobro

Prosjektleder

Innhald

1. Samandrag	7
2. Innleiing	9
2.1 Problemstilling	9
3. Strategisk arbeid	11
3.1 Strategisk plan eller strategisk handling?	11
3.1.1 Strategisk posisjon.....	13
3.2 Strategiske spørsmål.....	14
4. Utvikling i tida	15
4.1 Tre logiske system	15
4.1.1 Industrilogikken	15
4.1.2 Opplevingslogikken.....	16
4.1.3 Individualistlogikken.....	17
4.2 Overlappende logiske system.....	18
5. Attraktivitetspyramiden	20
5.1 Eit kunnskapsgrunnlag.....	20
6. Strategisk fokus	22
6.1 Vilje og handling	22
6.2 Vegen vidare.....	24
6.2.1 Eit grunnleggande spørsmål	24

6.2.2	Vakker natur er ikkje nok	25
6.2.3	Visjon.....	25
6.2.4	Overordna mål.....	25
6.3	Strategiar.....	26
6.3.1	Strategi for opplevingar.....	26
6.3.2	Strategi for integrasjon av befolkninga	27
6.3.3	Strategi for marknadsføring	28
6.3.4	Strategi for påverking.....	29
6.3.5	Eigarstrategi.....	30
	Referansar.....	34

1. Samandrag

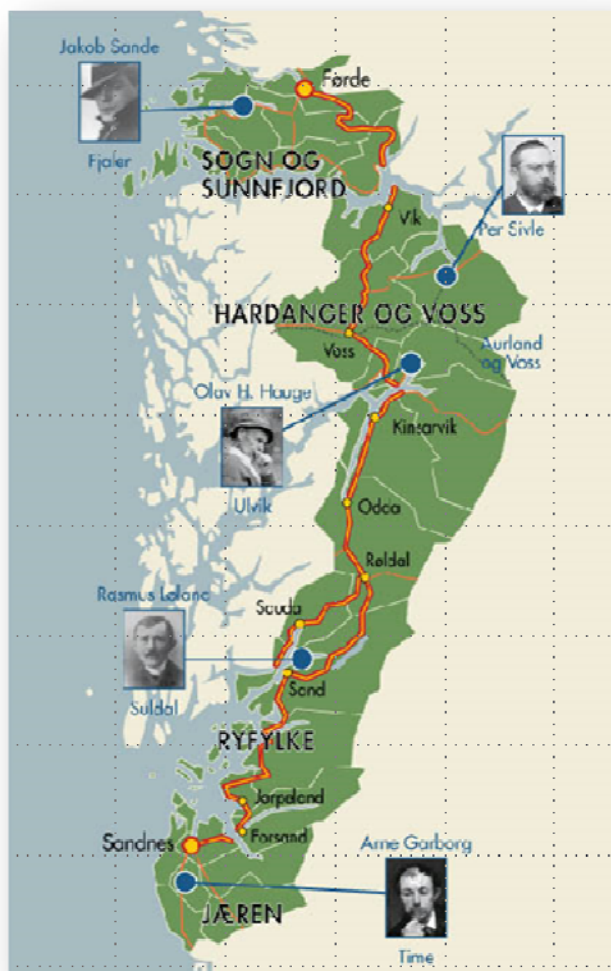
Diktarvegen og Fjordvegen er to ulike initiativ som er nedfelt i to ulike organisasjonar. Notatet gjev eit innspel til kva for strategiske grep dei to organisasjonane kan ta for å styrkje felles mål og visjon. Notatet tek ikkje opp særskilte organisatoriske spørsmål. Vi finn det likevel ikkje unaturleg om dei to organisasjonane nyttar høvet til å diskutera om dei bør slå seg saman for å utnytta felles konkurransekraft.

Strategi handlar om posisjonering og konkurransekraft. I kapittel 2 gjer vi greie for to tradisjonar for strategisk arbeid. Strategi som teknisk planlegging er ein velkjend tradisjon som byggjer på eit relativt distinkt hierarki av mål, delmål, tiltak, ressursallokering for mest mogleg effekt av innsatsen og evaluering av effekt. På den andre sida står tradisjonen med å tenke strategi som prosess, ein kontinuerlig lærings- og leiingssløyfe der tiltak og ressursinnsats blir evaluert og korrigert fortløpande. Dei to dimensjonane kan einast, men det krev kløkt. Notatet freistar å kombinere dei to, med kløkt – etter beste evne. Vi gjer det ved å reise tre spørsmål i kapittel 2: *Kva vil Fjordvegen/Diktarvegen? Kva for strategiske grep har Fjordvegen/Diktarvegen tatt til nå? Og: Kva er originalt ved Fjordvegen/Diktarvegen?*

I kapittel 3 peiker vi på generelle samfunnstrekk – tunge trendar – som vi meiner vil kunne ha innverknad på framtida til F/D. Trendane er presentert med ein modell henta frå vårt samarbeid med Instituttet for fremtidsforskning i Danmark. Modellen går ut på ei forståing av at det i samfunnet over tid har utvikla seg tre ulike logiske system som kvar på sin måte pregar organisasjonar og samfunn. Desse er industrilogikken, opplevingslogikken og individualistlogikken. Også F/D er underlagt konsekvensar av desse logiske systema. Vi trur at om de kjenner dei og kan ta omsyn til dei i det strategiske arbeidet, kan dette gje F/D den konkurranseposisjonen som vi understreka i kapitel 2 om strategi.

Kapittel 4 er ein kort referanse til eit anna oppdrag Telemarksforsking har utført på oppdrag frå IS Fjordvegen og som har relevans for dette notatet. Rapporten er ei analyse over utviklingstrekk dei siste ti åra, kva gjeld arbeidsplassar i besøksnæring, basisbedrifter og befolkning.

I kapittel 5 går vi laus på sjølve strategirådgevinga. Vi foreslår ei visjon, eit overordna langsiktig mål og fem strategiske fokusområde for Fjordvegen/Diktarvegen. Visjonen, målet og strategiane er formulert og grunnjevne med tanke på at dei skal underbygge vårt grunnleggjande råd bak heile dette notatet; å bringe saman ideane bak arbeidet med Fjordvegen og Diktarvegen til ein felles strategisk innsats.



Diktarvegen Rv 13, går frå Sandnes i sør til Førde i nord

2. Innleiing



Foto: Arne Garborgmonument i Time kommune på Jæren

Diktarvegen og Fjordvegen er to ulike initiativ som er nedfelt i to ulike organisasjonar. Dette notatet er eit av fleire grunnlag for avgjerder om organisatoriske spørsmål og eventuell samanslåing. Her fokuserer vi på faglege spørsmål som er knytt til strategiutforming generelt. I neste omgang kan dette gje grunnlag for å identifisere samarbeidsflater og grad av integrasjon mellom dei to initiativa.

Det ligg eit viktig kunnskapsgrunnlag for dei strategiske samtalene om Fjordvegen i rapporten **Næringsutvikling og attraktivitet i Fjordvegen regionen** (Vareide 2010). Innhaldet i rapportens gjev føringar for vår vidare strategiske rådgjeving, men fyrst i ein fase kor overordna strategiske grep skal konkretiserast i handling. Sjå nærare kommentarar om dette i kapittel 5.

2.1 Problemstilling

Dei mest sentrale problemstillingane vi søker svar på i dette arbeidet er:

- Kva kjenneteiknar godt strategisk arbeid?

- Kva for spesielle omsyn bør Fjordvegen/Diktarvegen ta i høve til sitt strategiarbeid?
- Kva for strategisk fokus bør utviklast av Fjordvegen/Diktarvegen?

3. Strategisk arbeid

Den tette forbindelsen mellom tanke og handling er nøkkelen til godt håndverk, så vel som evnen til å skape en vellykket strategi. (Henry Mintzberg)



Foto: Detalj frå riksveg 13.

3.1 Strategisk plan eller strategisk handling?

Strategi handlar om posisjonering og konkurransekraft. Kva skal til for at vi når målet om overleving og vekst - betre enn konkurrentane våre? Strategifaget var opphavleg ein militær disiplin som hadde mykje med taktikk og teknikk å gjera, men allereie den unge prøyssiske generalen Carl Phillip Gottfried von Clausewitz innsåg så tidleg som på 1800-tallet at det var dei som hadde ein overordna plan for striden, men som også hadde improvisasjonsevne til å endre taktikk og teknikk undervegs, som vann slaga. Boka hans "Vom Kriege" (Om krig) (Clausewitz m. fl. 2010) er omsett til ei mengd språk og blir flittig sitert i litteratur om strategisk ten-

king langt utanfor den militære konteksten. Frå starten av 1960-tallet har strategifaget utvida seg i mange retningar og i fleire tradisjonar.¹ Trass den store aktiviteten på området over 50 år, er det ikkje utvikla ein autorisert definisjon på kva strategisk planlegging er. Mange forsøk er blitt gjort, dei skil seg i hovudsak i to grupper:

Strategi som teknisk **planlegging** i eit relativt distinkt hierarki av mål, delmål, tiltak, ressursallokering for mest mogleg effekt, og evaluering/korrigerings.

På den andre sida – forenkla sagt – står tradisjonen med å tenke strategi som prosess, ein kontinuerlig lærings- og leiingssløyfe der tiltak og ressursinnsats blir evaluert og korrigert fortløpande.

Strategiarbeid skjer ofte med innslag frå begge tradisjonane; det blir laga ein plan, aktuelle finansieringskjelder vil gjerne krevja ein tydeleg plan, det gjev ofte både politisk og opinionsmessig tillit å ha ”ein god plan”. Men i røynda blir verkemiddel og målsetjingar justerte undervegs i arbeidet, fordi det er naudsynt å ta omsyn til endringar som oppstår og tilhøve som ein ikkje såg tydeleg nok i planleggingsfasen.

I dette spennet oppstår ofte eit problem: Den vedtekne planen slår fast kva organisasjonen har tenkt å gjera, men så oppstår det så store endringar internt i organisasjonen eller i organisasjonen sine kritiske omgjevnader, slik at det veks fram heilt andre handlingsmønster enn dei som er vedtekne. I slike tilfelle kan ein seie at organisasjonen har to strategiar; ein ”*symbolstrategi*” i form av vedtak og dokument, og ein annan ”*realstrategi*,” det faktiske handlingsmønsteret som veks fram.

Desse to dimensjonane kan einast, men det krev kløkt. Henry Mintzberg handsamar dette utfyllande i artikkelen **Strategi planlegges ikke – den tilvirkes**, (Mintzberg,1988) der han og kollegaene hans, på bakgrunn av studie av ei rekke store kanadiske og multinasjonale selskap, oppdagar at strategiske avgjerder blir formulerte som planlagde handlingar i *ettertid*. Vegval og prioriteringar som er tekne nærmast ad-hoc som respons på aktuelle hendingar i eller utanfor organisasjonen, blir fortolka som uttrykk for ein strategi som slett ikkje fanst der då hendinga

¹ Henry Minztsberg som sjølv har gjeitt viktige bidrag til faget, opererer med ti ulike ”skoler” ut frå kva som blir vektlagt som dei viktigaste elementa i strategiomgrepet. (1998)

skjedde. – I praksis går dermed all strategidanning på to bein, skriv han: ein viljebestemt og ein framspirande. (Ibid, s. 16). Han jamfører god strategisk utvikling og leiing med kunsthandverk. Ingen kunsthandverkar tenkjer den eine dagen og arbeider den neste, seier han; ”Hand” (handling) og ”ånd” (vilje / avgjerd) spring konstant i parløp med kvarandre. Ei forståing av strategisk arbeid handlar dermed både om å ville og om å handle. Dermed er eit viktig kjenneteikn ved godt strategisk arbeid for Fjordvegen, identifisert.

3.1.1 Strategisk posisjon

Eit anna viktig kjenneteikn, nært forbunde med viljesdimensjonen ovanfor, er strategiarbeidet si evne til og mot til å søke originalitet. ”*A company can outperform rivals only if it can establish a difference that it can persevere*” seier Michael Porter, ein av strategilitteraturen sine andre store namn. (Porter, 1996, s 62). Strategisk arbeid startar med å identifisere unike, eller i alle fall potensielt unike konkurransefortrinn. Det kan handle om så ulike ting som råvaretilgang, kompetanseressursar, teknologi, unike vener (alliansepartnarar), lokalisering o.l. Utfordringa er dernest å nytta denne (latente) unikheita til å skaffa seg den konkurranseposisjonen som fortrinnet skapar. Dette kan og bør, i følge Porter, gjerast med skarpe modige strategiske grep. Dette kan for det første handla om å vere svært tydelige på kva som er kjerneproduktet, som like gjerne kan vere ei delleveranse i eit større produkt, for eksempel ei reise. Porter understrekar at det er viktig å ikkje bli freista til å spreia produktporteføljen og gape over større deler av verdikjeda enn der du sjølv har et konkurransefortrinn. La andre få utvikla sine strategiar, og konsentrer deg om å bli best på det du kan bli best til. Ei anna kjelde til å bruke originalitet som konkurransefortrinn er å velja ut eit kunde/publikums-segment der du gir ”full pakke” – ”*servng most or all the needs of a particitular group of costumers*”. Det er ikkje klokt å ville vere alt for alle, men kan du bety mykje for eit avgrensa segment, så er det ein strategi verdig, sjølv om det ofte er kostbart. IKEA sin strategi er å møte ”alle” dei behova personar som er i modus for å innreie ein heim har. Det tredje strategiske valet ein har når det gjeld å utnytte sine egne fortrinn er å stille seg på sida av den ”mainstream” som pregar marknaden der du er, og rett og slett bli valt fordi du er annleis på ein interessant måte. Din tilgjenge må i så tilfelle vere sær god. På strekninga Oslo – Hamar er det 20 servicestasjonar, men berre ein Espa.

Shellstasjonen på Espasel over 1 million bollar og ein ukjend mengd drivstoff som ”bonus” i tillegg til bollesalet som resultat av ein strategisk satsing på å vere Mjøsregionens ”bolleland”. Dristig og annleis.

3.2 Strategiske spørsmål

Etter at vi no har sett på nokre sentrale kvalitetar ved strategisk arbeid, står vi att med tre utfordringar som vi kan adressere til Fjordvegen/Diktarvegen:

- **Kva vil Fjordvegen/Diktarvegen?**
Kva er overordna mål, eller visjon, for dei to initiativa? Kva er formålet med verksemda?
- **Kva for strategiske grep har Fjordvegen/Diktarvegen?**
Kva for handlingsmønster ligg bak initiativa, så langt? Kva for strategisk grep er det viktig at F/D har i det vidare arbeidet?
- **Kva er originalt ved Fjordvegen/Diktarvegen?**
Kva for konkurransefortrinn har verksemdene, og korleis blir desse utnytta?

Desse spørsmåla vart drøfta på samlinga i Lofthus 28. mars. Drøftinga dannar grunnlag for utgreiinga i kapittel 6.

4. Utvikling i tida

*Fornuftige menneske tilpassar seg til verda,
ufornuftige menneske prøvar å forma verda etter sine ynskjer og behov.
Difor skyldast all utvikling ufornuftige menneske sitt strev.
(Bernard Richard Shawn)*

Telemarksforsking sitt tilskot i strategiprosessen for F/D er å peike på generelle samfunnstrekk – tunge trendar – som vi meiner vil kunne ha innverknad på framtida til F/D, og i neste omgang gje nokre innspel til korleis desse kan tenkast handtert (sjå neste kapittel).

Telemarksforsking arbeider tett saman med Instituttet for framtidsforsking (IFF) i Danmark. Dei har omfattande prosjektverksemd knytt til trendanalysar og strategiutvikling. Vi vil sette strategiutviklinga for F/D inn i ein samfunnsanalysemodell som IFF har utvikla, fordi vi oppfattar at den har høg relevans for prosjektet.

4.1 Tre logiske system

I korte trekk går modellen ut på forståinga av at det i samfunnet over tid har utvikla seg tre ulike logiske system som kvar på sin måte pregar organisasjonar og samfunn. Også F/D er underlagt konsekvensar av desse logiske systema. Å kjenna dei og ta omsyn til dei i det strategiske arbeidet kan gje F/D den konkurranseposisjonen som vi understreka nødvendigheita av i førre kapitel.

Vi skal først sjå kort på dei tre logiske systema, før vi i neste kapittel ser nærare på nokre innspel til korleis F/D kan nyttiggjera seg kunnskapen frå modellen.

4.1.1 Industrilogikken

Oppblomstringa av industrisamfunnet revolusjonerte samfunnet og skapte bysamfunn, transportmåtar, infrastruktur og det masseproduserande arbeidslivet slik vi kjenner det i dag. Dette samfunnet la grunnlaget for ein effektiv verdiskaping og

ein velstandsauke som aldri før i historia. Industrisamfunnet skapte også den moderne verksemdsmodellen med spesialiserte arbeidsoppgåver/rutinar basert på ein naturvitskaplig rasjonalitet. Funksjonalitet, effektivitet, ein leit etter stordriftføremoner og kontroll, er sentrale drivarar i denne logikken. Arbeid og fritid er strengt skilt frå kvarandre, kunst og kultur er separert frå arbeidslivet (som blir oppfatta som det eigentlege livet). Dikt, musikk og skodespel er noko ein driv med på fritida, det blir då også ofte kalla ”fritidssektoren”, dersom det finst tid eller pengar til slikt. Under eit slikt logisk system skal ein veg først og fremst vere trygg, funksjonell og kostnadseffektiv.

4.1.2 Opplevingslogikken

Industrilogikken sine vinnarar har sakte mista sitt einerådande konkurransefortrinn. Kundane forventar at industrisamfunnet sine produkt er funksjonelle og effektive. Det er vanskeleg å reisa rundt med støvsugarar for å demonstrere at dei suger betre enn konkurrentane sine. Støvsugaren si sugeevne er framleis viktig fordi industrilogikken framleis er viktig, men sjeldan som konkurransefortrinn. I opplevingslogikken er produkt og tenester si evne til å skape gode kjensler viktigare. For forbrukarar som er influert av opplevingslogikken er den viktigaste kvaliteten til produktet difor ikkje at det verkar (det blir tatt for gitt), men at det gjev kunden eller forbrukaren gode opplevingar. Og opplevingar blir først og fremst skapte av ei kjensle av å høyre til. Mennesket er eit sosialt individ og søker difor stammekjensle. Det store salet av mountainbikes i Danmark forklarar IFF som eit uttrykk for eit ynskje frå danskar om å identifisere seg med maskuline friluftsverdiar, dei har fint lite funksjonelle årsaker. (IFF, 2004) Det er viktig å understreka at opplevingslogikken skapar ei djupare endring enn berre å handla om marknadsføring. Den informasjonsmengda som er skapt av industrisamfunnet sin effektivitet skapar eit stort behov for informasjonsmeining. Og meininga finst ofte i gode forteljingar som kunden kan identifisera seg med. Konkurransebiletet som blir skapt av opplevingslogikken er difor meir psykologisk (eigentlig; emosjonelt) samansett enn under industrilogikken. Bang & Olufsen konkurrerer ikkje først og fremst med andre stereoanlegg, men kan hende like gjerne med interiør frå Philippe Starck Design. Konkurransen utspelar seg ikkje overfor kunden sin rasjonelle evne, men hennar emosjonelle sider. I opplevingssamfunnet har kunsten og kulturen rykt djupt inn i or-

ganisasjonar og føretak. Arbeid og forbruk har i nokon grad tatt over den identiteten og meiningsberande funksjonen familien hadde i industrisamfunnet.

Heile ideen bak Diktarvegen kan sjå ut til å vere eit ektefødd born av opplevings-samfunnet. Ein veg kan innanfor ei opplevingslogisk forståingsramme skapa samkjensle med dei diktarane som har hatt sine liv og dikting knytt til stader langs vegen, og til dei andre reisande – dersom tilhøva blir lagde til rette for det.

4.1.3 Individualistlogikken

Menneska er sosiale, det har vi sett er ein viktig drivar bak opplevingssamfunnet. Men menneska er også sjølvmedvitne individualistar. Menneska sin individuelle skapartrong og ynskje om ikkje berre å verte forma, men også sjølve å delta aktivt i forminga av eigne liv blir gitt nye moglegheiter i vår tid. Fleire og fleire menneske legg vekt på å kunna utfalde eiga kreativitet og oppfylle eigne individuelle behov i arbeidsliv og fritid – fordi det rett og slett er mogleg! Nye produksjonsmetodar gjer det mogleg å tilby skreddarsaum på ein måte og i ei utstrekking som ikkje har vore kjent tidlegare. Det er naturlegvis i særleg grad den teknologiske utviklinga – ironisk nok gjort mogleg av industrilogikken – som har opna døra for individuelle tilpassingar og løysningar innan marknad, arbeidsliv og fritid.

Eg kan velja kvar i Operaen eg vil sitja når eg tingar billettar online, eg kan vere mitt eige reisebyrå og setja saman ein feriepakke i Nord-Italia med flybillett, leigebil, overnatting, vinsmaking, sykkelstur, og operaframsyning, gjennom ein effektiv time på Internett. Eg tar ikkje til takke med turoperatørane sine statiske pakker – ”all inclusive”. Eg kan designe mine eigne joggesko på NikeId.com, eg kan tilpassa den nye PC'en til eigne behov og henta den i leverandøren sin ”drop-box” uavhengig av alle opningstider, når det passar meg.

Kva for moglegheiter dette opnar for F/D for å ta posisjon ved bruk av individualismen sin logikk står att å diskutere.

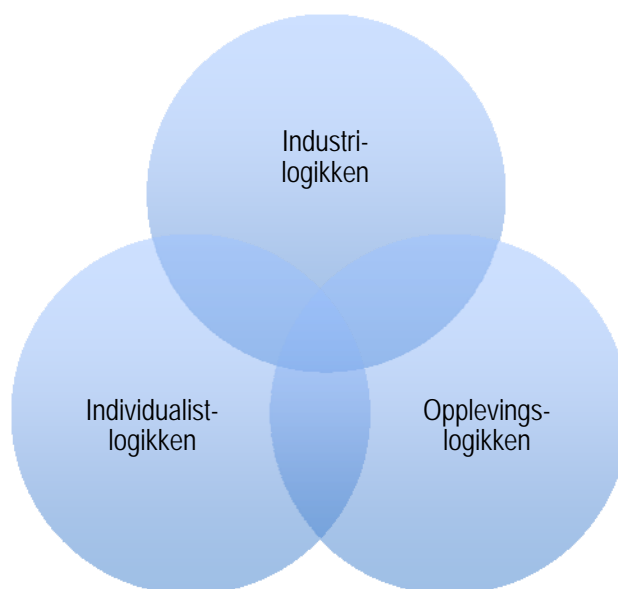
4.2 Overlappende logiske system

Ovanfor har vi gjort kort greie for tre grunnleggjande typar logikk som pregar samfunnet på ulikt vis. Det er ikkje slik at det eine logiske systemet utryddar det førre. Tvert om, byggjer dei ofte på kvarandre. Det er inga tvil om at den eksplorasjonsarta veksten i Facebook, Twitter og andre såkalla sosiale medier, har sine røtter både i ei effektiv datateknologi (industriell logikk), i menneska sine ynskje om å vere sosiale (opplevingslogikk) og samstundes forma sin eiga profil – bokstaveleg tala (individualist logikk).

Dei tre logiske systema eksisterer med andre ord, side ved side, sjå figur 1. Men mykje tyder på at veksten i samfunnet skjer mest innan det nyaste logikkområdet. Innovasjon er ein viktig drivar for vekst, og marknadsdriven innovasjon dreier seg ofte om å møte – til og med å skapa – nye behov. Og dei nye behova veks oftast fram i framkant av samfunnsutviklinga. Innovatørar i dag er derfor opptekne av å bringe produkt og tenester over frå standardprodukt og opplevingar, til individuell skreddarsaum. Det er ei utfordring også for F/D.

Det er som figuren viser, store område der logikkane overlappar kvarandre. Dette er i strategisk forstand interessante områder, for der vil folk ha samansette motiv – fleire motiv som understøttar kvarandre verkar sterkare enn der berre eitt er verksamt.

Ei reise på Riksveg 13 kan i ein slik forståingsramme vere motivert både fordi den er trygg og effektiv, den gjev sterke opplevingar og næring til eigen identitet, og kan hende gjev den også rom for å forme egne opplevingar?



Figur 1. Tre logiske system som eksisterer parallelt i samfunnet. Kjelde: IFF, 2003.

5. Attraktivitetspyramiden



Foto: Det må arbeidast langs mange dimensjonar i utviklinga av Rv 13Fjordvegen, både funksjonelt, med opplevingar og med skreddarsaum.

5.1 Eit kunnskapsgrunnlag

Telemarksforsking har på oppdrag frå IS Fjordvegen utarbeidd ein analyse over utviklingstrekk dei siste ti åra kva gjeld arbeidsplassar i besøksnæring, basisbedrifter og befolkning. (Vareide 2010). Rapporten er presentert tidlegare i regionen og innhaldet ventast å vere kjend – i grove trekk.

Dei strategiske implikasjonane av dei funna vi har presentert i rapporten, dannar eit sentralt kunnskapsgrunnlag for dei konkrete strategiske emna som vi bringer inn i dette prosjektet. Rapporten syner at det er ei stor utfordring at kommunane langs Fjordvegen er særskild ulike med omsyn til næringsprofil, busetnad og utvikling. Medan ein kommune har sine største utfordringar knytt til aukande utpendling, er det for ein annan kommune motsatt, med vidare. Det kan difor synest som om vi i den praktiske tilnærminga til strategiar for RV-13 regionen, må handsame kvar einskild kommune eller kommuneregion for seg, i hovudsak.

Eit gjennomgåande bilete som teiknar seg av analysen, meiner vi det er grunn til å halde fast ved i det strategiske arbeidet vidare; Fjordvegen går gjennom eit folkerikt og næringsmessig vitalt område av landet, dersom ein ser han samla. Fjordvegen framstår, ofte også i eigne presentasjonar, som litt tilbaketrekt, isolert og nærast eit gløymd område. ² Vi kjem attende til dette i neste kapittel.

² På ei brosjyre frå Vik kommune heiter det på førstesida: "Vikafjellsvegen. Den mest stengte fjellovergangen i Norge". Tittelen står under ei faksimile frå VG med krigstypar: *Våre verste vinterveier*.

6. Strategisk fokus

*Kvar skal vi? Eg veit ikkje, sa Ole Brumm,
- og så gjekk dei dit.*

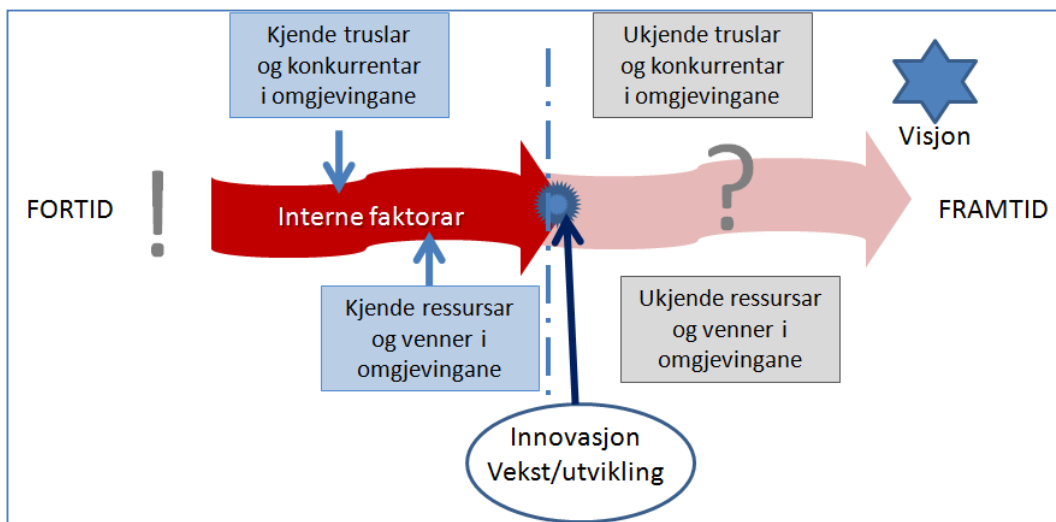


Foto: Ein pocketbok-pub! Kvifor ikkje lagelaga ein poesi-rasteplass?

6.1 Vilje og handling

Det er ei rekkje eksterne faktorar omkring F/D som ikkje er handsama i dette notatet. Både moglege truslar og ressursar i omgjevnadene er viktige å drøfte og vere robust strategisk budd til. Men kva som er kritiske truslar eller ressursar i omgjevnadane er uvisst. Vi kjenner fortida langt betre enn vi kjenner framtida, difor har vi

lett for å innretta oss som om framtida blir omlag som fortida. Det blir ho ikkje. Vi lever forlengs, men forstår baklengs, sa salige Søren Kierkegaard. Om vi ter oss i framtida omlag som i fortida, går vi truleg glipp av viktige innovasjonsimpulsar og vi får reduserte moglegheiter til vekst og utvikling. Sjå figuren under.



Figur 2. Illustrasjon av samanheng mellom fortid-framtid og interne-eksterne faktorar.

Figuren skal lesast slik at tidsaksen, som vanleg er, går frå venstre mot høgre. Fortida kjenner vi (trur vi i det minste), men framtida er uviss. Framtidige truslar eller ressursar er ikkje utan vidare dei same som dei vi kjenner i dag og noko må/vil henda om vi skal utvikla oss.

Dette komplekse biletet kan ingen lage ein fullgod strategisk plan for. Å arbeide strategisk handlar difor om både å ha ein strategisk vilje og gjere fortløpande strategiske handlingar i strevet mot å oppnå ein viss originalitet og robust posisjon i ein marknad. Og for å lukkast med det, må ein ha ei klår vilje/visjon med kor ein vil nå!

Den fyrste konkrete strategiske oppgåva for F/D er å einast om ei felles visjon. Ulike aktørar kan ha ulik motivasjon og resursar for kor dei ynskjer å setta inn si strategiske innsats, men dei kan ikkje ha ulik oppfatningar om kor dette skal føre.

6.2 Veggen vidare

A plan is nothing – planning is everything! (Dwight Eisenhower)

Målet for Fjordvegsatsinga må vera å formulera eit felles overordna mål for tryggleik, framkommeligheit og effektivitet kombinert med Diktarvegens fokus på opplevingar og identitet. Figur 1 på side 16 syner at det nettopp ikkje er eit motsetningsforhold mellom effektivitet og opplevingar. Tvert om utgjer dei utfyllande og delvis overlappende kvalitetar i ein heilskap kor unike strategiar nettopp er å finna i overlappinga.

6.2.1 Eit grunnleggjande spørsmål

Eit spørsmål som blei stilt i den strategiske dialogen undervegs i prosjektet var om det er naudsynt å halda tilbake den fysiske utbygginga nokre stader, fordi det er vakkert om vegen er litt krunglete og bratt? Svaret på det er etter vår vurdering, nei, Telemarksforsking legg til grunn at både turistar og andre som ferdast på vegen med forventning om naturopplevingar, også sett pris på om vegen gjev rom for to køyrebanar og er effektiv å ferdast på. Unntaket kan vere lange strekk med tunnelar kor krava om både effektivitet og visuelle kvalitetar kan vere aktuell å veia mot kvarandre.

Men i hovudsak er det, slik vi oppfattar det, einigheit om at vegen må vere trygg og ha god framkommeligheit. ”Gul stripe” er eit omgrep som fangar opp i seg denne målsetjinga. (med andre ord, god framkommeligheit i to køyrebanar) Gul stripe er inga hindring for opplevingskvalitetar langs Diktarvegen. Tvert om er god framkommeligheit og trygg open veg heile året også ein føresetnad for Diktarvegen. Vi foreslår derfor at ”Trygg open heilårsveg med gul stripe” er eit føresetnad for utvikling av alle andre strategiar for F/D. Vi merker oss elles at det grafiske elementet som nyttast for Diktarvegen på nett og på trykk, nettopp er ein svart vegbane med gul stripe!

Når vi i det vidare skriv at vegen skal ha ”gul stripe”, er detta eit uttrykk for eit overordna mål om å få realisert ein veg som er trygg, open heile året og som har

god framkommeligheit - ei effektiv, vakker og spennande transportåre for både nyttetraffic og fritidstrafikk mellom Jæren og Sunnfjord.

6.2.2 Vakker natur er ikkje nok

Ingen ska vere i tvil om at vegstrekninga Jæren - Sunnfjord går gjennom mange særs vakre område. Men vakre områder finns mange steder langs kysten, og mange av dei arbeider like hard som Fjordvegen for å koma opp på nasjonalpolitiske prioriteringslister. Å søka strategisk posisjon gjennom satsing på vakker natur er difor ikkje å anbefale. Fjordvegen si konkurransefortrinn ligg, etter vår meining i å søka originalitet i kombinasjonen natur og litteratur!

Ein slik strategisk posisjon kan utvekslast under ein visjon som den nedanfor.

6.2.3 Visjon

Ei visjon skal ikkje oppnåast. Visjonen skal vere eit høgthengande stjerne, ei vegvisar som kastar lys over den strategiske ruta ein vil gå. Heng den for høgt oppfattast den uvesentleg, og heng den for lågt vil ho ikkje visa veg. Tre krav stillast til ei vel-fungerande visjon: Ho skal vere unik, ho skal vere høgthengjande og ho skal verke motiverande. Nett når ein trudde at ein var nådd heilt fram til ho, skal ho bevega seg vidare framover, og trekke deg etter seg. Etter ei strategisk dialog om dette i Lofhus, foreslår vi ei slik visjon for Fjordvegen.

Fjordvegen er Noreg sin diktarveg. Den gjev løfter om ein reise i ein høgstandardveg i eit opplevingslandskap. Reisande på vegen møter levande litteratur på ein trygg og effektiv veg i ei landskapsramme som gjev ekte, sterke og gode kjensler langs heile ruta mellom Jæren og Sunnfjord.

6.2.4 Overordna mål

Fjordvegen skal innan 10 år ha gjennomgåande gul stipe.

Målet skal tyast slik: Fjordvegen skal innan 2021 bli ein veg som er trygg, open heile året og som har god framkommeligheit i to køyrebanar. Vegen er då ei effek-

tiv, vakker og spennande transportåre for både nyttetraffikk og fritidstrafikk mellom Jæren og Sogn.

Vi innser at det finst rammevilkår og avgjersler som ligg utafor regionen og som er kritiske for å lukkast med å nå dette målet. Men ein heil rekke verkemiddel finst også i dei aktuelle fylka og kommunane. Vårt strategiske fokus må dels vere å kunne nytta dei ressursane vi sjølv eig mest mulig effektivt, og samstundes freista og påverke dei avgjersler som skal takast andre stader.

6.3 Strategiar

Etter innleiande strategiske drøftingar i Lofthus i slutten av mars d.å. tek Telemarksforsking til orde for at Fjordvegen og Diktarvegen i tett samspel arbeider vidare etter fem strategiske fokusområder. Om det ”tette samspelet” like gjerne kan innebere samanslåing, overlet vi til partane sjølv å avgjere. Prinsipielt vil vi berre kommentera at det er naturleg at to organisasjonar som har samanfallende mål, anten blir ståande i skarp konkurranse med kvarandre, eller på eit eller anna vis, fusjonerar.

Etter at kvart fokusområde er vedteke, må det etter Telemarksforskings meining, utvekslast konkrete handlingsplanar. Slike planar tek opp i seg spørsmål om ansvar – kven gjer kva?; budsjett og ressursar - *kva skal gjerast med kor mykje pengar o.a.?*; *timing* – *kva skal gjerast når, i kva for rekkjefølgje?* samt spørsmål om kontroll og evaluering. Dette dokumentet har inga slik handlingsdel.

6.3.1 Strategi for opplevingar

Fjordvegen har sitt fremste konkurransefortrinn i å utvikla kvalitetar og oppmerksomd knytt til *levande litteratur*. Den autentiske historia om fem nasjonalt relativt kjende forfattarar er eit solid fundament som gjev truverde og tyngde. På den andre sida er det viktig at denne tyngda ikkje held prosjektet nede. Ei ortodoks satsing på desse fem diktarane aleine, vil gje prosjektet ei unødig snever ramme både når det gjeld fysiske produkt, immaterielle opplevingar, og målgruppeorientering, slik vi ser det. Mange reisande vil vere opptekne av litteratur og velvillig innstilt overfor eit tilbod om å ferdast på ei ”diktarrute” eller ein ”litteraturveg”, men kjenna seg

framand over å vere nøydt til å følgja i fem namngjevne diktere sine fotefar. Diverre er også dei fem berre i nokon grad omsett og deira internasjonale omdømme er ikkje betydeleg.

Vårt forslag er at det utviklast fysiske markørar, arrangement (ein mobil litteraturfestival?), aktivitetar, namngje fergjer etter diktarar, kringkaste lokalradiosendingar med opplesing langs vegen, rasteplassar med bokhyller, poesi i vegbanen, og anna. Dersom man opnar prosjektet for å gje dei reisande ei oppleving av møte mellom seg sjølve (viktig), naturen og litteraturen vil berre fantasien og budsjettpostane setja grenser for kva tiltak ein kan utvikla langs vegen.

Sentrale partnarar (strategiske venner) for opprasjonalisering og iverksetting av denne strategien vil vere organisasjonar som fremjar kunnskap om aktuelle forfattarar, forfattarattraksjonar, bokklubbar, forlag, Litteraturhuset, kulturjournalistar, Bokbyen Fjerland, Norske Turistveger, Tide og Statens Vegvesen, i tillegg til dei tre aktuelle fylkeskommunane og aktuelle kommunar.

Effekten av denne strategien vil vere at vegen oppfyller det løfte den gir dei reisande: Ei oppleving av levande litteratur i et levande landskap. Tilpassa den einkilde reisande.

6.3.2 Strategi for integrasjon av befolkninga

Fjordvegen går som vi har nemnd tidlegare gjennom områder med mykje folk samla sett, med ei rekkje kulturelt pulserande lokalsamfunn og eit vitalt næringsliv, sett under eit. Men det er ikkje mange som ser denne regionen under eit. Det må arbeidast for å skapa endring i dette. Det fyrste som må henda er at regionane langsmed Fjordvegen må byrjar å operere som ein felles region i flest moglege samanhengar. Vi trur det er ei for ambisiøs målsetjing å arbeide for å få heile befolkninga til å identifisera seg med vegen og området han går gjennom, samla sett. Området er kulturelt sett neppe ein region med ei befolkning prega av felles identitet og samkjensle. Telemarksforskings analyser av regionar med langt sterkare regionidentitet enn Fjordvegen, til dømes Ryfylke og Telemark, syner at berre halvparten av innbyggjarane identifiserer seg med regionen. (Lønning, 2002, Svardal 2006 og Kobro m fl. 2009). Likevel bør det arbeidast med tiltak for å byggja bruer; politisk og kulturelt mellom dei regionane, fylka og kommunane som vegen går gjennom. Det bør

arbeidast med mål om å utvikla eit sterkt tematisk basert interessefellesskap langs vegen.

Ein konkret strategi for å byggja samkjensle på tvers av kommunar og fylker vil vere å byggja bruor mellom grupper som er ”i slekt” med kvarandre i dei tre ulike fylka. Næringsforeiningar finns langs heile ruta, historielag likeeins - det same gjeld turistforeiningar, reiselivslag, andre bransjeorganisasjonar, med vidare. Konkrete initiativ og aktivitetar bør settast ut i livet for å byggja interessefellesskap langsmed vegen.

Ei kombinasjon av ad-hoc tiltak og faste møtearenaer både i næringslivet og i sivilsamfunnet vil langsamt kunne utvikle konkurransekraft for område. Det er ei utfordring å få detta gjort på ein måte som ikkje opplevast som ovanfrå og ned, samtundes med at det ikkje vil skje av seg sjølve. Ein varsam tilrettelegging – det som alt oftare blir kalla ”fasilitering” er ein leiingstrategi kor det blir lagt til rette for arenaer og aktivitetar, utan at prosjektet dermed fyljer heile det handlingsrommet som blir skapt, med eget innhald.

6.3.3 Strategi for marknadsføring

Marknadsføring er eit stort fagfelt som krev grundigare grunngeving og tiltaksbeskrivingar enn det er rom for her. Eigne fagmiljø bør kontaktast for bistand, etter at hovudstrategiane er lagd. Ein marknadsføringsstrategi må vere presis i målgruppeavgrensing, verkemiddelbruk og budskap. I denne omgangen vil vi avgrensa oss til å peike på eit perspektiv som vi meiner bør prega all marknadskommunikasjon på tvers av budskap og målgrupper.

Ein vinn særst lite støtte, trur vi, på å smykke seg med titlar som ”Norges mest uvegssomme plass”, ”Dårligste veg i Norge” ”Ofte isolert frå omverden” o.a. Vi underslår ikkje at det kan vere sant, men i strategisk perspektiv gjev det lite å spele på. Det ”*salutogene perspektiv*” handlar om å sjå kva for mogeligheter som knyter seg til ein situasjon (omvendt; patologene). Der kor ein i norsk samanheng ofte kan fokusere på kva for forbanningar som følgjer med ein stengd veg, vil ein med eit salutogent perspektiv fokusere på alle velsigningane som den opne vegen snart vil skapa. Døme: ”Lasse og Trine kjem seg ikkje til skole så lenge vegen er stengd”

eller: ”Mona og Truls gler seg til å køyra til byen for å gifta seg – berre vegen snart opnar!”

I norsk samanheng generelt og i vestlandsk vegsektor spesielt, trur vi det må vere lov å seia at ein har hatt ei tendens til å fokusere på det som er galt – ein har eit patologisk syn på seg sjølv. I staden for å feira (som også er ein form for aksjon) det som går godt, lagar vi markeringar av det vi tykkjer er galt, i staden for å peika på det som kan koma til på gå særst godt, gjev vi i staden sterkt uttrykk for kva vi meiner kan koma til å gå skeis.

I salutogen kommunikasjon peikar ein konsekvent på mogeligheter og fordi språk skapar røynde, bidreg vi dermed til å sannsynleggjera våre eigen positive profetiar.

Utviklinga av Fjordvegen må ut frå eit slikt resonnement, vere prega av ”glansbileter”, dei manglar jo ikkje heller? Ikkje fordi trugselbileta ikkje er sanne, men frodi vi helst ikkje vil at dei skal få vekstgrunnlag.

Effekten av denne strategien vil vere at Fjordvegen oppfattast positivt, at einkvar får lyst til å vere på lag med Fjordvegen/Diktarvegen både som reisande, lokalbefolkning og ulike avgjerslemyndigheiter. Sjå neste punkt.

6.3.4 Strategi for påverking

Påverking handlar om å øve påtrykk på avgjerslemyndigheiter. Det er eit anna strategisk fokus enn marknadsføring. Her gjeld det i mykje større grad å vita kven ein konkret skal påverka med kva for budskap i kva for samanheng. Dei representative og korporative kanalane som ein normalt tenkjer er tilgjenge for slik sakleg og politisk aktivitet, utgjer naturlegvis berre ein, eller to vegar inn til borda (og hodene) der avgjerslene fattast. Effektive strategiar for påverking handlar om å vita mest mogeleg om alle faktorar som har innverknad på avgjersleprosessar både politisk og fagadministrativt.

Det er vanleg å gjera såkalla interessantkartleggingar (stakeholder mapping) innanfor slik strategisk fokus. (Bryson 2003) Ein ”stakeholder” eller interessent i denne tydinga av ordet er ein person som sit med viktig symbolsk, politisk, fagleg eller økonomisk makt over sentrale avgjersler som skal fattast med stor betyding for ei

sak i din interesse. Ulike verkty og modellar er tilgjeng innanfor eit relativt stort fagfelt på detta område. Felles for verktya er at dei bidreg til å halda eit kontinuerleg og profesjonelt fokus på kven som til einkvar tid har kva for haldningar til de målsettingane som ein vil fremja. Med gjennomarbeidde interessentkart, kan ein dernest gjere konkrete åtgjerder for å betre aktørbilete i ein retning som fremmar eigen sak.

Eit utsegn ein ofte høyrer knytt til denne strategien er at den som ikkje har ein velutvikla strategi for påverking, blir lett eit offer for andres effektive strategi for påverking.

6.3.5 Eigarstrategi

Fjordvegen Rv/Fv 13 er ein riksveg og ein fylkesveg eigd av Staten og Sogn og Fjordane fylkeskommune. Når vi her skriv om ”eigarstrategi” er det ikkje i formell forstand, det gjeld i staden kjensla av å eige en veg. Den kjensla må vere sterk på ”heimemarknaden” for at all annen strategisk innsats ikkje skal felle daud til marka. Ein må bygga opp ein sterk motivasjon for å promotera vegen, prioritera vegen og utvikla kulturtiltak, arrangement og møteplassar langs vegen i alle dei aktuelle kommunane og fylkeskommunane. Dette kan enkelt gjerast ved å laga eit ”road show” kor vegens muligheter, ressursar og eineståande kvalitetar, presenterast på overtydande måte i kvar einskild bygdesentrum/kommune langs vegen. Helst bør dette gjerast i vegens ånd, med litteratur, teaterelement og minnerike opplevingar. Det må skapast stoltheit om at vegen er ei naturleg og poetisk gull-lenke som slynger seg mellom Jæren og Sunnfjord og som innimellom knyter hundre små lokalsamfunn og bygdemiljø saman. Ei forankring av strategiane i dei aktuelle kommunane sine kommunestyre bør inngå i denne strategien.

Krafta i ein sterk ”heimefront” kan mest ikkje overvurderast. Men ballansepunktet er viktig å finna. Ballansepunktet mellom ”for mykje” kor lokalbefolkninga vil kjenna at dette skyt over mål og for lite, kor både lokalbefolkninga og alle andre møter vegprosjektet med eit skuldertrekk, er krevjande. Det kan vere grunn til å minna om poenget frå innleiande kappitlar, kor vi streka under at strategisk arbeid ikkje berre handlar om å laga ein plan, men at ein også må halde laust i på rattet, så ein er klår til å gjere kloke justeringar undervegs.

Effekten av eit entusiastisk lokalt eigarskap langs vegen vil vere at prosjektet har nyttige ambassadørar, at dei mange arbeidsoppgåvene som må gjerast for å oppnå målsettinga, blir lettare å fylla med kompetent og motivert arbeidskraft, og at folk kan gle seg over vegen - også i perioden fram til den dagen den ligg der med gul stripe, heile strekket.

Referansar

Bryson, John M. 2003. What To Do When Stakeholders Matter: A Guide to Stakeholder Identification and Analysis Techniques, Paper presented at the London School of Economics and Political Science, February 2003

Clausewitz, C. v., Thorup, M. og Chrom Jacobsen, M. (2010). *Om krig*. Aarhus: Aarhus universitetsforlag.

Copenhagen Institute for Future studies. 2004. Creative Man. Gyldendal

Kobro, Lars, Hanna Storm og Solveig Svardal. 2009. Hva er Telemark? TF-notat nr. 9/2009

Lønning, Dag Jørund. 2002. Kva er Telemark. Arbeidsrapport 9/2002, Telemarksforsking

Mintzberg, Henry. 1988. Strategi planlegges ikke – den tilvirkes. Norsk Harvard

Michael E. Porter. 1996. What is Strategy? Harvard Buseiness Review november/desember 1996.

Svardal, Solveig. 2006. Kva er Ryfylke? Arbeidsrapport nr. 05 / 2006, Telemarksforsking

Vareide, Knut. 2010, Telemarksforsking. Notat 56/2010