

# MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E

Navn på kandidat: Andreas Skogseth

---

**Hva skal til for å skape lønnsom opplevelsesbedrift?  
En empirisk studie av naturbaserte  
opplevelsesbedrifter på Vestlandet.**

---

Dato: 25.05.2018

Totalt antall sider: 66

“Empirical study of Norwegian outdoor adventure companies”

## **Abstract**

In the following thesis I will research how Norwegian outdoor adventure companies are able to sustain a profitable operation in this fast growing and exciting segment within the travel industry. The theoretical framework for this thesis is firstly Osterwalder’s (2010) Business Model Canvas as a tool to analyse the outdoor adventure company’s business models and how they aim to organize their operations in order to maintain their position in the industry. Furthermore I will research what perspective the businesses have in terms of designing outdoor adventure products, in light of Vespestad and Lindberg (2015) four perspectives on outdoor adventure products. Lastly I will discuss possible strategic directions in order to stay competitive in terms of strategic positioning compared with Mintzbergs five strategic directions and lastly how to navigate in the branch surrounded by five competitive forces (Porter, 1987).

The research question ”what recognizes Norwegian outdoor adventure companies that are able keep profitable operations” has formed the basis for an explorative research design with qualitative research method. Data collection has been done with semi-structured interviews.

My findings show that the outdoor adventure companies are aware of their business model. Key dimensions such as establishing a large network of highly skilled guides and the ability to scale up and down their business model depending on demand could be a possible direction to become a successful outdoor adventure company in Norway. In addition, focusing on delivering authentic outdoor experiences seems to be top priority. Furthermore, strategic positioning by acquiring a unique location and building a strong identity to the place, product and brand, seems to be a sound strategy. Lastly the businesses are not fully aware of the surrounding threats found in Porters’ 5 forces, the competitive surroundings.

“Empirical study of Norwegian outdoor adventure companies”

## **Forord**

Jeg kan se tilbake på 3 meget lærerike år ved Nord Universitet. Det å vende tilbake til studier etter flere år i arbeidslivet krevde betydelig omstilling men samtidig fikk jeg muligheten til å fordype meg i materien, noe jeg savnet fra arbeidslivet. Nå ser jeg frem til å anvende teori fra MBA-studiet i praksis. I tillegg til økt forståelse innen økonomi og ledelse har det vært en fin tid i Tromsø der jeg har blitt kjent med mange flotte medstudenter og forelesere som jeg ønsker holde kontakten med videre.

Det er ikke til å legge skjul på at det ble tøffere å kombinere fulltidsjobb med MBA-studiene enn først antatt. Her må jeg takke min familie for god støtte og da spesielt min kjære kone Elisabeth Skogseth som har støttet meg underveis i alle disse årene og pushet på at jeg skulle bli ferdig med studiet.

Jeg vil benytte anledningen til å takke min veileder Frank Lindberg for faglig råd, bidrag og støtte underveis i den prosessen som har ledet frem til masteroppgaven, dette har motivert meg til å fullføre studiet.

Til slutt vil jeg gjerne takke informantene til denne masteroppgaven: Åsmund Bakke v/Folgefonna Breførerlag, Anne Stine Mathisen v/Contrast Adventure, Oscar Almgren v/Uteguiden, Eivind Nordeide v/Njord, Didrick Ose v/DID, Jostein Soldal v/Trolltunga Active og Kyrre Flotve v/God Tur/Northern Exposure. Uten deres behjelpelighet hadde ikke denne oppgaven blitt til.

Bergen, 25.05.2018

Andreas Skogseth

## **Sammendrag**

Reiselivsindustrien i Norge har de siste årene opplevd betydelig vekst. I denne industrien er det et stadig større fokus på unike opplevelser i tilknytning til destinasjonene og de land og destinasjoner som evner levere unike opplevelser oppnår konkurransefortrinn. Majoriteten av turister som velger å besøke Norge oppgir naturen som en av de fremste ”reason-to-go”, altså hvorfor de valgte Norge som reisemål. Her kommer de naturbaserte opplevelsesbedriftene frem. Innen denne kategorien ser man at det er økende etterspørsel etter produktene dems, der de leverer opplevelser i naturen, samtidig som det er et økende antall aktører som prøver å etablere og operere innen denne bransjen.

Dette er bakgrunnen for utviklingen av min problemstilling. Jeg skal undersøke hva som kjennetegner de naturbaserte opplevelsene som evner skape lønnsom drift i denne bransjen. Jeg tok utgangspunkt i syv aktører som alle har operert over en 10-års periode og som har demonstrert lønnsom drift i denne perioden. Hvordan jeg definerer dem som velykket kommer frem i utvalget. De kan vise til vekst, spesielt de siste 4 årene hvor etterspørselen etter slike produkter har tatt seg opp betydelig. Jeg ser videre på hvordan de har rigget forretningsmodellen sin, hvordan forholder de seg til leveransen av naturopplevelsen og hvordan de oppnår konkurransefortrinn ved strategi. Dette for å besvare oppgavens problemstilling.

Jeg kartlegger bedriftenes gjennom teori fra Alexander Osterwalder (2010) der jeg anvender Business Model Canvas som et verktøy for å dekomponere bedriftenes forretningsmodeller. Her danner jeg meg et bilde av hvordan bedriftene setter opp sin forretningsmodell herunder eksterne og interne faktorer som kan ha en påvirkning hvorvidt de evner skape lønnsom drift. Videre i oppgaven studerer jeg hvilket perspektiv på naturopplevelsen bedriftene vektlegger fremst, forankret i teori fra Vespestad og Lindberg (2015). Bedriftenes forhold til strategisk posisjonering i markedet sees i sammenheng med Mintzberg’s (1979) rammeverk for strategisk tilnærming til markedet. Her finner jeg hvilke strategiske perspektiv bedriftene velger. Hvordan bedriftene forholder seg til konkurransekrefter i bransjens omgivelser blir sett i lys av Porters (2008) fem konkurransekrefter.

“Empirical study of Norwegian outdoor adventure companies”

Masteroppgavens problemstilling *Hva som kjennetegner naturbaserte opplevelsesbedrifter i Norge som evner skape lønnsom drift?* har dannet grunnlaget for et eksplorerende forskningsdesign, hvor jeg har lagt opp til en kvalitativ forskningsmetode. Datainnsamling er gjennomført ved bruk av semi-strukturerte intervjuer.

Mine funn viser at opplevelsesbedriftene har et bevisst forhold til sin forretningsmodell der særlig et stort nettverk av kvalitetssikrede guider og det å kunne skalere bedriften til helårsdrift som nøkkelmomenter for å skape lønnsom drift. Bedriftene fokuserer fremst på selve naturopplevelsen i sin formidling av opplevelsesproduktene men flere vektlegger også det å sette kunden i fokus og skape mestringsfølelse som essensielt for å skape en god opplevelse. Bedriftene har et tydelig strategisk perspektiv med hensyn til posisjonering i bransjen, de ta en posisjon hva angår lokalisasjon og identitet for å skape konkurransefordel. Mine funn viser at bedriftene har til dels vage strategiske planer for hvordan de skal forholde seg til konkurransekraftene i markedet. Flere av informantene finner markedet uoversiktlig på grunn av manglende regulering av guidesertifisering og hva dette medfører av nyetableringer i markedet.

“Empirical study of Norwegian outdoor adventure companies”

### **Figurliste**

Figur 1 Alexander Osterwalders Business Model Canvas

Figur 2 Porters fem konkurransekrefter

Figur 3 De fire perspektiv på naturopplevelsen, Vespestad og Lindberg (2011)

Figur 4 Organisering av vellykket naturbasert opplevelsesbedrift, egenkomponert

“Empirical study of Norwegian outdoor adventure companies”

### **Tabelloversikt**

Tabell 1 Utvalg av informanter

Tabell 2 Inntektskilder

Tabell 3 Samlet rammeverk og funn

## Innholdsfortegnelse

1.0 Bakgrunn og aktualisering .....	1
1.1 Naturbaserte opplevelser og opplevelsesturisme .....	1
1.2 Opplevelsesøkonomi .....	2
1.3 Problemstilling .....	3
1.4 Oppgavens oppbygging .....	5
2.0 Teori .....	6
2.1 Forretningsmodell .....	6
2.2 Eksterne faktorer .....	8
2.2.1 Verdiløftet .....	8
2.2.2 Kundesegment .....	8
2.2.3 Kunderelasjon .....	9
2.2.4 Kanaler .....	9
2.2.5 Inntektsstrøm .....	9
2.3 Interne faktorer .....	10
2.3.1 Kjerneaktivitet .....	10
2.3.2 Partnerskap .....	10
2.3.3 Kostnadsstruktur .....	10
2.3.4 Ressurser .....	11
2.3.5 Kommunikationsverktøy .....	11
2.3.6 Visualiseringsverktøy .....	12
2.4 De fem konkurransekrefter – Michael Porter .....	12
2.4.1 Direkte konkurrenter .....	12
2.4.2 Kundens Forhandlingsmakt .....	12
2.4.3 Leverandørens forhandlingsmakt .....	13
2.4.4 Potensielle Inntrengere .....	13
2.5 Perspektiv på strategi - 5 P .....	14
2.6 Naturbaserte opplevelser, perspektiver på opplevelsesproduksjon .....	14
3.0 Metode .....	17
3.1 Forskningsdesign .....	17
3.2 Forskningsmetode .....	19
3.2.1 Primærdata og sekundærdata .....	19
3.3 Kvalitativ metode .....	21
3.3.1 Utvelgelse av informanter .....	21
3.4 Kvalitativt intervju .....	22
3.5 Analyse av funn .....	25
3.5.1 Transkribering .....	25
3.5.2 Gyldighet og relevans (validitet) .....	27
3.5.3 Pålitelighet og reliabilitet .....	27



3.5.4 Begrensninger.....	28
4.0 Analyse av funn.....	29
4.1 Etablereren av opplevelsesbedriften.....	30
4.1.2 Utdannelse.....	30
4.1.3 Motivasjon.....	31
4.2 Opplevelsesbedriftenes forretningsmodell.....	32
4.2.1 Eksterne faktorer.....	33
4.2.2 Interne faktorer.....	39
4.2.3 Oppsummering.....	44
4.3 Perspektiver på design av opplevelsesproduktet.....	45
4.4 Strategi og konkurransekrefter.....	48
4.4.1 Dagens konkurrenter.....	49
4.4.2 Potensielle aktører i bransjen.....	50
4.4.3 Leverandører.....	51
4.4.4 Kunden.....	51
4.4.5 Substitutter.....	52
4.4.6 Posisjon som strategi.....	52
4.4.7 Oppsummering.....	54
5.0 Konklusjoner.....	56
7.0 Forslag til videre forskning.....	61
8.0 Vedlegg.....	62
9.0 Referanser.....	64

“Study of Norwegian outdoor adventure companies that are able to run a profitable operation”

## 1.0 Bakgrunn og aktualisering

2016 ble et rekordår for norsk reiseliv der utenlandske gjestedøgn hadde størst økning med en vekst på overkant av 11 prosent sammenlignet med 2015 (Innovasjon Norge, 2017). Denne kraftige veksten var drevet av makro-faktorer som gunstig valutakurs, lav oljepris og terrorfrykt, der sistnevnte taler for reiser til Skandinavia som fremstår som et forutsigbart og trygt reisemål (Innovasjon Norge, 2017). Videre er det heldig timing i forhold til nye trender innen reiselivsindustrien der Norge er et ettertraktet reisemål som utstråler verdier som uberørt natur og kontrastfylte opplevelser i naturen. Samtidig ser man en oljerelatert industri som fremdeles ikke har hentet seg inn på linje med aktiviteten før oljekrisen i 2014 (NRK, 2015), preget av arbeidsledighet, der stadig flere arbeidstakere søker seg til alternative bransjer inkludert en norsk reiselivsbransje i sterk vekst.

Selv om norsk reiseliv opplevde sterk vekst i 2016, avtok denne veksten i 2017 og Norge har en generell utfordring med å skape nye store markedskonsepter for reiser og opplevelser i Norge som kan tilføre den internasjonale turisme-arenaen noe nytt (Pedersen, 2012). Det norske reiselivsproduktet har vært i stor grad tuftet på klassiske skiferier og rundreiser gjennom norsk natur, for eksempel Hurtigruten og Flåmsbanen. I motsetning til en rekke andre norske eksportnæringer har norsk reiseliv gjennomgått relativt liten endring siden oppstarten i 1880-årene og veksten i antall overnattinger har vært lav sett over en 15-års periode. (Pedersen, 2012). Hvordan kan norsk reiseliv øke internasjonal konkurransekraft?

Innen reiselivsindustrien foregår det et skifte fra tradisjonelt destinasjonsfokus til fokus på tematiske opplevelser. (ATTA, 2013) Fra 2009 til 2013 har andelen opplevelses-søkende turister økt fra 26 prosent til 42 prosent av totale andelen reisende turister fra USA og Europa (ATTA, 2013). I Norge er dette først og fremst naturbaserte aktive opplevelser, såkalt ”outdoor adventure”. Dette skiftet i reiselivsindustrien og medfølgende økte etterspørsel etter gode autentiske opplevelser skaper nye muligheter for tilbydere av dette. I Norge har vi som kjent uberørt natur med gode muligheter for aktive opplevelser i verdensklasse. Siden årtusensskiftet har det vokst frem flere nyetableringer innen nettopp denne bransjen, der opplevelsesbedrifter tilbyr norske og utenlandske turister heftige opplevelser i spektakulær uberørt natur. Samtidig kan denne bransjen karakteriseres som ung sammenlignet med

“Empirical study of Norwegian outdoor adventure companies”

opplevelsesøkonomien i andre internasjonale konkurrerende markeder som USA, New Zealand og Sveits, der det i lang tid har vært et marked for slike produkter og tilbyderne har modnet. Hvorfor valgte de naturbaserte opplevelsesbedriftene denne bransjen og hvordan oppnår de lønnsomhet her?

## **1.1 Naturbaserte opplevelser og opplevelsesturisme**

Naturbaserte opplevelser er ikke noe nytt innen reiselivet. Historisk sett har naturen vært en av hovedårsakene til at internasjonale gjester har valgt Norge som reisemål (Jacobsen, 2002) og regnes fortsatt som en av de viktigste ressursene hva angår turismeutvikling. Sentrale naturbaserte attraksjoner i Norge er nordlys, fjell, isbreer og fjorder. Aktiv ferie i naturen favner om aktiviteter som vandring, toppturer, via-ferrata, kajakkpadling og breføring. Variasjonen er stor og det er behov for mer kunnskap om å forstå hvordan turister opplever attraksjoner og aktiviteter i naturen. (Vespestad og Lindberg, 2015).

Naturbasert turisme defineres vidt som opplevelser/aktiviteter som er direkte avhengig av naturen (Vespestad og Lindberg, 2015). Videre er kan denne type turisme forstås som aktivitetsrelaterte turistopplevelser i naturen med ulik grad av fysisk involvering. Produktene som tilbys innenfor segmentet naturbasert opplevelsesturisme deles ofte inn i kategoriene soft-adventure og hard-adventure (Menon, 2011). Soft-adventure segmentet kjennetegnes av enklere produkter som er enkle å delta på og med lavere fysiske krav. Dette kan typisk være kortere vandreturer, sykling, kajakkpadling og breføring. Hard-adventure segmentet kjennetegnes av høyere fysiske og tekniske krav, lengre turer og mer kompliserte turer. Dette kan typisk være toppturer, klatring, off-road sykling og luftsport. Ser vi nærmere på det europeiske reiselivsmarkedet økte andelen soft-adventure reisende fra 23,2% i 2009 til 41,9% i 2012 mens andelen hard-adventure reisende økte fra 1,9% i 2009 til 4,9% i 2012. (ATTA, 2013). Av den totale andelen europeiske reisende utgjorde altså soft-adventure 41,9% og hard-adventure 4,9% mens andelen andre reisende som storbyferie, strandferie og lignende utgjorde 53,2%. Man ser at selv om veksten er størst isolert sett innen hard-adventure segmentet utgjør soft-adventure segmentet en betydelig del av etterspørselen for europeiske reisende og begge segment er i stor vekst sammenlignet med tradisjonell sightseeing-basert turisme.

“Empirical study of Norwegian outdoor adventure companies”

Når vi ser på hvem som utgjør den typiske turist innen opplevelsesturisme er menn dominerende med 57% andel. Videre er 48% klassifisert som singel/ugift. Dette henger sammen med aldersgrupperingen som viser at gjennomsnittsalderen til denne grupperingen er 36 år i motsetning til ikke-opplevelsesturisme der gjennomsnittsalderen er 41 år. Videre har 37% av opplevelsesturoistene minimum 4-års høyere utdanning. (ATTA, 2013). Den typiske turist innen opplevelsesturismen rangerer vakker natur som den viktigste faktoren når de valgte sin siste destinasjon, tett fulgt av et utvalg av aktiviteter og klima ved destinasjonen. Videre scorer dette segmentet høyere når det kommer til valg av profesjonelle opplevelsesbedrifter og guider noe som reflekterer behovet for høyt kvalifiserte operatører som kan imøtekomme behov og krav fra dette segmentet. (ATTA, 2013).

Ser vi på forbruket og ringvirkningen til en europeisk opplevelsesturist innen soft-adventure segmentet legger igjen per døgn var dette i 2010 kr.2800,- eksklusiv flyreiser, mens for hard-adventure segmentet var dette i 2010 kr.2500,- eksklusiv flyreiser. (Menon, 2011). Begge segmentene er i vekst og har stort potensial, det er flere som oppgir at de ønsker å reise på enten soft- eller hard-adventure tematisert reise ved neste ferie. Når det kommer til distribusjon av naturbaserte turistopplevelser var dette tidligere direkte salg fra tilbyderne og turoperatører de viktigste kanalene mellom produkt og marked (Menon, 2011). Nå ser vi online booking i ulike kanaler øker kraftig der sosiale medier driver trafikk direkte inn til tilbydernes sider som igjen øker potensialet for direkte salg betydelig. Særlig kortere reiser vurderes direkte booking som et alternativ mens for lengre og mer komplekse turer er fremdeles turoperatør det fremste valget når det kommer til salgskanal (Menon, 2011).

Den store økningen i andel opplevelses-søkende turister kan trolig tilskrives økt etterspørsel etter nye opplevelser som inkluderer uberørt natur som innehar element av fysisk aktivitet og spennende opplevelser. Videre har både turoperatører og destinasjoner blitt mer observant på dette sterkt voksende segmentet og utvikler og tilpasser produktene til denne etterspørselen, turer som inneholder element av opplevelser. (ATTA, 2013).

## **1.2 Opplevelsesøkonomi**

Opplevelsesøkonomi har blitt et stadig mer anvendt begrep, som etterfølger av primær- og service-økonomien (Pine & Gilmore, 1998). Fra der man tidligere solgte standardiserte produkter for å så tilby segmenterte serviceprodukter omhandler opplevelsesøkonomien det å

“Empirical study of Norwegian outdoor adventure companies”

tilby personlige opplevelser og produkter, rettet mot hver enkelt forbruker. I opplevelsesøkonomien er selve opplevelsesverdien det avgjørende for at forbrukerne etterspør produktet/tjenesten.

Pine & Gilmore omtaler et opplevelsesproduktet som et like ekte produkt som for eksempel et fysisk objekt eller en service-tjeneste. Opplevelsesproduktet må være engasjerende og være iscenesatte slik at de berører hver enkelt kunde og fester seg til hukommelsen (Pedersen, 2018). Videre må de være omsettbare på lik linje med andre typer produkter, det vil si at organisasjonen er rigget for å kunne tilby denne typer personlige produkter (Pine & Gilmore, 1998). Tanken er å gi kunden en mulighet til å iscenesette seg selv og med det at forbrukeren formidler sin egen personlighet gjennom sitt forbruk og de varer og tjenester han knytter til seg og sin livsstil. Opplevelsesøkonomien betegner en virkelighet der opplevelser blir grunnlaget for verdiskapning og innovasjon fordi de er etterspurte og et økonomisk mål for forbrukeren (Pedersen, 2018). Utfordringen med å opererer i opplevelsesøkonomien er at man må stadig søke å forbedre og utvikle sine produkt slik at man unngår havne i en standardisert kategori, fordi verden rundt ditt produkt utvikler seg videre. Dermed er endringsledelse i organisasjoner som rigger seg for opplevelsesøkonomien essensiell for suksess.

### **1.3 Problemstilling**

Med utgangspunkt i mine pre-studier og bakgrunn fra reiselivsbransjen, ble jeg etterhvert interessert i hvordan noen aktører blant opplevelsesbedriftene evner å etablere, vokse og bli lønnsomme helårsarbeidsplasser mens tilsynelatende mange aktører enten forblir et sidegeskjeft der lønnsomheten ikke er god nok for helårsdrift eller avvikles etter noen tøffe oppstartsår. Jeg har selv en bred bakgrunn fra reiselivsbransjen der jeg i dag leder et sommerskisenter og destinasjon ved Folgefonna. Tidligere har jeg gründet en opplevelsesbedrift i Rosendal der jeg etter 2-3 års drift endte med å selge bedriften til nærliggende konkurrent, hvor selve etableringsprosessen ble fulgt i tråd med krav tilknyttet bedriftsstøtte fra Innovasjon Norge. Videre har jeg fulgt mange andre opplevelsesbedrifter i årene 2008-2012 der jeg var prosjektleder for «adventure tourism» i Fjord Norge AS. Her dannet jeg meg et stort nettverk av opplevelsesbedrifter på Vestlandet og noen av disse ble valgt ut som intervjuobjekter til denne oppgaven.

“Empirical study of Norwegian outdoor adventure companies”

Gjennom pre-studie har jeg kontaktet aktuelle opplevelsesbedrifter som tilbyr aktive naturbaserte opplevelser på Vestlandet og forsket på hvordan disse evner å skape langsiktig vekst og gode resultater, på tross av at de opererer i et marked med mange utfordrende rammefaktorer. Kjente utfordringer knyttet til bransjen er blant annet kort sesong og bemanningsproblemer tilknyttet dette, opparbeidelse av nødvendige samarbeidspartnere og salgsnettverk, logistikkutfordringer og hvordan nå ut til riktig kundegruppe.

Har etablereren en plan for etablering av opplevelsesbedriften, eller ser man kun et stort marked og planlegger strategien underveis?

Med bakgrunn i dette har jeg valgt å forme denne problemstillingen til min forskning:

***Hva kjennetegner naturbaserte opplevelsesbedrifter i Norge som evner å skape lønnsom drift?***

For å presisere problemstillingen har jeg utledet følgende delspørsmål som har guidet arbeidet med denne avhandlingen:

***Hvordan er forretningsmodellen til opplevelsesbedriftene?***

***Hvilket perspektiv har opplevelsesbedriftene i leveransen av de naturbaserte opplevelsesproduktene?***

***Hvilke strategiske valg tar opplevelsesbedriftene med hensyn til etablering i bransjen?***

Jeg ønsker å få frem økt innsikt og kunnskap om det å starte og drive naturbasert opplevelsesbedrift med lønnsom drift i Norge. Jeg håper mine funn kan ha betydning for videre forskning og bidra til å øke kunnskapsnivået rundt det å etablere og drive opplevelsesbedrift.

## 1. 4 Oppgavens oppbygging

Bakgrunn og tema for oppgaven ble diskutert i innledningen hvor dette ledet ut i oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål. Videre vil jeg i kapittel 2 gjennomgå det teoretiske fundamentet som danner rammeverk for videre forskning og undersøkelser. Det teoretiske rammeverket vil bli benyttet for avdekke eventuell sammenheng mellom primære og sekundære data. I kapittel 2 blir følgende teori omtalt:

- Business Model Canvas. Alexander Osterwalder.
- Naturbaserte turistopplevelser: Perspektiver. MK Vespestad og Frank Lindberg.
- Porters 5 Forces. Michael E. Porter.
- Strategiens 5P. Henry Mintzberg.

Jeg velger å benytte Business Model Canvas for å kartlegge bedriften for å skape en forståelse av hvordan de designer sin forretningsmodell. Videre vil jeg anvende Vespestad og Lindbergs (2015) fire perspektiver på formidling av naturbaserte opplevelser for å undersøke hvordan bedriftene velger å designe sine opplevelsesprodukter. Jeg vil undersøke hvordan bedriftene anvender strategi for å oppnå konkurransefordeler i bransjen, her benytter jeg Mintzberg (1979) 5P for å kartlegge strategiske valg. Videre vil jeg undersøke hvordan bedriftene forholder seg til konkurransekrefter i omgivelsene de opererer i. Her ønsker jeg å benytte Porters (1987) 5 Forces for å kartlegge dette.

I kapittel 3 omtales metoden benyttet i informasjonsinnhenting som danner grunnlag for mine funn og forklarer hvordan dette gjennomføres. I kapittel 4 vil jeg presentere empiriske funn for å så analysere disse opp mot rammeverket i teorien fra kapittel 2. I det avsluttende kapittel 5 vil jeg så langt det lar seg gjøre redegjøre for konklusjon. I kapittel 6 trekker jeg frem begrensninger i oppgaven og eventuelle forslag til videre forskning i kapittel 7.

## 2.0 Teori

I dette kapittelet vil jeg redegjøre for det teoretiske bakteppet for oppgaven hvor jeg trekker frem relevante teorier for å forklare oppgavens problemstilling. Osterwalder's: Business Model Canvas (2010) er sentral teori i denne oppgaven. Her legges grunnlaget for å forstå hvordan de naturbasert opplevelsesbedriftene er rigget i forhold til de ni ulike dimensjonene i Business Model Canvas. Dette for se om det finnes fellesnevnerne blant bedriftene som kan fortelle noe om heldige eller uheldige valg med hensyn til det å generere lønnsom drift.

Jeg ønsker å undersøke hvilket perspektiv opplevelsesbedriftene opererer med i sin produksjon og leveranse av aktiviteter og her er Vespestad og Lindbergs fire perspektiver på naturopplevelser sentral.

For å undersøke hvilke strategiske valg bedriftene tar med hensyn til etablering i bransjen og imøtekomme konkurranse har jeg valgt å forankre undersøkelsen i Porters fem konkurransekrefter som forklarer de ulike konkurransekraftene i bransjen. Videre har jeg inkludert Mintzbergs fem strategiske retninger for strategi for å undersøke bedriftenes syn på det å oppnå konkurransefordel i bransjen.

## 2.1 Forretningsmodell

Å sikre lønnsom drift i dagens marked er en krevende øvelse og hurtige endringer gjør at den som evner tilpasning til markedet overlever. Økende konkurranse i bransjen, og nye utfordringer på makro og mikronivå setter press på etablerere innen reiselivsindustrien. Nye disruptive teknologier dukker opp som påvirker produktenes livssyklus, og en økt globalisering stiller høye krav til oversikt og tilpasningsevne for bedriftene.

Begrepet forretningsmodell er relativt ferskt, og var et verktøy som ble tatt i bruk på 90-tallet. Siden den gang har flere forfattere forsøkt å definere uttrykket, og flere ulike tolkninger har dukket opp. Ved bruk av Osterwalders (2010) forretningsmodell danner entreprenøren en helhetlig oversikt over alle de aktiviteter som inngår i verdiskapningen for en bedrift. Ved bruk av en forretningsmodell blir det enklere å omstille seg for å ta strategiske avgjørelser og definisjon gir klarhet for alle interessenter i en organisasjon. En definert forretningsplan er et

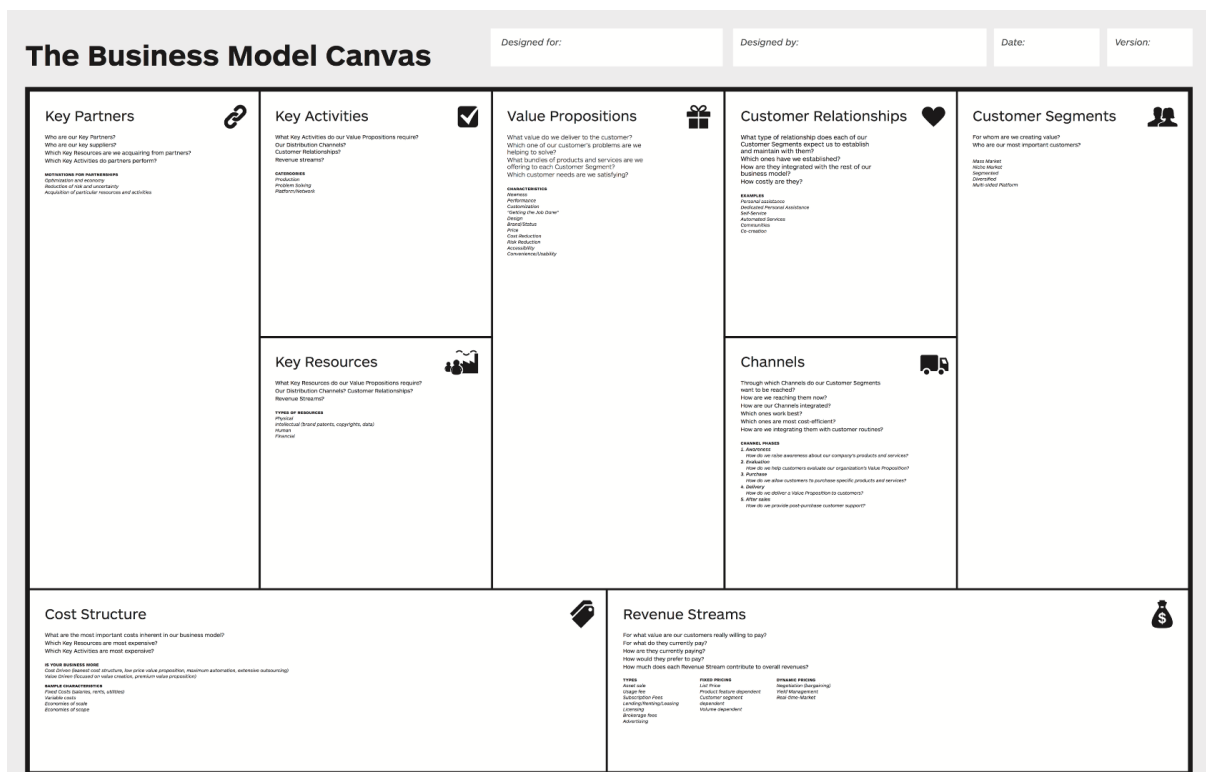


“Empirical study of Norwegian outdoor adventure companies”

verktøy som hjelper bedrifter å definere fundamentale konsepter for å drive vellykket virksomhet i et konkurranseutsatt marked (Margretta 2002).

Under utviklingen av forretningsmodell brukes modellen som et kartleggingssystem der entreprenøren tester ulike antakelser i definerte kategorier. Entreprenøren setter inn hypoteser i hver enkelt dimensjon, som gjøres om til fakta ved å prøve hypotesene i sin eksterne og interne drift. Hypotesene stilles som spørsmål som deretter kan utelukkes eller bekreftes. Ut fra resultatene gjør så etablereren seg opp strategiske valg fra målingene som videre implementeres i bedriftens strategi. Deretter oppdateres igjen forretningsmodellen. En oppdatering fører til nye hypoteser og tester. Slik lærer man, og det er slik kan bedriften sikre seg lønnsom drift (Blank & Dorf, 2012).

Osterwalder viser til ni nøkkeldimensjoner for utforming og iverksettelse av strategi (Osterwalder, 2010). Disse nøkkeldimensjonene har vi brukt i oppgavens intervjuguide for å kartlegge opplevelsesbedriftenes verdiskapning på eksternt og internt nivå.



Figur 1: Business model canvas (Osterwalder & Pigneur 2010)

“Empirical study of Norwegian outdoor adventure companies”

## **2.2 Eksterne faktorer**

Denne delen av forretningsmodellen viser hvilken verdi bedriften skaper, til hvilken kunde og hvordan denne blir levert, samt hvordan bedriften evner å skape verdier gjennom definerte inntektsstrømmer.

### **2.2.1 Verdiløftet**

Hvilke skal egentlig virksomheten tilby kunden?

Med verdiløftet menes nytteverdien en bedrift tilbyr sine kunder. Verdiene skaper igjen et sett med unike arbeidskonfigurasjoner som tjener det enkelte kundesegmentets behov. Videre sier Osterwalder (2010) at bedriften gjennom produkter og tjenester som er bundet sammen med tilleggstjenester er med på å skape verdi for sine kunder. En bedrift har som regel flere verditilbud, som hvert er tilpasset et bestemt type kundesegment.

### **2.2.2 Kundesegment**

Som tilbyder henvender en bedrift seg til et eller flere kundesegment. I defineringen av dette elementet er det viktig å velge ut kunder som har størst nytte av firmaets verditilbud. Dette gjøres ved hjelp av segmentering, eller oppdeling i kundegrupper med ulike interesser.

Ved å illustrere ved et eksempel kan man se for seg en avis. Det finnes her to kunder: Leseren og annonsøren. Leseren kjøper avisen for underholdning mens annonsøren ønsker å nå et publikum gjennom publikasjonen for selge varer eller tjenester. For bedriften er det to ulike jobber som må gjøres og igjen genereres det to ulike inntektskilder.

En definert målgruppe gjør det også lettere å finne distribusjonskanalen som egner seg best for å nå kunden (Osterwalder, 2010).

“Empirical study of Norwegian outdoor adventure companies”

### **2.2.3 Kunderelasjon**

I denne nøkkeldimensjonen beskrives forholdet som virksomheten etablerer med bedriftens kunder. Relasjonene bedriften etablerer med sine kunder er grunnlag til inntekter for bedriften. Eksempelvis kan man se kundeforholdet Amazon eller Facebook etablerer med sine kunder. Som kunde får man tilpasset produktanbefalinger basert på kundens tidligere interesser gjennom sine søk i databasen. Slike anbefalinger er basert på automatiserte analyseverktøy som samler data om kundens personlige preferanser.

Dette er i så måte et personlig kundeforhold som samtidig er svært skalerbart. Å opprettholde kunderelasjoner har imidlertid en kostnad og det er derfor viktig å definere hvilke ressurser som skal inngå i slike investeringer (Gordijn & Akkermans 2001).

### **2.2.4 Kanaler**

Osterwalder (2010) definerer kanaler som koblingen mellom verdiløftet og bedriftens kunder. Kanalene beskriver hvordan bedrifter leverer verditilbud til en kunde. Leveransen kan eksempelvis foregå både direkte eller gjennom et mellomledd som en leverandør.

Nøkkelspørsmål en etablerer skal stille seg er hvordan bedriften kan med sine kanaler enklest tilby verdi for sine kunder.

### **2.2.5 Inntektsstrøm**

Når de øvrige nøkkeldimensjoner er kartlagt kan så bedriftens ulike inntektskilder defineres. Hva er forretningens kunder villige til å betale for og på hvilken måte? I forretningsmodellen opplyser Osterwalder (2010) at ulike inntjeningsstrategier er vesentlig for en bedrift å ta stilling til for å skape verdier for selskapet. Skal kunden kjøpe produktet eller skal produktet struktureres gjennom en abonnementsmodell?

Eksempelvis har Google valgt en prismodell hvor de auksjonerer vekk sine reklameklikk. Dette er en prisstrategi som for Google, har vært svært lønnsom, og har bidratt til vedvarende inntekter.

“Empirical study of Norwegian outdoor adventure companies”

## **2.3 Interne faktorer**

I denne delen av modellen spør etablereren seg om hvordan de eksterne faktorene til skal kunne gjennomføres, og hvilke aktiviteter som er essensielle.

### **2.3.1 Kjerneaktivitet**

Videre definerer Osterwalder (2010) viktigheten av å bevisstgjøre hva som er bedriftens kjerneaktivitet. Hvilke aktiviteter er det som er kjernen i virksomheten? Mange bedrifter bruker unødvendige kostnader ved å putte ressurser inn i aktiviteter som ikke skaper verdier for bedriften.

Eksempelvis kan det for en bedrift være markedsføring et kommunikasjonsbyrå skal fokusere på.

### **2.3.2 Partnerskap**

Hvilke partnere er bedriften avhengig av? Partnerskap er definert som strategiske forhold mellom uavhengige bedrifter som deler kompatible mål og jobber for gjensidig nytte og anerkjenner høy grad av gjensidig avhengighet (Mohr & Spekman 1994). I dagens komparative marked kan strategiske valg om inngåelse av partnerskap være en viktig faktor for å skalere lønnsom drift. Selskaper med ulike kompetanser kan samarbeide for å tilby produkter og tjenester med høy kvalitet, og dermed etablere en sterkere markedsposisjon.

### **2.3.3 Kostnadsstruktur**

Hvordan styrer du kostnadene i selskapet?

Kostnadsstrukturen viser selskapets kostnader i forbindelse med danning, markedsføring og levering av verdi til kundene. Alle ressurser, eiendeler, aktiviteter og samarbeidsavtaler som har kostnader tas med i dette elementet.

“Empirical study of Norwegian outdoor adventure companies”

#### **2.3.4 Ressurser**

Hva er bedriftens fremste ressurser?

Ved å se på muligheter for å kartlegge sine nøkkelressurser kan bedriften enklere ta avgjørelser til hvilke aktiviteter som bør integreres i bedriftens verdiskapning. De ulike ressursene kan videre vurderes å integreres eller delegeres til en tredjepart.

Oppsummert kan forretningsmodellen gi en oversiktlig inndeling av en virksomhet, hvor alle komponenter som har en innvirkning på den totale forretningens drift inkluderes. Osterwalder (2010) fortsetter videre med å skille forretningsmodeller fra strategi. Strategier går på visjoner og mål, mens forretningsmodeller gjenspeiler strategien i elementer og forbindelser for logikken bak hvordan selskapet tjener penger. Forretningsmodeller skiller seg også fra bedriftens interne prosesser, hvor organisering og arbeidsflyt inngår. Disse prosessene er den praktiske realiseringen av forretningsmodellen.

Forretningsmodellen kan i denne sammenhengen være et nyttig verktøy. Den er ment å gi en forenklet og helhetlig representasjon av en bedrifts drift på eksternt og internt nivå.

#### **2.3.5 Kommunikasjonsverktøy**

Selve utarbeidelsen av forretningsmodellen forbedrer forståelsen av forretningsdriften til en bedrift. Viktige aspekter og forbindelser tilknyttet forretningsvirksomheten blir lett synliggjort. Den fungerer som et felles språk for alle interessenter. Den er lettforståelig, og gjør ikke minst at alle får den samme forståelsen for bedriftens verdikonfigurasjon. Dette gjør igjen at kommunikasjon forenkles.

Forretningsmodeller bidrar til forbedret kommunikasjon og forståelse. Ledere og ansatte i bedrifter vil være bedre informerte, og de er av den grunn bedre rustet til å ta gode beslutninger (Margetta, 2002).

“Empirical study of Norwegian outdoor adventure companies”

### **2.3.6 Visualiseringsverktøy**

Visualisering i seg selv gjør det enklere for mennesker å håndtere informasjon, særlig etter hvert som kompleksiteten økes (Osterwalder, 2010). Når bedriftens verdikonfigurasjon splittes opp i de enkelte elementer kan områder med forbedringspotensiale lettere identifiseres. Utviklingen på spesifikke felt kan dessuten følges over tid. Designere av forretningsmodeller kan lett endre på enkelte elementer i modellen. Dette er svært nyttig for å tilpasse seg markeder preget av endringer og usikkerhet.

## **2.4 De fem konkurransekrefter – Michael Porter**

Porter's five forces (HBR, Porter M. 1979) analyserer de fem konkurransekreftene i bedriftens omgivelser. For å opprettholde lønnsom drift må man respondere strategisk overfor omgivelsene man opererer i. Man har selvsagt de direkte konkurrenten man operere blant i bransjen. I tillegg finner man fire konkurransekrefter som befinner seg i omgivelsene til virksomheten (HBR, Porter M. 2008).

*De fem konkurransekreftene er:*

### **2.4.1 Direkte konkurrenter**

Dette er konkurrentene til virksomhetens produkt/tjeneste/opplevelse. Antall konkurrenter og deres finansiell og strukturell kapasitet og hvor de er lokalisert i forhold til markedet avgjør gjerne nivået i konkurransesituasjonen. Man søker operere i et marked med få andre direkte konkurrenter. Unntak er monopol- og duopol-situasjon.

### **2.4.2 Kundens Forhandlingsmakt**

Kundene kan presse prisen ned ved å sette ditt produkt opp mot konkurrentens produkt. Ideelt sett har bedriften flere kunder og kundegrupper og gjerne et produkt som tilsier høye byttekostnader. Kundens forhandlingsmakt sier altså noe om i hvor stor grad kunden kan påvirke prisene til sin fordel, altså lavest mulig.

“Empirical study of Norwegian outdoor adventure companies”

### 2.4.3 Leverandørens forhandlingsmakt

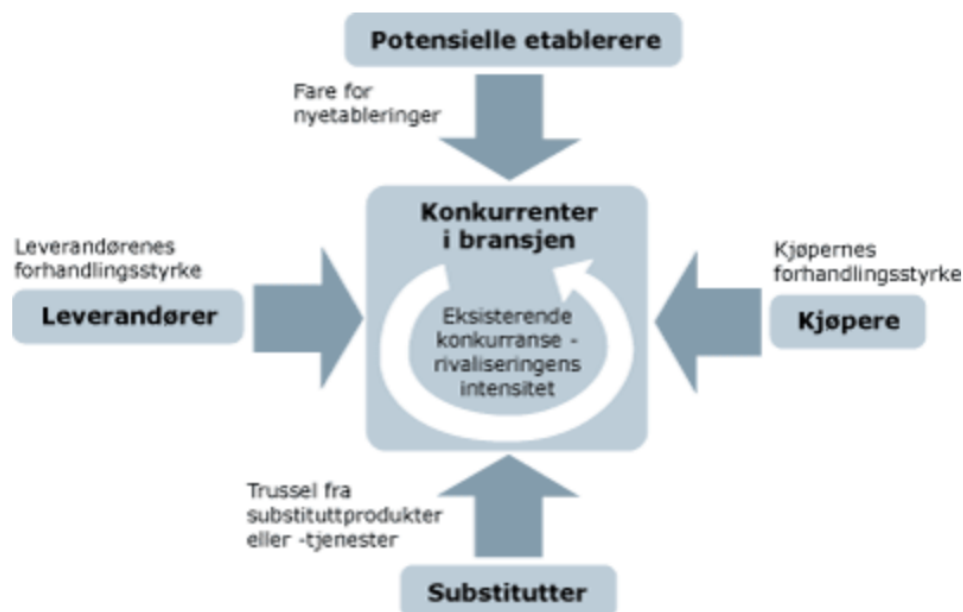
Sterke leverandører kan påvirke din fortjeneste ved å forlange høye priser for sine varer og tjenester. Jo enklere det er for leverandøren å heve sin pris jo større forhandlingsmakt har den. Dette henger ofte sammen med hvor komplekst produkt man har.

### 2.4.4 Potensielle Inntrengere

Oppkommende inntrengere kan dukke opp med ny kapasitet i markedet og er gjerne villig til å redusere pris for å ta markedsandeler. Størrelsen på inngangsbarrieren til markedet forteller noe om hvor stor denne konkurransekraften er, dette henger sammen med etableringskostnaden og konkurransesituasjonen. Er det lav etableringskostnad kan man forvente nye inntrengere.

Substitutter til virksomhetens produkt kan virke som en disruptiv konkurransekraft, der andre produkter og løsninger gjør det samme for forbrukeren som virksomhetens produkt/tjeneste/opplevelse. Eksempelvis leverandører av streaming av underholdning på internett som substitutt til tradisjonell TV-underholdning.

De fem konkurransekraftene er vist i modellen under:



Figur 2: Porters 5 konkurransekrefter (Porter, 2008).

“Empirical study of Norwegian outdoor adventure companies”

## **2.5 Perspektiv på strategi - 5 P**

Mintzberg (1979) viser til strategi som kan forstås ut ifra fem ulike perspektiv, 5 P:

1. Plan
2. Ploy
3. Position
4. Pattern
5. Perspective

Strategi som plan (Plan) er den tradisjonelle måten å forstå strategi på. Ledelsen utvikler en strategi, en bevisst plan mens medarbeidere utfører denne. (Erichsen, Solberg, Stiklestad, 2015). Strategi som manøver (Ploy) omhandler det å gjøre en bestemt manøver for å sikre seg markedsandeler eventuelt hindre og blokkere gjennom oppkjøp og lignende. Strategi som posisjon (Position) handler om hvordan man posisjonere seg i markedet, med hensyn til lokalisasjon, identitet og merkevare, hvordan man posisjonere seg i verdikjeden og som nisje. Strategi som mønster (Pattern) handler om å bygge opp en strategisk fordel gjennom bevisst handling over tid. Her kommer gjerne strategien som et fremvoksende mønster over tid. Strategi som perspektiv (Perspective) omhandler det å implementere en kultur i organisasjonen som siden gjenspeiler seg gjennom handlingene virksomheten tar. Et eksempel på dette er å implementere et sterkt miljøperspektiv i organisasjonen der alle ansatte streber etter null slitasje på omgivelsene. Dette vil igjen kunne skape økt attraktivitet overfor kundene.

## **2.6 Naturbaserte opplevelser, perspektiver på opplevelsesproduksjon**

Vespestad og Lindberg (2015) argumenterer at naturbaserte opplevelser kan forstås gjennom fire hovedperspektiv: 1. Det genuine 2. Underholdning 3. Eksistensiell tilstand og 4. Sosiokulturelt felleskap. Disse perspektivene presenteres på bakgrunn om å bidra til en mer konseptuell forståelse hva angår design og produksjon av naturbaserte opplevelser (Vespestad og Lindberg 2015). Hvilket perspektiv man inntar vil påvirke forståelsen av hva den naturbaserte opplevelsen bør inneholder, hvordan man arrangerer ressurser og dimensjonerer dette, hva motiverer turisten, hvilken rolle aktøren/tilbyderen skal innta samt hvordan denne opplevelsen markedsføres. Samtidig er det viktig å påpeke at perspektivet ikke er statisk og



“Empirical study of Norwegian outdoor adventure companies”

flere opplevelse kan inneholde flere tilnærminger samtidig. Følgende tabell presenterer de fire ulike perspektivene på naturbaserte opplevelser ut i fra kriteriene kjennetegn ved turist og turistopplevelse, tilbyders fokus i tilbudet, syn på naturen og tilbyders rolle.

Perspektiv	Turistopplevelse	Presentasjon	Fenomen	Tilbyders rolle
<b>1.Naturbaserte opplevelser som det <i>genuine</i></b>	Ekte natur, “tilbake til naturen”. Det autentiske søkes for å oppleve at man er i ett med naturen.	Romantisering av natur gjennom spredning av kunnskap. Så lite tilpasning som mulig.	Økologisk tilnærming til natur. Fenomenet er av stor betydning og er kjernen av opplevelsen.	Tilbyder er idealistisk og påvirker ikke direkte opplevelsen.
<b>2.Naturbaserte opplevelser som <i>underholdning</i></b>	Søke underholdning. Å ha det gøy er ultimate mål og motivasjon for å være i naturen.	Aktiviteter er presentasjonen, høy grad av fortolkningsfrihet. Underholdning gjennom iscenesetting.	Naturlig eller rene fenomener eksisterer ikke. Opplevelsene er velorganisert og skapt for å underholde.	Iscenesetter påvirker i stor grad utfallet av opplevelsen. Opplevelsen er skapt gjennom tema- og aktivitetsbasert logikk.
<b>3.Naturbaserte opplevelser som eksistensiell <i>tilstand</i></b>	Søker den gode følelsen. Søker det fysiologiske og det emosjonelle/psykologiske, ny tilstand eller følelse av en selv.	Rekreasjonsaktivitet er instrumentelle for å oppnå et mål, følelser, flyt og “stoke”. Posisjoner og pakking inkluderer risiko og følelser.	Ekstraordinære opplevelser i naturen verdsettes for deres evne til å tilby risiko, utfordring og følelser.	Vekt på å tilby tilstrekkelig utfordring for å møte ferdighetsnivået og ønsket grad av utfordring.
<b>4.Naturbaserte opplevelser som et sosiokulturelt</b>	Meningssøker. Naturen fremstår som en del av universet for stammen. Søker	Tilpasset hva stammen ønsker. Vektlegger det rituelle, kulturelle	Kultur gir naturen symbolsk mening, formidlet som myter, status	Kultursensitiv, dynamisk og tilpasningsdyktig tilbyder.

<i>felleskap</i>	anerkjennelse fra andre gjennom deltakelse.	symboler og tradisjoner.	og ideologi. Det eksisterer ikke skille mellom natur, naturfenomen og aktivitet.	Fortolker sosiokulturelle symboler. Vekt på å identifisere ulike stammer.
------------------	---	--------------------------	--	---

Figur 3: De fire perspektiv på naturopplevelsen (Vespestad og Lindberg, 2011)

**Typiske eksempler på de ulike perspektivene kan være:**

Naturbaserte opplevelser som det genuine: Nordlys, båttur i fjord, turer med fotopunkter, fokus på naturen, det ekte.

Naturbaserte opplevelser som underholdning: Rafting, klatreparker, hundekjøring, fokus på selve aktiviteten, gjerne ny aktivitet.

Naturbaserte opplevelser som eksistensiell tilstand: Klatring, toppurer med fokus på måloppnåelse. Mestringsfølelse.

Naturbaserte opplevelser som et sosiokulturelt felleskap: Fjellreven Classic, High Camp Turtagrø, Fjellfilmfestival. Gruppen, wolf-pack.

Det viktig å poengtere at turister og opplevelser kan være preget av ulike opplevelsesmoduser gjennom den samme naturopplevelsen. (Vespestad og Lindberg, 2015). Derfor kan ulike typer av opplevelser kunne assosieres med ett eller flere av perspektivene avhengig av den subjektive vurderingen hos den enkelte. Bruk av denne teorien kan gi svar på om det finnes et perspektiv som viser seg å være egnet for leveransen av opplevelsesproduktet som igjen kan ha en betydning for det å skape lønnsom drift i denne bransjen.

### **3.0 Metode**

#### **3.1 Forskningsdesign**

De ulike forskningsdesign har forskjellige disponerte strukturer som former det spesifikke designet jeg har valgt til å best svare på min problemstilling.

For videre arbeid med undersøkelsene tas det utgangspunkt i den unike problemstillingens karakter, deretter velges forskningsdesignet som best svarer på oppgavens problemstilling. I denne oppgaven skal jeg undersøke hva som kjennetegner naturbaserte opplevelsesbedrifters evne til å skape lønnsom drift.

En problemstilling kan være klar eller uklar, teori og hypotesedrevet. Ved å sikre at fenomenet har bakgrunn i etablerte teorier og målsettingen med undersøkelsen er å se resultatet av tilførsel av ny informasjon, kan man si at det ligger til grunn en klar problemstilling som er teori- og hypotesedrevet.

På den andre side finnes det problemstillinger som er både åpne og uklare. Problemstillinger av slik natur defineres av når tidligere kunnskap om fenomenet ikke finnes, og det ikke er mulig å fastsette klare hypoteser før man går i gang med forskningen. I slike tilfelle karakteriseres problemstillingen eksplorerende. Det vektlegges også i faglitteraturen at enkelte problemstillinger kan karakteriseres som både klare og uklare på samme tid. Denne type problemstillinger oppstår når de nevnte avgrensninger ikke kan forklares som absolutte variabler (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011).

Problemstillingen kan videre sies å være kausal (forklarende) eller deskriptiv (beskrivende). Hvis målsettingen med den spesifikke undersøkelse er å forske frem et resultat av en virkning mellom to variabler, sies problemstillingen å være kausal, eller forklarende. Eksempelvis; hva som kjennetegner naturbaserte opplevelsesbedrifters evne til å skape lønnsom drift. I tilfelle der målsettingen med forskningen er å beskrive et fenomen og legge grunnlag for utviklingen av unike hypoteser, sies det at problemstillingen er deskriptiv (beskrivende). Oppsummert kan en deskriptiv problemstilling forklares som når det forsøkes å beskrive virkeligheten som den er og ikke slik den bør være (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011).

“Empirical study of Norwegian outdoor adventure companies”

I enkelte tilfeller kan forskningen gi resultater der det kan legges grunnlag for at funnene ved forskningen kan generaliseres, men det kreves da definerte krav til den spesifikke undersøkelsens form, omfang og tidsramme. En problemstilling med et påfølgende kvalitativ design, kan gi resultater som er representative for generaliserende funn. I de fleste tilfeller er dog en kvalitativ undersøkelse for avgrenset for å kunne resultere i generaliserende.

Jeg har i denne oppgaven valgt å undersøke hvordan, og på hvilke grunnlag de representative opplevelsesbedriftene velger å etablere seg for å skape lønnsom drift. I dette tilfellet har jeg valgt en problemstilling som er uklar og åpen, hvor målsettingen med forskningen er å beskrive oppgavens fenomen og oppnå en rikere forståelse for det valgte tema. Samtidig er det ikke et mål å tilrettelegge for generalisering.

En eksplorativ metode brukes når det er situasjoner som man vil utforske dypere og i tilfeller der det ikke er klart hvordan fenomenet skal analyseres på forhånd. Med et eksplorativt design baseres forskningen på dybdeintervjuer som i kombinasjon med teori og sekundærdata kan resultere i nyanserte funn fra relativt få informanter.

Ved å velge et eksplorerende design har jeg valgt en kvalitativ metode som undersøkes videre ved dybdeintervjuer som resulterer i detaljerte funn fra en utvalgt gruppe informanter. Oppgavens problemstilling er åpen og uklar, og derfor vil en anvendelse av et eksplorerende design gi grunnlag for nyanserte resultater. Kombinert med etablerte teorier og sekundærdata vil man oppnå dypere innsikt i forskningen. Denne type design gir grunnlaget for en kontinuerlig læringsprosess og er basert på ustrukturerte observasjoner.

For videre forskning vil jeg altså med problemstillingens karakter velge en kvalitativ metode med et eksplorativt design til å best avdekke det spesifikke fenomen. Det er ikke til med hensikt å skulle kunne generalisere eller typifisere forskningens funn, men jeg har mål om å utforske fenomenet som former vår problemstilling, gjennom empiriske funn fra utvalgte dybdeintervju i kombinasjon med teori og sekundærdata, hvilke vurderinger som ligger til grunn for opplevelsesbedriftenes valg for å skape lønnsom drift.

## **3.2 Forskningsmetode**

Problemstillingens karakter og fenomenet som studeres legger føringer for hvilken metode som velges for videre forskning av fenomenet. Er problemstillingen eksplorerende kreves det en forskningsmetode som legger til rette for undersøkelser som kan fremheve nyansene i forskningen og tillater meg som forsker å gå i dybden. Etersom jeg har et begrenset utvalg av informanter kan det sies at jeg har et intensivt forskningsdesign. Til intensivt forskningsdesign er kvalitativ metode best egnet (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Når man velger kvalitativ metode benytter man seg av intervju og eventuelt observasjoner for innsamling av data som videre analyseres. Funn i undersøkelsen vil være basert på mine informanters holdning til problemstillingens fenomen. I motsetning til kvalitativ metode har man kvantitative undersøkelser, men her kreves et langt større utvalg for å gi signifikans til undersøkelsen, da man søker å finne generaliserbare resultater.

Min problemstilling er eksplorerende og dermed er kvalitativ metode best egnet for innsamling av data.

Etersom jeg har begrenset med forkunnskap om hva som kjennetegner naturbaserte opplevelsesbedrifter som evner skape lønnsom drift vil hensikten med forskningen være å utdype det jeg vet lite om ved undersøkelsens start (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011).

### **3.2.1 Primærdata og sekundærdata**

Til oppgavens undersøkelse samles det data fra flere typer kilder. Disse kildene kategoriseres i to hovedkategorier, primærdata og sekundærdata. Til kvalitativ undersøkelse samler man inn primærdata fra intervju med informanter. Dette er data som samles inn med hensyn til oppgavens problemstilling og kjennetegnes ved at informasjonen ikke er kjent fra tidligere. Derimot finnes det tilgjengelig informasjon som er tidligere samlet inn av forskere til tidligere studier, dette blir da kategorisert som sekundærdata. En utfordring med sekundærdata er at den er samlet inn på bakgrunn av annen problemstilling enn den man har i egen undersøkelse. Således kan det oppstå uoverensstemmelse med som man som forsker må være observant på når man henter inn sekundærdata til egen undersøkelse.

“Empirical study of Norwegian outdoor adventure companies”

Primærdata til denne oppgaven er samlet inn fra mine utvalgte informanter, som er etablerte og nå daglig leder av de naturbaserte opplevelsesbedriftene. All primærdata har blitt samlet inn ved hjelp av telefonintervju. Ulempen med slik type innsamling av primærdata er at det kan være både tidkrevende og kostbart, men fordelen med denne metoden er at jeg får informasjon tilpasset problemstillingen. Dermed kan resultatene av denne metoden gi informative og nyanserte funn (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011).

I tillegg til primærdata samler jeg inn sekundærdata med basis i ulike kilder som bransjetidsskrifter, faglitteratur, markedsundersøkelser og andre relevante publikasjoner. Denne informasjonen er utarbeidet til andre formål enn min problemstilling og derfor må jeg være observant på sekundærdatas validitet og reliabilitet. Med dette må det undersøkes hvilket formål den opprinnelige undersøkelsen har, hvem er forfatter og aktualiteten.

Jeg har benyttet flere faglitterære publikasjoner og artikler i forbindelse med det teoretiske rammeverket og forskningsspørsmål i tilknytning til oppgavens problemstilling. Videre har jeg benyttet bransjeorganisasjoner og nettverk til innhenting av informasjon om norske naturbaserte opplevelsesbedrifter, som igjen har hjulpet meg avgrense oppgavens primærkilder.

Vesentlige sekundærkilder til denne oppgaven har blant annet vært markedsrapport fra Adventure Travel Trade Association som har bidratt med informasjon om opplevelsesturismemarkedet inne reiselivsindustrien, herunder markedsutvikling og kundegrupper innen bransjen. Videre har rapporten fra Menon Economics (2011) som omhandler kartlegging av opplevelsesturisme i Nederland, UK, Tyskland og Italia en god innsikt i bransjens oppbygging og klassifisering av produktene. Videre har markedsrapporter fra Innovasjon Norge (2017) gitt tilgang til nøkkeltall for utvikling av reiselivsbransjen generelt i Norge. Som supplerende informasjon er rapporter fra UNTWO (2014) og artikkelsamlinger innen opplevelsesøkonomi inkludert.

Ved å anvende primærdata og sekundærdata til oppgavens problemstilling søker jeg å dekke over et vidt informasjonsgrunnlag til oppgaven. Denne kombinasjonen av data vil kunne styrke oppgavens resonnementer.

### **3.3 Kvalitativ metode**

#### **3.3.1 Utvelgelse av informanter**

Jeg skal undersøke hva som kjennetegner naturbaserte opplevelsesbedrifter som evner skape lønnsom drift. For å belyse problemstillingen har jeg tatt utgangspunkt i informanter fra opplevelsesbedrifter som er lokalisert på Vestlandet og har bevist jevn vekst og lønnsom drift de seneste 10 årene. Aktørene har til dels lignende produkter men også spesialisert innen flere kategorier innen opplevelsesturisme, fra enkle kajakkturet i umiddelbar nærhet til lokalisasjonen til omfattende opplevelsesreiser både i Norge og utland.

Samtidig representerer oppgavens informanter flere likheter med at de er alle opererer innen opplevelsesturisme segmentet, de leverer egne guidede turer og de ble etablert for ca 10 år siden med unntak av Uteguiden som ble etablert i 2012 og Northern Exposure AS som ble etablert i 2016 men som er en forlengelse av tidligere God Tur Norge AS som ble etablert i 2007.

Samtlige informanter til oppgaven har på et tidspunkt vært daglig ledere av opplevelsesbedriftene og var også de som etablerte bedriftene. 5 av 7 informanter er i dag daglig leder av bedriftene. De resterende 2 informantene er styreledere i bedriftene. Daglige ledere er som oftest den posisjonen som besitter både kunnskap angående selskapets strategisk situasjon og med den operasjonelle driften (Huse og Søland 2009).

For å komme frem til utvalget av informanter benyttet jeg meg av tilgjengelig bransjeinformasjon fra landsdelsselskapet Fjord Norge AS. Videre ettersom de alle er lokalisert på Vestlandet håpet jeg å kunne finne likheter mellom disse sammenlignet med å velge informanter fra hele Norge. Videre har jeg benyttet data fra Brønnøysundregisteret for å spore deres lønnsomhet og vekst siden etablering. Med lønnsomhet mener jeg positiv utvikling siden etablering der positivt driftsresultat og/eller god vekst er indikatorer på at de evner skape lønnsom opplevelsesbedrift. Det er viktig å påpeke at bedriftene har investert jevnt i utvikling av produktene siden etableringen og dette kan gi avvik i regnskapsår hvor store investeringer foretas.

“Empirical study of Norwegian outdoor adventure companies”

Etter utvalget ble informantene kontaktet med en skriftlig henvendelse der vi ba om å få et intervju. I brevet inkluderte vi en kort introduksjon av oss selv og prosjektets formål.

1. Antall potensielle informanter som ble tilskrevet: 7

Det var i alt syv primærkilder som takket ja på vår henvendelse. De følgende 7 opplevelsesbedriftene takket ja til å bli intervjuet og er en del av våre primærdata.

<b>Opplevelsesbedrift</b>	<b>Stiftelsesår</b>	<b>År med lønnsom drift / År med vekst Fra etablering til og med 2016</b>
Folgefonna Breførerlag AS, Åsmund Bakke, daglig leder.	2005	9 / 6
Contrast Adventure Norway AS, Anne Stine Mathisen, daglig leder.	2007	1 / 6
Uteguiden AS, Oscar Almgren, daglig leder.	2012	3 / 3
Trolltunga Active AS, Jostein Soldal, daglig leder.	2008	6 / 6
DID AS, Didrick Ose, daglig leder.	2005	7 / 4
Njord AS, Eivind Nordeide, tidligere daglig leder, nå styreleder.	2003	10 / 5
God Tur Norge / Northern Exposure AS, Kyrre Flotve, tidligere daglig leder.	2007 / 2016	1 / 1 (Northern Exposure stiftet 2016 og regnskap fra God Tur ikke offentlig tilgjengelig)

Tabell 1: Utvalg av informanter

### 3.4 Kvalitativt intervju

Når man gjennomfører kvalitative undersøkelser bruker man et strategisk utvalg ved utvelgelse av informanter. Dette gjøres ved utarbeide en målsetting for undersøkelsen og deretter velge en målgruppe som har de rette kvalifikasjonene til oppgaven. Deretter velger



“Empirical study of Norwegian outdoor adventure companies”

man informanter fra ut ifra denne målgruppen til kvalitativt intervju (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011).

Jeg skal i denne oppgaven se på naturbaserte opplevelsesbedrifter som evner å skape lønnsom drift innen dette segmentet av bedrifter.

I forkant av intervjuene har jeg utarbeidet en intervjuguide med relevante forskningsspørsmål og underkategorier for å undersøke oppgavens problemstilling. Intervjuguiden er vedlagt undersøkelsen. Samlet underbygger disse spørsmålene den overordnede problemstillingen. Jeg har søkt å dele inn intervjuguiden slik at tema ikke overlapper hverandre, for å lettere kunne kategorisere informasjon i etterkant. Samtidig ønsket jeg å ha fleksibilitet til å tilpasse intervjuene til hver enkelt informant med individuelt tilpassede oppfølgingsspørsmål. Således er intervjuguiden satt opp som semi-strukturert (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011).

Når jeg valgte semi-strukturert intervju var dette også for å skape en uformell setting der intervjuobjektet og intervjuer fører en samtale. Dette skapte en setting som tillot informanten å utdype sine svar og gå i dybden på materien (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011). I forkant av intervjuene hadde jeg en antakelse om at intervjuene kunne bevege seg inn på selskaps-sensitiv informasjon og jeg håpte informantene allikevel ville dele denne informasjon åpent. En fordel med semi-strukturert intervju er at dette tillater en avvæpnende setting mellom intervjuer og informant, som igjen kan bidra til økt informasjon om problemstillingen.

Semi-strukturerte intervju kan også by på ulemper som typisk lengre tidsbruk på hvert intervju i både gjennomføringen og transkriberingen i etterkant. Dette vil igjen by på utfordringen tilknyttet hvor mange primærkilder man kan tillate i oppgaven kontra det å bruke standardiserte intervjuer. Videre vil prosesseringen av data i etterkant kunne være utfordrende med hensyn til sammenlignende resultater kontra det å bruke en strukturert intervjuguide (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011).

Ved gjennomføringen av selve intervjuene kan dette foregå på flere måter. Typiske metoder er ansikt-til-ansikt, telefon eller skriftlig. Til semi-strukturerte intervju er dog ansikt-til-ansikt eller telefon å foretrekke. Valg av intervjuform vil påvirke svarene og en får til undersøkelsen. Ved semi-strukturerte intervjuer har man mulighet til å skape en relasjon til informanten og

“Empirical study of Norwegian outdoor adventure companies”

således fange opp nyanser og signaler fra informanten. Ved å følge denne fremgangsmåten oppnår man en normal samtale med informanten for å hente ut relevant informasjon til oppgaven, noe som vil kunne gi bedre resultater til forskningen (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011).

Under utvelgelsesprosessen var et av kriteriene at informantene skulle være lokalisert på Vestlandet. Intervjuene foregikk per telefon etter forhåndsavtalt tidspunkt tilpasset informantenes hverdag. Riktig sted og setting kan være avgjørende for å oppnå best mulig resultat av intervjuene. I dette tilfellet passet det best med telefonintervju på grunn av informantenes spredte lokalisasjon på Vestlandet samt til dels operative i felten. Videre fikk jeg intervju informantene i sine daglige omgivelser noe som kan ha bidratt til økt kvalitet på besvarelsene.

Samtlige informanter hadde jeg kjennskap til fra tidligere arbeidsgiver der jeg var prosjektleder for adventure tourism i Fjord Norge AS. Med bakgrunn i dette var det enklere for meg å få tilgang til informantenes tid samt dypere samtaler om oppgavens problemstilling.

Informantene ble kontaktet på forhånd av per telefon. I innledende samtaler beskrev jeg formålet med undersøkelsen og antatt tidsbruk. Videre fortalte jeg om hvordan jeg ønsket å gjennomføre intervjuene, altså semi-strukturert der vi holdt oss til en plan men åpnet opp for innspill underveis. Deretter avtalte jeg tidspunkt for intervjuene, tilpasset informantene ønsker. Jeg gjennomførte intervjuene i løpet av ca en ukes periode for å holde temaet ferskt og for lettere kunne avdekke funn.

Intervjuene ble gjennomført der jeg først snakket løst om temaet for å oppnå en relasjon til informantene og for å skape en god atmosfære for intervjuene. Videre presenterte jeg de ulike temaene for intervjuet slik at informanten hadde et overblikk før vi gjennomførte selve intervjuet. Alle informantene ble opplyst om at jeg tok opp samtalen for å kunne transkribere intervjuet i etterkant. Varighet på intervjuene var i gjennomsnitt 45 minutter.

Det er viktig å være observant på at intervjuet kan bli påvirket av hvor godt forberedt intervjuer er i forkant, hvordan jeg stiller spørsmålene, om jeg fremstår som usikker eller har en tydelig plan for intervjuet. Videre kan informanten komme med informasjon som kanskje

“Empirical study of Norwegian outdoor adventure companies”

ikke har relevans for spørsmålsstillingen men som er ment som å tilfredsstillende intervjuer. (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011).

Alle informanter svarte positivt på forespørsel om jeg kunne nevne de ved navn i anledninger unntagen ved direkte sitat.

### **3.5 Analyse av funn**

#### **3.5.1 Transkribering**

Før jeg begynte å analysere studiematerialet måtte jeg strukturere stoffet på en måte som gjorde at jeg kunne arbeide mest mulig effektivt. Intervjuene ble tatt opp ved hjelp av et programmet TapeACall før intervjuene deretter ble transkribert. Dette var et valg for å sikre en mer oversiktlig tilgang på informasjonen som sikrer også at navigasjonsprosessen i ettertid blir enklere. Johannessen, Christoffersen & Tufte (2011), nevner at den ideelle fremgangsmåten er at all tale som blir formidlet skal transkribes til tekst. Dette er for å tilrettelegge for at andre skal kunne enklere lete opp i dataene som ligger til grunn for forskningen.

Johannessen, Christoffersen & Tufte (2011), beskriver derimot en annen teknikk hvor der hvor forskeren setter markeringer i sine notater, der viktig informasjon forekommer fra å lytte til lydfile. Disse markeringene vil i ettertid forenkle søken etter vesentlig nøkkelinformasjon som jeg vil benytte i min videre forskning.

Transkriberingen ble igangsatt straks etter at intervjuene var gjennomført. Dette er viktig da informasjonen er fersk i minnet. I begynnelsen begynte jeg med en ordrett transkribering, men så meg nødt til å forandre denne tilnærmingen underveis, da førstnevnte teknikk viste seg å ta mer tid enn planlagt.

Videre foretok jeg en innholdsanalyse av mine intervjuer for så å strukturere informasjonen i definerte kategorier. Dette ble gjort for å få oversikt over intervjuenes data. Disse ulike kategorier defineres på bakgrunn av de data som hentes ut fra de fra de transkriberte intervjuer (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011).

“Empirical study of Norwegian outdoor adventure companies”

Videre har jeg benyttet en kategoriseringsprosess i fire ulike stadier. Prosessen starter ved at forskeren foretar først gjennomgår møysommelig alle data. Videre markeres relevante utsagn for deretter å tildeles spesifikke kategorier. De kategoriene som samsvarer blir videre koblet sammen. Deretter letes det etter utsagn og nøkkelbegreper som igjen kan fordeles til de ulike kategoriene. I det tredje stadiet er målet med kategoriseringen å danne superkategorier. Ved å undersøke mengden data på et generelt plan ser man så etter gjennomgående mønstre hvor målet er fusjonere flere underkategorier. Dette utføres ved å søke etter tydelige sekvenser der det er fremtredende sammenhenger i informasjonen. På det fjerde stadiet blir rådataene til slutt gjennomgått med hensikt å finne data som kan støtte opp eller motstride oppgavens teoretiske bakteppe (Miles og Huberman, 1994) .

Intensjonen med superkategoriene er at de er gjensidig utelukkende og ikke overlappende for å gi grunnlag for en strukturert og oversiktlig analyse. Denne måten å organisere informasjon på sikrer en analyse som er fullt dekkende på i alle de nevnte nivåer. Det er viktig å kontrollere kategoriene for å verifisere at de oppfyller krav om validitet (Kvale og Brinkmann, 2012).

Med utgangspunkt i oppgavens pre studier hadde jeg på forhånd laget meg en ide til fire superkategorier. Dette lå til grunn i utformingen av intervjuguidens design. Under transkriberingen ble informasjonen analysert med sikte om videre inndeling underkategorier. Deretter ble altså ble kategoriene redusert og inndelt i superkategorier. Fra femten kategorier dannet jeg da tre superkategorier til oppgavens analysedel; Forretningsmodell, Perspektiver på design av opplevelsen og strategiske valg med hensyn til etablering i bransjen. Superkategoriene ble deretter markert med fargekoder for å kunne innhente nøkkelinformasjon til senere bruk.

De tre superkategoriene blir videre i oppgaven brukt i inndelte kapitler i analysedelen som bakgrunn for mine delspørsmål. Deretter drøftes mine funn fra forskjellige innfallsvinkler fra det teoretiske landskapet.

Til slutt vil jeg i analysen og drøftingen av delspørsmål gi en konklusjon som er basert på den helhetlige forskningen presenteres.

“Empirical study of Norwegian outdoor adventure companies”

### **3.5.2 Gyldighet og relevans (validitet)**

For at forskningen skal kunne beskrives som å ha gyldighet og relevans, vurderes graden av validitet i oppgaven. Dette kan nærmere forklares ved å se hvor stor grad den innsamlede data har vært definert for det som opprinnelig var som hensikten å måle. I tillegg må det forsikres om at dataene er for denne oppgaven aktuell (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011).

Gyldighetsbegrepet kan forklares med to kategorier. På den ene side har vi den interne validitetene. Dette er et begrep som beskriver til hvilken grad forskningen er forsikret i en gyldig innsamling av empirisk data som grunnlag for den spesifikkes forskningens konklusjoner. Den interne validitetens kvalitet er avhengig i forberedelsene i arbeidet og nøyaktigheten i selve gjennomføringen i forskningen. Johannessen, Christoffersen & Tufte (2011) sier at grunnlaget for gode slutninger i forskningen baseres på kvaliteten av den interne validiteten.

På den andre siden har vi den eksterne validiteten. Dette begrepet omhandler forskningens resultater. Dette uttrykket beskriver i hvilken grad oppgavens konklusjoner har overførbar verdi til andre sammenhenger. I den grad oppgavens resultater kan oppnå dette stilles det krav til at konklusjonene må kunne generaliseres. Johannessen, Christoffersen & Tufte (2011) opplyser at kvalitative undersøkelser som kan resulterer i et generaliserende grunnlag er tidkrevende og omfattende. Dette kriteriet er ikke viktig i denne sammenheng da jeg har et eksplorerende formål.

Oppgavens primærdata er hentet inn fra dybdeintervjuer med opplevelsesbedrifter. Jeg har benyttet vedlagte intervjuguide der jeg har fokusert på delspørsmålene i undersøkelsen.

### **3.5.3 Pålitelighet og reliabilitet**

Et viktig moment med forskningen er at informasjon som samles inn kan sies å være pålitelige og reliable. For at data til undersøkelsen skal kunne anvendes må disse ha høy reliabilitet. Anvender man data med lav reliabilitet er heller ikke undersøkelsen repeterbar og man vil sitte igjen med ulikt resultat i motsetning til om man har høy reliabilitet og dermed et repeterbart resultat.

“Empirical study of Norwegian outdoor adventure companies”

Kvaliteten på utvalget av kilder til primær- og sekundærdata og hvorvidt disse er behandlet korrekt utgjør undersøkelsens troverdighet. I denne oppgaven har jeg konsentrert meg om etablererne av opplevelsesbedriftene der 6 av 7 fremdeles er daglig ledere. Dette for å sikre god kvalitet på primærdataene. Videre bør man etterstrebe å ha størst grad av primærdata i undersøkelsen da disse er mer kontrollerbare sammenlignet med sekundærdata. (Johannessen, Christoffersen og Tuft, 2011). Men man må være observant på feilinformasjon fra primærdataene, der for eksempel intervjuer forventer en viss type svar fra informanten eller at informanten tolker spørsmålsstillingen feil uten at intervjuer oppfatter dette, eventuelt om informanten har en egen agenda overfor undersøkelsen, noe som kan medføre primærdata med lav reliabilitet. I denne oppgaven er det i hovedsak anvendt primærdata og jeg vil derfor være observant på nettopp denne type utfordringer tilknyttet intervjuene.

### **3.5.4 Begrensninger**

Finnes det allmennyttige anvendelser for mine funn og kan mine funn være overførbare til andre fagområder?

Mine funn og konklusjoner er begrenset på grunn av den metodiske tilnærmingen til undersøkelsen. Først og fremst har jeg benyttet kvalitativ forskningsmetode. Studier med basis i kvalitative metoder har sin hensikt i å forstå og utdype fenomener og er ikke egnet til å generalisere og overføre konklusjoner fra funn til andre populasjoner. Mine funn gjelder altså først og fremst for utvalget i denne oppgaven.

Videre har jeg kun fokusert på et bestemt utvalg informanter som har bevist evne til å drive lønnsomt over en lengre tidsperiode. Jeg har altså ikke studert de som ikke har klart å oppnå lønnsom drift for se eventuelle sammenhenger her. Med et større og et bredere utvalg informanter fra bransjen ville jeg trolig lettere kunne konstatere funn tilknyttet flere dimensjoner i undersøkelsen.

Jeg har utelukkende benyttet telefonintervju og i så måte kan dette påvirke gyldigheten på mine funn. Risiko tilknyttet telefonintervju kontra ansikt-til-ansikt intervju er omtalt i

Kapittel 3.

#### 4.0 Analyse av funn

I dette kapitlet skal jeg undersøke hva som kjennetegner norske naturbaserte opplevelsesbedrifter som evner skape lønnsom drift. Til å undersøke dette har jeg utledet tre delspørsmål nemlig hva kjennetegner forretningsmodellen til bedriftene, hvilket perspektiv har opplevelsesbedriftene i leveransen av de naturbaserte opplevelsesproduktene og hvilke strategiske valg tar opplevelsesbedriftene med hensyn til etablering i bransjen.

Det første og tema omhandler hvordan opplevelsesbedriftene har organisert sin forretningsmodell og anvendelsen av denne. Ved å undersøke datamateriale jeg har hentet ut fra mine informanter med komponenter fra Osterwalder's Business Model Canvas (2010), danner jeg et bilde over de sentrale elementene i bedriftenes forretningsmodell.

Videre ønsker jeg å se nærmere på hvilket perspektiv opplevelsesbedriftene anvender i sin design av opplevelser. Med bakgrunn i Vespestad og Lindberg teori om de fire ulike perspektiver innen hvordan naturbaserte opplevelser kan designes eller presenteres ønsker jeg å se nærmere på hvordan bedriftene tilpasser sine produkter til de ulike perspektivene.

Hvordan opplevelsesbedriftene forholder seg til strategi og konkurranse i markedet påvirker dem både under etableringsfasen og i en videre vekstfase. Dette vil bli kartlagt med fundament i Michael Porters 5 forces der konkurranse mellom bedriftene samt andre ytre krefter i omgivelsene spiller inn på valg av strategi for etablering innen denne bransjen. Unikhet i forhold til lokalisasjon, identitet og nisje ønsker jeg å kartlegge forankret i Mintzberg's strategiske perspektiv på posisjon i markedet.

Innledningsvis studerer jeg etablererens bakgrunn herunder utdanningsnivå og livssituasjon, motivasjon for etableringen og hvordan forretningsideen oppsto, for å undersøke hva som kjennetegner etablererne bak opplevelsesbedriftene.

Avslutningsvis vil jeg oppsummere de viktigste faktorene fra analysen som grunnlag for diskusjon. Til slutt presenterer jeg en konklusjon basert på mine systematiske funn og besvarer delspørsmålene som leder frem til en besvarelse av oppgavens problemstilling.

#### 4.1 Etablereren av opplevelsesbedriften

Hva er det som kjennetegner de etablererne som skaper naturbaserte opplevelsesbedrifter som evner skape lønnsom drift? Innledningsvis ønsker jeg å se nærmere på hvilken utdanning etablereren hadde og hvilken motivasjon som lå til grunn for etableringen innen denne bransjen. Dette som et grunnlag for analysen, men ikke som eget delspørsmål til undersøkelsen.

##### 4.1.2 Utdannelse

Det viser seg at utdanning er positivt relatert til flere forhold i det å etablere en bedrift. Jo høyere utdanning man har jo enklere er det å starte en bedrift. (Jenssen, Kolvareid og Erikson, 2012). Gjennom økt kompetanse har man lettere for å angripe de forskjellige fasene i etableringsprosessen. Kompetanse virker også stimulerende på å komme frem til en forretningside. Men utdanningsnivå er ikke utelukkende positivt. Samtidig som det gjør etablereren mer skikket til å etablere, ser man ikke at personer med høyere utdanning etablerer flere bedrifter enn de som ikke har dette. (Jenssen, Kolvareid og Erikson, 2012). Det er sannsynlig at høy utdanning medfører større attraktivitet på arbeidsmarkedet noe som gjør det mindre attraktivt å starte for seg selv med den risiko dette innebærer.

Når jeg ser på informantene til denne undersøkelsen oppgir 7 av 7 informanter at de hadde en form for høyere utdanning i forkant av etableringen. Derimot var det ikke en ensartet type utdanning blant informantene, der jeg i forkant hadde en anelse om at flere ville ha bakgrunn fra høyere guide-utdanning eller lignende. Det viser seg at 1 av 7 informanter har en bakgrunn som er direkte relatert til høyere guideutdanning. Flere av informantene oppgir at de hadde en eller annen form for spesialisering innen sitt fagfelt innen naturopplevelsen før de startet opp.

*Egentlig før jeg begynte å guide her gikk jeg på en utdanning i Åre innen guideutdanning i 06, 07, og etter det startet jeg å arbeide fulltid både sommer og vinter. Det er min bakgrunn til bransjen. (Uteguiden, 2018)*

Videre har 3 av 7 bakgrunn som sivilmarkedsfører og 3 av 7 hadde ingeniørbakgrunn.



“Empirical study of Norwegian outdoor adventure companies”

*Jeg er utdannet sivilingeniør innen integrert bygningsteknologi. (Trolltunga Active, 2018)*

*Teknisk utdannet, egentlig ingeniør. Og ti tusen kurs. (God Tur, 2018)*

*Kommer fra Molde, har jobbet 2 år som fisker på tråler, begynte i Forsvaret og ble marinejeger, syntes det var verdens kjekkeste jobb, ble der i 7 år før jeg hoppet av og begynte på Norges markedshøyskole i Oslo og tok et studie som het sivilmarkedsfører. (DID, 2018)*

*Tenker at det å ha en relevant utdanning er bra. At en har økonomibakgrunn er også lurt for i starten er det ikke et stort foretak, for det å håndtere flere baller også økonomi det tenker jeg er viktig. (Contrast Adventure, 2018)*

Et interessant funn er at 6 av 7 etablerere innen naturbasert opplevelsesreiseliv ikke hadde tidligere reiselivs-bakgrunn. Derimot hadde flere en industriell og merkantil bakgrunn.

#### **4.1.3 Motivasjon**

Jenssen, Kolvereid og Erikson (2012) trekker frem flere momenter om hva som er typiske begrunnelser for hvorfor noen velger å etablere egen bedrift kontra det å være ansatt. Den fremste begrunnelsen til å bli selvstendig næringsdrivende ser ut til å være frihet. Det kommer også frem en positiv korrelasjon mellom frihet, utfordring, autoritet og selvrealisering, der negativ korrelasjon er faktorer som sikkerhet og arbeidsmengde (Jenssen, Kolvereid og Erikson, 2012).

Ser jeg nærmere på hva som lå til grunn for det å etablere naturbasert opplevelsesbedrift finner vi at 2 av 7 informanter som trekker frem frihet som hovedmotivasjon bak etableringen.

*Da var vi i Canada på ski, en sesong, og så hadde jeg vel alltid hatt lyst til å gjør noe selv, hadde ikke lyst til å jobbe for noen andre. Først definerte jeg det som et mål i livet, at jeg ikke skulle jobbe for noen andre men jobbe for seg selv. (Informant, 2018)*

“Empirical study of Norwegian outdoor adventure companies”

Det viser seg at personer som er selvstendig næringsdrivende i gjennomsnitt scorer høyt på såkalt “self-efficacy”, på norsk tankens kraft. Det er flere utviklet flere mål på “self-efficacy” der egenskaper som evnen til å håndtere uventede utfordringer, evne til å ta risiko og evne til å utvikle nye produkter og markeder trekkes frem (Jenssen, Kolvereid og Erikson, 2012). Evnen til å håndtere utfordringer går igjen hos informantene der 1 av 7 informanter hadde en spesifikk utfordring som hovedmotivasjonen til etableringen.

*Trolltunga Hotell er hovedgrunnen. De første 3-4 årene levde vi egentlig på konkursrand, å starte hotell i Odda var ikke noen genistrek i 2006. I 2008 hadde vi en runde og tenkte hva kan vi gjøre for å få folk til å stoppe i Odda og hadde de noe å gjør i Odda måtte de ha en plass å bo, så det var egentlig hotellet som var hovedgrunnen. (Informant, 2018)*

Flere av informantene nevner at selv om det å operere i naturen og drive sin virksomhet rundt en aktivitet hadde de allerede fra starten et “business” perspektiv på konseptet og de skulle tjene penger på dette, de startet ikke bedriften fordi det var gøy.

*Planen var hele tiden å tjene penger, det var ikke å drive med noen en syntes var kult og gøy.  
(Informant, 2018)*

## **4.2 Opplevelsesbedriftenes forretningsmodell**

En forretningside er en konkret beskrivelse av hvilket problem man skal løse eller behov man skal fylle og hvordan dette skal gjøres (Jenssen, Kolvereid og Erikson, 2012). Det er prinsipielt to perspektiv på innovasjon, produktperspektivet og markedspektivet. Altså det å utvikle et nytt produkt for å så introdusere dette i markedet eller identifisere et eksisterende problem i markedet for å så løse dette.

I denne delen av analysen har jeg tatt i bruk Osterwalders (2010) forretningsmodell, Business Model Canvas, for å undersøke og kartlegge de ulike verdidrivere som danner opplevelsesbedriftenes evne til å skape lønnsom drift. Ved å systematisk gå igjennom de

“Empirical study of Norwegian outdoor adventure companies”

ekstern og interne faktorer og herunder Osterwalders (2010) ni nøkkeldimensjoner skal jeg trekke frem de viktigste funn i min forskning.

#### 4.2.1 Eksterne faktorer

##### 4.2.1.1 Verdiløftet

Verdiløftet er selve grunnen til at kunden velger å henvende seg fra en bedrift til en annen. Dette løftet løser et problem eller tilfredsstillende en kundes behov. Det enkelte verdiløftet inneholder en kombinasjon av produkter eller tjeneste som er tilpasset den spesifikke kundesegmentets ønsker og behov (Osterwalder & Pigneur, 2010)

*Verdiløftet, det ligger i navnet vårt, vi tilbyr turer som innebærer kontraster, kontraster underveis på tur og kontraster i forhold til de er vant med hjemme (Contrast Adventure, 2018)*

En annen informant bekrefter videre at bedriftene er svært bevisste på hvilke verdier de tilbyr sine kunder.

*Det jo hele tiden vært, i følge oss, et unikt produkt som ingen andre kan tilby (God Tur, 2018).*

Fra et annet perspektiv forteller informantene om viktigheten av å dele kunnskap og å tillate at kunden deltar med engasjement i selve opplevelsene.

*Og så er det det med kunnskap, min erfaring er jo at veldig mange av de som kommer til Norge som vi har kontakt med er høyst oppegående mennesker som er veldig interessert i å lære. Ikke bare motta men delta (God Tur, 2018)*

Et annet aspekt ved opplevelsesbedriftenes verdiløfte er å tilby godservice, god stemning og unike opplevelser.

“Empirical study of Norwegian outdoor adventure companies”

*Folk skulle velge oss, for hele selskapet besto av folk som skapte god stemning og leverte topp service. Vi visste at du hadde spart opp pengene og skulle dra på ferie en gang og da skulle vi være best. (Njord, 2018)*

Eller slik en annen informant påpeker

*Verdien er dette å gi gjesten våres et minne for livet, en opplevelse som de ikke finner andre steder i verden, dette med uberørt natur kledd inn i en ramme av historie og gode guider som forteller og avslutter med å sitte på Trolltunga (Trolltunga Active, 2018)*

#### **4.2.1.2 Kundesegment**

Kundesegmentet kan bli definert som den type kunde bedriften ønsker å henvende seg til, og tiltrekke seg, ved å tilby sitt verdiløfte (J. Gordijn and H. Akkermans 2001).

I samtale med mine informanter finner jeg at opplevelsesbedriftene forteller at de kategoriserer sin kundegruppe i tre ulike kundesegment; Bedrifter, turoperatørmarkedet og direkte booking, de kundene som booker selv online. Ulike kundesegment defineres videre av sommersesong vintersesong.

*På sommer er det vandring som er hovedaktiviteten vår, og da er det mer soft, og det er via turoperatør. 80% av det er amerikanere, og de amerikanerne er mellom 50 og 80 år og godt betalende, bemidlet og anser seg selv som ganske sprek (Contrast Adventure, 2018).*

Videre ser man at opplevelsesbedriftene direkte salg. For dette segmentet forklares det at det oppnås større margin på direkte salg til såkalte harde opplevelser, gjerne da i vintersesongen.

*På vinteren har vi individuelle kunder, på høyere nivå kan du si. Ikke ekstremt, men vi driver med topptur og det er salg direkte stort sett. Også internasjonalt, men ikke via turoperatører, det er direkte salg. Her oppnår vi høyere marginer (Contrast Adventure, 2018).*

“Empirical study of Norwegian outdoor adventure companies”

Flere informanter beskriver store deler sin kunder som tilreisende turister som er ute etter en unik opplevelse. Dette kundesegmentet kjennetegnes som av at de i tillegg er godt økonomisk stilt.

*De som er med oss på tur som tilreisende turister er stort sett mennesker med mer enn gjennomsnittlig inntekt og som vil ha en ekstraordinær opplevelse (Njord, 2018).*

En annen informant forteller at deres bedrift har måttet endre sitt kundesegmentet for å tilpasse seg endringer i bransjen, og for å kunne sikre lønnsom drift. Denne tilpasningen har vært en forandring i det opprinnelige tilbudets kundesegment.

*Skulle jeg overlever her (bransjen) måtte jeg endre kundefokus og da ble jeg mer bedriftsorientert etter det, mot corporate trips og fortsatte med dette i flere år. Jeg vil si jeg tilpasset meg etterhvert (DID, 2018).*

#### **4.2.1.3 Kanaler**

Opplevelsesbedriftene benytter seg av ulike kanaler for å tiltrekke kunder. I stor grad henvender bedriftene seg til ulike kundesegment direkte og indirekte salg gjennom integrerte kanaler og via eksterne leverandører i tradisjonell og moderne varianter.

Flere av informantene opplyser om at kundesegmentet som omhandler bedriftskunder blir brukt gjennom direkte salg og bookinger med telefon, gjerne da også gjennom et personlig nettverk.

*Men det er jo å plukke opp telefonen og booke møter og direct sales, kall det det. Så for disse kundene er det der fokuset har vært, direkte salg til bedriftskunder gjennom nettverket, og gå rett til kunden (DID, 2018).*

Til kundesegmentet med individuelle turister benytter bedriftene seg av landsdelsselskap og destinasjonsselskap som Fjord Norge, Reisemål Hardangerfjord og Rosendal Turistservice. Slike salgsnettverk henvender seg til det internasjonale markedet. Flere av informantene beskriver at denne kanalen er en viktig driver i å skape etterspørsel i markedet.

“Empirical study of Norwegian outdoor adventure companies”

*Gjennom årene, det er klart at vi har fått mye drahjelp av Fjord Norge, jeg er glad jeg er linket til Fjord Norge (Trolltunga Active, 2018).*

Enkelte av informantene har inkludert et bredt spekter av kanaler i sin verdikjeder. For noen av bedriftene betyr dette salg av sine produkter gjennom butikker og utsalgssteder.

*Jeg mener at dette kan være en sterk kombinasjon, men samtidig er det vanskelig å drive med mange ting på en gang. Så i den delen fikk vi flere kunder via butikkdriften (God Tur, 2018).*

Ved å bidra til å skape spennende og interessant innhold kan opplevelsesbedriftene henvende seg til lesere av livsstilsmagasin og på denne måten henvende seg til nye kunder.

*Men FriFlyt var kommet så vi brukte det med gode bilder og skapte god stemning slik at andre fortalte at vi var bra, munn-til-munn markedsføring (Njord, 2018).*

Informantene påpeker de ulike fordelene ved å bruke nettbaserte verktøy og sosiale medier for å nå ut til nye og eksisterende kunder. Flere informanter opplyser om den forenklete tilgangen i de teknologiske utviklinger som skjer på sosiale medier.

*Markedsføring er mye enklere å drive, og kundene markedsfører for deg via sosiale medier. Du styrer nettsidene og bookingkanalene mye mer selv nå enn før (Njord, 2018).*

#### **4.2.1.4 Kunderelasjon**

Dette forholdet bør i følge Osterwalder defineres av etablereren for å større sjanse til å beholde sine kunder.

I intervjuene kommer det fram at opplevelsesbedriftenes verdsetter gode kundeforhold. En god relasjon med kundene skaper grobunn for vekst ved å sikre seg god markedsføring basert på positive opplevelser og tilbakevendende kundegrupper. Slik en informant påpeker.

“Empirical study of Norwegian outdoor adventure companies”

*Våre kunderelasjoner skapes gjennom tilbudet at unike opplevelser hvor vi yter den beste services vi klarer å gi. I tillegg ser vi at god markedsføring gjør at kundene våre forbinder stemningen hos personalet og stedet med noe positivt (God Tur, 2018).*

Informanter nevner at relasjonene med kundene kom hovedsakelig i oppstartsfasen gjennom et etablert nettverk.

*Når jeg startet var jeg på bar bakke. Kom rett fra markedsjef i nips og tips til adventure, så det var bar bakke. Men et nettverk hadde jeg jo. Det var viktig (Contrast Adventure, 2018).*

En annen informant bekrefter videre essensen i å ha et nettverk som i etablererfasen.

*Det er jo det som ofte er starten på det, og som mange kanskje undervurderer er jo hvor viktig det er å ha et nettverk som et utgangspunkt (Njord, 2018).*

Informantene opplyser viktigheten av det å etablere tett dialog med kundene på sosiale medier for å raskt imøtekomme behov og hurtig adoptere trender i markedet som en suksessfaktor:

*Det har fungert for oss å være bra å sosial medier og etablere tett dialog med kundene. Det å være raske i reaksjonen på trender i markedet og skilt oss ut her i forhold til konkurrenter. Fokus på å avdekke hva kunden vil ha og være tilpasningsdyktig. Der ser vi at mange av våre konkurrenter er dårlige (Uteguiden, 2018).*

#### **4.2.1.5 Inntektsstrømmer**

Av de syv informantene er det 5 av 7 som har opplevelsene som sin hovedkilde til inntekten.

*Det er himmelstigen (til Trolltunga) som er på en måte fyrtårnet (Trolltunga Active, 2018).*

Alle informanter tilbyr flere type opplevelser som skaper inntekt i en helårsmodell. På denne måten tilpasser de sine opplevelser basert på sesong.

“Empirical study of Norwegian outdoor adventure companies”

*Det er variasjonen i det, jeg kan gjøre ski, klatring, kajakk, det er et bredt spekter (DID, 2018).*

1 av 7 informanter forteller at sine salgsinntekter er jevnt fordelt fra bedriftens totale produkttilbud.

*Vi ligger litt på, 25% på overnatting, transport, mat og guide (Contrast Adventure, 2018).*

1 av 7 informanter har hovedinntekt gjennom et hotell. I denne bedriftens tilfelle er opplevelsene supplerende inntektskilde.

Alle informantene tilbyr flere produkter i som en del av bedriftens salgsinntekter.

57 % har inntekt gjennom salg av utstyr i samarbeid med utstyrproducent.

42 % har inntekt gjennom samarbeid med overnattingssteder der de mottar provisjon.

28 % har inntekt gjennom butikker. Salgsinntekter fra denne kanalen blir generert gjennom salg av varer, opplevelser og klær.

14 % har inntekt gjennom salg av egenproduserte klær.

14 % har inntekt gjennom transport. Bedriften leier transport gjennom et transportselskap og tjener penger ved prispåslag til kunden.

14 % har inntekt fra turistinformasjon. Her mottar bedriften et fast bidrag fra kommunen.

Her er de ulike inntektskildene disponert i en tabell.

Inntektskilde	Antall
Opplevelser	7



Samarbeid med utstyrproducent	4
Samarbeid med overnattingssted	3
Butikk	2
Klesmerke	1
Hotell (eier)	1
Turistinformasjon finansiert av kommunen	1
Samarbeid med transportselskap	1

Tabell 2: Inntektskilder

Samtlige informanter opplyser om viktigheten av å ha flere inntektsstrømmer for å skape lønnsom drift. Dette gir bedriftene flere ben å stå på hvor det også ligger utviklingspotensial som kan skape fremtidig vekst.

*Det er variasjonen i det jeg kan gjøre; opplevelser, butikken og klessalget. Det er et bredt spekter. Det gir synergieffekt (Uteguiden, 2018).*

## 4.2.2 Interne faktorer

### 4.2.2.1 Nøkkelressurser

I spørsmålet om hva som er bedriftens nøkkelressurser, er informantene samstemte i at det er guidene er deres viktigste nøkkelressurs. Dette beskriver de som en nøkkelressurs på bakgrunn av den allsidige kompetansen hos sine guider.

*...det som er core i min butikk er guidene, nettverket av guidene jeg har og den kunnskap de har om aktivitetene de skal gjøre og ikke minst lokalkunnskap, kjenner hver en knaus i området. Og sosial kompetanse de har, liker å tilrettelegge for andre. Guidene er det viktigste jeg har (DID, 2018).*

“Empirical study of Norwegian outdoor adventure companies”

En annen informant fremhever også kunnskapen som ligger hos personene i bedriften. Dette elementet er en nøkkelressurs i et å skape en helhetlig god opplevelse for sine kunder. Slik en informant påpeker.

*Det går på kunnskapen i firmaet, det er vår største ressurs. Guidene og kunnskapen bak konseptet, hva som funker og ikke funker (God Tur, 2018).*

Andre informanter fremhever bransjen som en viktig ressurs. I tillegg blir ansatte med høyere utdanning lagt vekt på hos flere av våre informanter. At guider og ansatte har den nødvendige kunnskapen om tilbudet i opplevelsproduktet og med tanke på sikkerhet i felten, gjør at bedriften unngår en unødvendig flaskehals.

#### **4.2.2.2 Kjerneaktivitet**

Informantene gir uttrykk av å være svært bevisste på hva som er bedriftens kjerneaktivitet. Kjerneaktiviteten har vært hoveddriveren for selve ideen av oppstarten av bedriftens etablering. Det er blant mine informanter ulike tilnærminger til kjerneaktivitetens natur, men samtlige informanter kan sies å ha en klar formening om denne kategorien.

*Jeg definerte noen aktiviteter ut ifra det jeg kunne. Kjøpte inn kajakkutstyr, skredutstyr, fjellturutstyr, det å henge i tau (rapell) det var sånne ting jeg jobbet med, det var core aktiviteter (DID, 2018).*

Eller en annen:

*Kjernen er enkelt og greit guidet breturer. Det er kjernen og det er det vi tjener penger på. (Folgefonna Breførerlag, 2018)*

Flere informanter påpeker at de de har vært svært bevisste på å fokusere sin drift på sin kjerneaktivitet. Bedriftene klar over hvilke konsekvenser avvik fra sine kjerneaktivitet kan bety for unødvendige kostnader.

“Empirical study of Norwegian outdoor adventure companies”

*Man kan ese ut og bli en diger organisasjon, eller man må prøve å spesialisere seg på det man er god på og overlate de andre jobben til andre. Vårt valg er det siste, dvs å splitte det opp og fokusere på kun det vi kan. Dette er for oss en god strategi (God Tur, 2018).*

Funnene korrelerer med Osterwalders (2010) teori om å definere sin kjerneaktivitet. Mange bedrifter bruker unødvendige kostnader ved å putte ressurser inn i aktiviteter som ikke skaper verdier for bedriften (Osterwalder & Pigneur, 2010).

*En ting som vi har funnet ut av er alle disse prosjektene som dukker opp og som ikke blir noe ut av, som vi sløser mye tid på og som tar veldig fokus i bransjen, ala prosjekter opp mot offentlige midler alle vi ha men som blir lagt opp som et prosjekt bare for å ha et prosjekt. Tid og hva du bruker tiden på er jo en viktig ting (Njord, 2018).*

#### **4.2.2.3 Partnere**

Her skal etablereren definere hvilke partnere bedriften er avhengige av for å skape vekst for virksomheten.

Flere informanter nevner at de har viktige partnere innen sin egen og andre tilstøtende bransjer. Bredden av samarbeidet med sine partnere gir i tillegg nyttig markedsføring og er en viktig nøkkel for å skape lønnsom drift for opplevelsesbedriftene

*Ja jeg jobber med alle hotell i M&R og så har jeg utstyrsleverandører som jeg har et bra forhold til, som heter Patagonia, Scarpa og Smart Wool, som er med å forsterke å forsterke merkevaren min og gjør min merkevare større enn den er (DID, 2018).*

En avgjørende faktor som trekkes frem av de fleste informantene er det å har tilgang til en stor database av freelance guider som er kvalitetssikret og har god lokalkunnskap om området de opererer i. Dette sikrer både tilgang til skalerbar arbeidskraft og høy kvalitet på produktet.

*At jeg kjenner Norge veldig godt, med det nettverket vi har. Personlig har jeg gått Norge på langs og har vært veldig mange steder Norge, og med det nettverket, en ting*

“Empirical study of Norwegian outdoor adventure companies”

*er at jeg har vært der men vi har 25 guider som vi er tett knyttet til (Contrast Adventure, 2018).*

#### 4.2.2.4 Kostnadsstruktur

Fellesnevneren for disse opplevelsesbedriftene som har drevet lønnsomt i 10 år er at de har klart å holde de faste kostnadene nede ved å tilknytte seg guider som i stor grad har freelance kontrakter. På den måten klarer de bemanne opp / skalere opp ved behov, for eksempel i sommersesong, mens man enkelt skalerer ned i lavsesong / vintersesong.

Foruten lønnskostnader finner jeg at andre typiske kostnader er nødvendig utstyr til opplevelsesproduksjon, markedsføring og salg av produktene samt investeringer i transportutstyr og unntaksvis eiendom.

*Det er ca 45% direkte lønn. Og utstyrskostnaden er relativt liten. Så vi har lave investeringskostnader i dette arrangement så det er lønnskostnadene som er drivene og så er det markedsføringen. Så det er disse 3 faktorene som driver kostnadene. (Trolltunga Active, 2018)*

*Vi prøver å holde de faste kostnadene så lave som mulig og det kan vi gjøre på en god del av produktene våre. og det er klart at å drive foretak med høye faste kostnader, det er noe som blir kontinuerlig snakket om, hvordan kan vi redusere det (God Tur, 2018).*

De fleste opplevelsesbedriftene har tilknyttet guider som opererer på freelance kontrakter. Samtidig oppgis dette å være avgjørende for å kunne skalere opp ved behov uten å pådra faste kostnader over tid. Man beholder majoriteten av lønnskostnaden således variabel.

*Så når det gjelder selve driften som gjør det greit er at de fleste breførerne jobber gjennom egne firma som får betalt per tur de går. Er det ikke tur er det ikke kostnad (Folgefonna Breførerlag, 2018).*

“Empirical study of Norwegian outdoor adventure companies”

Samtidig ser jeg at informantene oppgir vekst som kostnadsdrivende med hensyn til faste kostnader. Dette går gjerne trinnvis, der bedriften når kapasitetsbegrensninger i for eksempel utstyr tilknyttet infrastruktur som transport og oppbevaring av utstyr til opplevelsesproduksjonen.

*Vi har blitt så store og det medfører økte faste kostnader, som lokaler, biler, abonnementer, dataprogram, hardware. Men vi må ha volum for å kunne drive oversiktlig, om en guide blir borte i 1 mnd har vi fremdeles en organisasjon som kan håndtere innkommende kunder og turer (Uteguiden, 2018).*

Bedriftene investerer over tid i driftsutstyr. De fleste informantene oppgir utstyr til opplevelsesproduksjonen som varig, der man investerer ved etablering og ved vekst.

*Jeg har investert mye i utstyr underveis, man skal ha kajaker, biler, telt, fjellutstyr, blir fort millionbeløp i utstyr. Har finansiert litt med lån, tatt mye over drift i mange år (DID, 2018).*

Økt volum oppgis å være avgjørende for å oppnå bedre avtaler med partnere. Særlig aktuelt for de opplevelsesbedriftene som tilbyr totalpakker med overnatting på sine turer, der provisjon på overnatting utgjør en betydelig andel av driftsinntektene.

*Nei, det må kuttes ned til beinet. Der har vi det mye bedre nå enn ved oppstart. Det er dyrt å være liten. Jo større volum vi får jo bedre avtaler får vi. Eller er guider freelancers som jobber på prosjekt, så det er ingen fast løpende kostnad (Contrast Adventure, 2018).*

Det å etablere seg har medført utfordringer tilknyttet oversikt over den økonomiske situasjonen til bedriftene.

*Den jungelen der for en gründer er utfordrende. Og økonomien var så uoversiktlig pga dårlige redskaper. Jeg er økonom men allikevel synes jeg at det var vanskelig (Njord, 2018).*

“Empirical study of Norwegian outdoor adventure companies”

Det oppgis videre at det har kommet gode styringsverktøy for dette de seneste årene, der man har bedre løpende oversikt.

*Det som er bra nå er at en gode systemer som gjør at en har kontroll. (Njord, 2018).*

### **4.2.3 Oppsummering**

For å kunne gi et helhetlig bilde av opplevelsesbedriftenes evne til å skape lønnsom drift har jeg sett på opplevelsesbedriftenes eksisterende verdikonfigurasjoner på eksternt og internt nivå. I kombinasjon med utsagn fra mine informanters perspektiver på de elementer som ligger til grunn for forretningens virke, har jeg som forsker fått et utfyllende utgangspunkt for videre drøfting.

I min analyse har jeg sett at bedriftenes forretningsmodell består av ulike kombinasjoner i sin verdiskapning.

På eksternt nivå er det et samsvar i spørsmålet om hvilken verdi opplevelsesbedriftene tilbyr sine kunder. Samtlige av de daglige ledere som er intervjuet, bekrefter at det har vært tydelige på opplevelsesbedriftenes verdiløfte. Oppsummert er det gjennomgående at det er den unike opplevelsen som leveres gjennom god service og hvor det er fokus på å gi kunden et ”minne for livet”. Videre viser mine funn at bedriftene tilbyr sitt verdiløfte til i hovedsak tre ulike kundesegment; bedriftskunder via direktesalg, kunder som når turoperatørmarkedet gjennom destinasjonsselskap, og direkte salg til individuelle kunder gjennom onlinebooking.

Relasjoner med kunder opprettholdes gjennom nettbaserte verktøy på sosiale medier.

Som vist i analysen generes inntekter via ulike kilder. De fleste opplevelsesbedriftene har opplevelsestilbudet som sin hovedinntekt. I tillegg kommer salg av utstyr og klær, samarbeid med overnattingssteder og transportselskap, og bidrag fra kommunen til turistinformasjon som alternative inntektskilder.

I den interne analysen kan det konkluderes med at guidene, med den kunnskap de besitter, er bedriftenes viktigste ressurs. De guidede opplevelser fremkommer også som deres kjerneaktivitet. Ved å gi leie inn guider på oppdragsbasert basis, kan opplevelsesbedriftene kontrollere kostnadene basert på den varierende etterspørselen i sesong. Guidene er også bedriftens viktigste partnere.

“Empirical study of Norwegian outdoor adventure companies”

I dette kapitlet har jeg brukt Osterwalders Business Model Canvas (2010) som rammeverk til måle de ulike elementene som inngår i Osterwalders helhetlige verktøy. Ved å se på bedriftenes forretningsmodell kartlegges det på hvilken måte opplevelsesbedriftene har strukturert sin virksomhet for å skape lønnsom drift.

### 4.3 Perspektiver på design av opplevelsesproduktet

Hvordan opplevelsesbedriftene designer og selger opplevelsen til sine kunder står sentralt i denne undersøkelsen. Dette kan ha en direkte påvirkning hvorvidt produktene deres treffer kundens forventning, ønsker og behov og igjen selger. Innen opplevelsesøkonomien blir autentiske opplevelser trukket frem som den fremste konkurransekraften samtidig som kontinuerlig utvikling og endring av produktet er essensielt for å ikke fremstå som standardiserte produkter (Pedersen, 2018). Vespestad og Lindberg presenterer fire ulike perspektiver på formidling av naturbaserte opplevelser, forenklet til:

1. Naturen og omgivelsene i sentrum, autentisk
2. Aktiviteten i sentrum, underholdning
3. Kunden i sentrum, mestring og måloppnåelse
4. Gruppen i sentrum, tilhørighet og felleskap

Informantene til denne undersøkelsen opererer alle innen kategorien naturbaserte opplevelser men har samtidig ulike produkter innen soft- og hard-adventure (Menon, 2011) og vil da kunne bevege seg innen flere perspektiver både produktutvalget, altså en dynamisk tilnærming til perspektivene.

Ser jeg nærmere på perspektivet som omhandler naturen og omgivelsene, det å tilby autentiske og ekte naturopplevelser uten særlig tilpasning oppgir 7 av 7 informanter dette som et viktig perspektiv og 5 av 7 oppgir dette som det aller fremste perspektivet i design av opplevelsesprodukter.

*Det er litt sånn dynamisk men skal jeg tenke på noe som stikker seg ut er det naturdelen tenker jeg, det uberørte, det tenker jeg er viktigst.*

(Contrast Adventure, 2018).

“Empirical study of Norwegian outdoor adventure companies”

*Alle de fire punktene er innen det vi har definert inn men jeg har jo veldig lyst på si, grunntanken er at den opplevelsen du får skal og den generasjonen som kommer om 50 år også skal få oppleve. Vi er veldig obs på dette med sporlaus ferdsel og sporlaus telting, at vi ikke setter varige spor og dette med utvikle området (Trolltunga Active, 2018).*

0 av 7 informanter fremhever selve aktivitetene som det viktigste perspektivet i naturopplevelsen. Flere av informantene har turer som inkluderer spesialiserte aktiviteter som kajakkpadling, toppturer og off-road sykling men dette synes å være et snarere et virkemiddel for å bringe kundene ut i naturen enn å fokusere på selve aktiviteten:

*Vi spiller nok mindre på aktiviteten i seg selv. Vi er nok ikke så opptatt av å fortelle om utstyret vi har på oss. Samtalen på tur går i hvem er du som menneske, hvem er jeg som menneske og hva er det vi beveger oss i, dvs naturen. Det er gruppen, enkeltpersonene og naturen som står definitivt i sentrum (God Tur, 2018).*

Perspektivet der naturopplevelsen formidles for å skape mestring og måloppnåelse synes å være sentral flere informanter fremhever dette som en ingrediens i sin leveransen av naturbaserte opplevelser. Videre er har 2 av 7 informanter dette som det fremste perspektivet i sitt design av opplevelsen. Her ligger altså fokuset på å tilrettelegge naturopplevelsen som en ramme rundt det fysiologiske og psykologiske for å skape en ny tilstand eller følelse av seg selv (Vespestad og Lindberg).

*Jeg tenker kunden, iom jeg holder på med skreddersøm. Kunsten å lage tur som er riktig for kunden, i kundens perspektiv. Hvis jeg plukker for høyt fjell og for tung sekk og går for fort vil ikke kunden oppleve mestring på den turen. Så mestring er et nøkkelord i alle mine turer. Men det er en kunst å få til når gruppen er på 300 mann , kundene kommer i så mange fasonger. Men så godt det lar seg gjøre, tilpasse turen for hver enkelt på tur så alle er i stand til å mestre. Skape mestringsfølelse. (DID, 2018).*

*Jeg tror at hvis du greier å gi kunden mestringsfølelse , uansett hvilken aktivitet det er, så er det ekstremt viktig. Hvis en får til det, da blir en automatisk en del av wolfpack.*



“Empirical study of Norwegian outdoor adventure companies”

*Har du mestret kajakk så er du en padler. Gir du en person oppfatning om å ha bestått noe, oppnådd noe, da er du i mål (Njord, 2018).*

Når det gjelder perspektivet med bruke den naturbaserte opplevelsen som en ramme for et sosiokulturelt felleskap (Vespestad og Lindberg) er dette noe flere av informantene nevner som viktig, men 0 av 7 informanter fremhever dette som det fremste perspektivet i sitt design av produktet. Dette kan tyde på at informantene vektlegger individuelle ønsker og behov fremst, samtidig som det å bli inkludert i en gruppe og søke anerkjennelse fra andre gjennom deltakelsen er en tilstand som kommer frem underveis, gjennom individuelle prestasjoner og opplevelser i en gruppe.

*Og den gruppefølelsen, det er noe vi setter veldig tungt i forhold til å delta, spesielt denne turiststi turen der du går kanskje i lag med en guide på en tur der kanskje 1000 andre går uten guide. Så dette med å være en del av en gruppe, det spiller vi mye på, fra starten og hele veien. (Trolltunga Active, 2018)*

Videre er det å tilnærme seg perspektivene dynamisk noe 7 av 7 informanter poengterer som viktig. Det viser seg at det å designe naturopplevelsene er en kompleks oppgave der tilpasning til kundens ønsker å behov trekkes frem.

*Alle kategoriene er, uten å lese teori, spiller vi på. Ulike folk er opptatt av ulike ting. Det rette svaret er at vi er veldig dynamisk rundt dette og er veldig obs på dette. (Folgefonna Brerførerlag, 2018).*

#### **4.3.1 Oppsummering**

Fra min undersøkelse finner jeg at det å designe autentiske opplevelser som fremhever naturopplevelsen som det klart viktigste perspektivet. Videre vektlegges det å ha kvalifiserte guider som evner å tyde hva kunden søker og det å formidle en autentisk opplevelse synes å ha stor betydning for samtlige informanter.

Det tyder på at det å fokusere på selve aktiviteten i produksjon av naturbaserte opplevelser

“Empirical study of Norwegian outdoor adventure companies”

ikke er en farbar vei for bedrifter som ønsker å operer i dette segmentet. 0 av 7 informanter vektlegger dette og enkelte informanter fraråder dette perspektivet.

Videre finner jeg det å har fokus på individet eller gruppen som perspektiver i opplevelsen ikke fremst men majoriteten av informantene mener dette er viktige perspektiver som gjerne kommer som følge av det å levere autentiske naturopplevelser.

*Jeg tenker det er en kombinasjon opp mot de ulike produktene vi selger. For eksempel kurs handler mest om mestring mens guiding går mer på naturopplevelsen. Det er det som er det viktigste med å ha rett guide, at guiden evner å se hva kunden søker (Uteguiden, 2018).*

*Det å tørre å være personlig er veldig viktig for de kundene vi har. Selve kunnskapen om aktiviteten i seg selv gir en mulighet til å nå noen andre mål som kundene synes er mer interessante (God Tur, 2018).*

Som Vespestad og Lindberg (2015) poengterer, kan turisten og opplevelsen ha et preg av ulike opplevelses-moduser i den samme naturopplevelsen avhengig av den subjektive vurderingen til hver enkelt kunde.

#### **4.4 Strategi og konkurransekrefter**

Hvilke strategiske valg opplevesbedriftene tar kan ha stor betydning for evnen til å etablere og drive lønnsomt innen denne bransjen. Til å utforske dette tema har jeg tatt utgangspunkt i hvordan de vurderer konkurransekraftene i bransjen og hvordan bedriftene forholder seg til posisjonering i bransjen.

Porters fem konkurransekrefter er et strategisk analyseverktøy som mange virksomheter benytter innen privat sektor (Erichsen, Solberg, Stiklestad, 2015). Markedet for såkalt “adventure tourism” eller opplevelsesreiseliv er i sterk vekst (ATTA, 2013) og samtidig som etterspørselen vokser kommer det flere aktører til markedet som ønsker utnyttet mulighetsrommet. Dette kan påvirke bedriftene med hensyn til konkurrenter, kunder, leverandører, substitutter og potensielle nye konkurrenter i bransjen.

#### 4.4.1 Dagens konkurrenter

Ser jeg nærmere på rivalisering blant eksisterende aktører i bransjen kommer det frem av informantene at det er flere utfordringer i bransjen tilknyttet useriøsitet som en av informantene kaller “cowboy-virksomhet”. Videre påpeker informantene manglende offentlige krav til kvalifikasjoner for de som velger å etablere seg i denne bransjen noe som kan betegnes som strukturelle utfordringer i bransjen. Som en av informantene beskriver:

*Det har vært mange cowboyer, det å overbevise at man ikke har vært en av dem er viktig. Det er klart at bransjen ikke har hatt kjempe skussmål. Det har vært en hemsko. Det kommer opp en del aktører som skaper støy i bransjen før de går overende (Contrast Adventure, 2018).*

Det fremkommer av informantene at det å kvalitetssikre produktene og det å kunne tilby sine ansatte og partnere ryddige forhold er viktige moment. Dette for å kunne levere høy kvalitet over tid og differensiere seg fra konkurrentene. Men dette er også en utfordring da dette innebærer nødvendigvis et høyere kostnadsnivå kontra det mer useriøse aktører kan operere med.

*Den største utfordringen er dette med, vi har jo gjort et valg på at vi skal ha utdannede guider og har som mål at det skal stå til et levebrød for dem. Vi gjør det i en næring der det ikke noe problem for hvem som helst å jobbe i samme næring uten fagteknisk utdanning eller noe annet, så vi ser fra andre plasser at det dukker opp veldig mange aktører som har det som en hobby, mer useriøse aktører (Trolltunga Active, 2018).*

Virkemiddel informanten trekker frem for å svare på konkurransen fra andre aktører i markedet er fokus på høy kvalitet i sine turer og det å ha evne til å kunne drive markedsføring og salg for å nå ut med sitt budskap.

*Det er jo på markedsføring og salg, at vi må være så gode og tydelige på at våre produkter når frem til turistene og ikke de andre. Det produktet som vi leverer er såpass bra at det velger oss istede for noen andre (Trolltunga Active, 2018).*

“Empirical study of Norwegian outdoor adventure companies”

*Jeg vet om mange som pakketerer turer uten å ha kjennskap til hvordan dette skal gå i virkelige livet, men der er vi tett på med å kvalitetssikre alle ledd (Contrast Adventure, 2018).*

Ut i fra dagens konkurransenivå i bransjen poengterer 4 av 7 informanter viktigheten av det å tilpasse seg til trender i markedet og ligge i forkant av utviklingen som en viktig konkurransefordel. Som denne informantene nevner:

*Det er et vesentlig poeng for oss å prøve å tilpasse oss det vi ser på som trender i markedet, det vil vi måtte. Sånn sett påvirker det strategien oss i den grad at vi ikke låser oss til en 10-års løkke der vi er her nå og skal være der om 4 år osv. Fordi at ting endrer seg (Uteguiden, 2018).*

#### **4.4.2 Potensielle aktører i bransjen**

Et annet moment i konkurransearenaen er å befestе sin situasjon således at det skaper barrierer for eventuelle nyetableringer i bransjen. Gode barrierer for å hindre nye aktører kan være for eksempel å etablere en sterk merkevare, produkter av høy kvalitet og høy kundetilfredshet. (Erichsen, Solberg, Stiklestad, 2015). Som en informant påpeker:

*Mitt mål har i de siste 2-3 årene har vært å bli såpass store i regionen slik at omgivelsene ikke skal klare å nå oss igjen. Det har vi lykket bra med, særlig det siste året (Uteguiden, 2018).*

Majoriteten av informantene påpeker at de etablerte seg før etterspørselen i markedet var tilstrekkelig. Men nå har de tatt en solid posisjon som fungerer som barriere mot nyetableringer.

*Sånn sett startet jeg nok for tidlig, Norge var nok ikke helt klar for det for 10 år siden. Men på en annen side hadde jeg fått rigget meg opp, når resten av Norge var klar hadde jeg gått noen runder og var der når det skjedde. Det går jo mye bedre nå enn de første 5 årene for å si det sånn. Timing (Contrast Adventure, 2018).*

“Empirical study of Norwegian outdoor adventure companies”

#### 4.4.3 Leverandører

Bedriftene opererer med både norske og internasjonale leverandører som forsyner informantene med kunder herunder agenter, turoperatører, DMC (destinasjonsselskap) og landsdelsselskaper. Videre har man leverandører av elementer rundt selve produktet som utstyr, overnattingsaktører og transportører. Det er ofte verdifullt å ha mulighet til å kunne benytte flere leverandører innen samme kategori for å redusere leverandørens forhandlingsmakt (Erichsen, Solberg, Stiklestad, 2015). Flere informanter påpeker viktigheten av å kunne tilpasse seg leverandørens behov.

*Det som vil være en stor utfordring er at nå begynner vi å se at det asiatiske markedet vokser veldig, men det er et veldig umodent marked når det kommer til konsum av friluftssopplevelser. det er veldig viktig at vi forstår vår rolle og våre leverandørens krav, at det er en helt annen verden å jobbe med kunder fra Amerika enn det å jobbe med kinesere uten at jeg skal være helt generell (Contrast Adventure, 2018).*

Samtidig tenke vekst og kontakte den største potensielle leverandøren. Som informanter påpeker:

*Jeg har alltid gått til de store leverandørene. Jeg har ikke gått til det lille hotellet, jeg har ikke gått til destinasjonsselskapet og spurt hva jeg skal gjøre, i stede har jeg gått til den største cruiseleverandørene og maset meg inn døren og spurt hva kan jeg gjøre for deg (Njord, 2018).*

#### 4.4.4 Kunden

Porter, M. (1987) påpeker at det å ha krevende kunder er et sentralt poeng. Kunder som forlanger høy kvalitet, service og stadig bedre produkter skjerper bedriftens kvalitet. Dette korrelerer med funn fra informantene. Disse har et tydelig forhold til kundens forhandlingsmakt, som en informant påpeker:

*Gå til den største potensielle kunden din og spør ka du kan gjøre for kunden din. Fordi den kunden sier hva du skal gjøre (Njord, 2018).*

“Empirical study of Norwegian outdoor adventure companies”

Videre ser jeg at informantene påpeker viktigheten av å bygge opp en solid salgs- og markedskanal, der også flere benytter seg av direkte kommunikasjon gjennom sosiale medier og har stort utbytte av dette. Videre påpeker noen informanter potensielle utfordringer fra andre kraftigere salgskanaler, som kan få for stor forhandlingsmakt ovenfor leverandører av opplevelsesproduktene. Som en informant påpeker:

*Men vi har en større organisasjon og vi har muligheter til å nå turister via turoperatører og markedsføring som andre ikke kanaler kan. Men når aktører som [booking.com](https://www.booking.com) og AirBnB kommer så er de så store aktører at vi har ikke sjans til å stå opp imot de (Trolltunga Active, 2018).*

#### **4.4.5 Substitutter**

Substitutter er produkter og tjenester som kan redusere eller erstatte dagens produkter og tjenester. (Erichsen, Solberg, Stiklestad, 2015). Innen reiselivsbransjen finnes det allerede flere substitutter som har redusert etterspørsel etter for eksempel hotellbransjen. Et eksempel på dette er tjenesten AirBnB som kommer inn som substitutt. Innen aktivitetsbransjen finnes flere typer substitutter som delingstjenester innen sportsutstyr, noe som utfordrer for eksempel skiutleie i alpinanlegg. Flere av informantene i denne undersøkelsen forholder seg til dette, hvordan dette kan påvirke bransjen fremover. Det fremheves det å levere på høy kvalitet i alle ledd og kommunisere dette overfor kundene som et mulig virkemiddel. Som en informant påpeker:

*AirBnB kan fort bli en slags aktivitets-AirBnB for eksempel, leverandører som bare tilbyr å gå en tur. Det er kanskje den største usikkerheten rundt det. Det er jo på markedsføring og salg, at vi må være så gode og tydelige på at våres produkter når frem til turistene og ikke de andre (Trolltunga Active, 2018).*

#### **4.4.6 Posisjon som strategi**

Det er tydelig at informantene har et klart perspektiv hva angår posisjonering i bransjen. 7 av 7 informanter oppgir det å etablere seg på en lokalisasjon hvor det ikke eksisterer stor konkurranse som et fortrinn.

“Empirical study of Norwegian outdoor adventure companies”

*Jeg er eneste mann i Molde som holder på med dette og det har vært slik i 13 år nå. Men jeg gjør turer i hele Møre og Romsdal (DID, 2018).*

*Vi tenker Odda som base. Det er såpass stort uutnyttet potensiale som vi ikke har tatt tak i enda, så vi kommer til å jobbe frem mot å være Trolltunga ekspertene, som har posisjonert seg her som base (Trolltunga Active, 2018).*

Der Mintzberg, H.(1979) viser til strategi som posisjon, hvor man måler bedriftens styrke i forhold til konkurransebildet, forsøker bedriften å etablere en fordelaktig posisjon. Dette ser jeg stemmer godt overens med data fra informantene.

Videre er det en oppfattelse om det å ha et strategisk posisjon på formidling av opplevelsen nødvendig for å separere seg fra konkurrentene, enten det handler om en type produkt eller hvordan produktet er satt opp. Som to informanter påpeker:

*Identitet er jo ekstremt viktig, identiteten til Folgefonna. Det er uinteressant for oss å starte breføring i Jostedalen eller på Finse (Folgefonni Breførerlag, 2018).*

*Vi holder oss til å være gode på leveransen av off the beaten track opplevelser hele året. Dette med kvalitet er viktig, at vi leverer 100% hver gang (Contrast Adventure 2018).*

Altså man tar et tydelig standpunkt på hva man skal levere. Dette kan også betegnes som et strategisk perspektiv eventuelt strategisk manøver (Erichsen, Solberg, Stiklestad, 2015). Enten det er identiteten til produktene, identiteten til organisasjonen eller om man skal levere innen en bestemt nisje. Videre ser jeg informantene trekker frem det å inneha unik lokalkunnskap, det å kunne tilby en totalpakke til gjestene fra de kommer til de drar og det å ha muligheten til å vokse som viktige funn.

Omgivelsene i bransjen på strukturelle utfordringer. Som nevnt tidligere har det blitt påpekt flere ganger utfordringer knyttet til manglende krav fra offentlig hold hva angår kompetansekrav i bransjen. Videre er det andre typer utfordringer der attraksjoner opplever for høyt besøk, noe som på lang sikt kan redusere attraktiviteten til en destinasjon hvor bedriften opererer. Som en informant påpeker:

“Empirical study of Norwegian outdoor adventure companies”

*Jeg mener at store deler av norsk reiseliv og de destinasjonene som har blitt utviklet i Norge, er en reaksjon på at det har kommet mennesker og ikke en ønsket eller villet utvikling som trekker i en retning som du selv kontrollerer. Det er et kjempeproblem og det er årsaken til at man får negative omtaler, som feks Preikestolen, Trolltunga, Reinebringe i Lofoten, den type destinasjoner som på kort tid har fått enorme tilvekst av gjester uten at man har klart å styre det i en riktig retning (God Tur, 2018).*

#### **4.4.7 Oppsummering**

Opplevelsesbedriftene vektlegger det å ha etablert seg tidlig før etterspørselen var på dagens nivå som en indirekte konkurransefordel. Jeg mener dette var ikke tilsiktet strategi fra informantene, men på grunn av denne tidlige etableringen har de skapt barrierer for nyetableringer.

For å motstå direkte konkurranse fremheves det fra 100% av informantene det å tilby jevn høy kvalitet som virkemiddel. Videre oppgir majoriteten det å være god på salg og markedsføring som viktig. Det trekkes også frem kommunikasjon med kundene på sosiale medier som suksessfaktor. Flere trekker også frem muligheten til å tilpasse seg trend og etterspørsel fra kunder som viktig.

Videre foregår det raske endringer både overfor kundens forhandlingsmakt og leverandørens forhandlingsmakt. Noen av dagens leverandører kan havne i kategorien for substitutter til dems eget produkt. Informantene påpeker viktigheten av å forstå behov til kunden for å gjøre seg enda mer attraktiv. Igjen nevnes kvalitetssikring og tydelig markedsføring av dette som et mulig virkemiddel.

Strategi som posisjon og perspektiv spiller en stor rolle på hvordan informantene skaper konkurransefortrinn i bransjen.

Jeg kan ut ifra mine funn se at informantene bruker strategi for å oppnå konkurransefordel i markedet. Særlig to moment trekkes frem – det å etablere seg på en unik lokalisasjon som gir liten direkte konkurranse og byr på sterke naturopplevelser som viktig. Videre det å være



“Empirical study of Norwegian outdoor adventure companies”

tydelig på sin identitet og autensitet som merkevarebygging. Enkelte informanter trekker også frem det å finne en nisje innen naturbasert opplevelsessegmentet som en fordelaktig konkurransefordel.

Dette stemmer godt overens med teori fra Mintzberg (1979) der strategi som posisjon og perspektiv er mulige strategi for å oppnå konkurransefordel. Men jeg finner ikke funn som tilsier at bedriftene har en bestemt plan for strategi (Plan), ei heller mønster (Pattern) eller bestemte handlinger som oppkjøp og sammenslåelser (Ploy) som mulig strategiske virkemiddel.

## 5.0 Konklusjoner

Gjennom studiet av syv naturbaserte opplevelsesbedrifter har jeg undersøkt flere momenter som til sammen skulle gi svar på hva som kjennetegner disse bedriftene som alle har skapt lønnsom drift over en 10-års periode. Ved å oppsummere mine funn skal jeg besvare problemstillingen og oppgavens tre delspørsmål. Jeg velger å fokusere på de funn jeg finner mest interessante i tilknytning til forskningsspørsmålene, før jeg avslutningsvis sier noe om hvilke implikasjoner dette kan ha for aktørene innen dette segmentet.

*Delspørsmål 1: Hva er forretningsmodellen til opplevelsesbedriftene?*

*Delspørsmål 2: Hvilket perspektiv har opplevelsesbedrifter i leveransen av de naturbaserte opplevelsesproduktene?*

*Delspørsmål 3: Hvilke strategiske valg tar opplevelsesbedriftene med hensyn til etablering i bransjen?*

Jeg har i oppgaven sett på forretningsmodellen til opplevelsesbedriftene, hvordan de etablerer og arrangerer sin virksomhet. En gjennomgang av forretningsmodellen hos de utvalgte virksomhetene har gitt forståelse for å danne et grunnlag for faktorer som kan ha en påvirkning på om man evner skape lønnsom drift i denne bransjen. For å dokumentere forretningsmodellene til virksomhetene har jeg benyttet meg av Alexander Osterwalders Business Model Canvas som et teoretisk verktøy for å dekomponere de ni nøkkeldimensjonene i bedriftens forretningsmodell.

Jeg har med dette avdekket at bedriftene vektlegger *guidene som den fremste nøkkelressurs for å kunne skape lønnsom drift*. Herunder vektlegges det å ha tilgang til et stort nettverk av guider som er høyt kvalifiserte med lokalkunnskap. Dette sikrer jevnt høy kvalitet på opplevelsesproduktene og de evner levere *autentiske opplevelsesprodukter tilpasset kunden*.

Videre finner jeg at samtlige informanter satser på helårsturisme i sin forretningsmodell. Her har jeg avdekket at flere av informantene *oppnår helårsdrift ved å kunne skalere bedriftens virksomhet* etter varierende etterspørsel gjennom sesongene, ved å holde de faste kostnadene lave og tilknytte guider på freelance kontrakter. Dette skaper en mer fleksible forretningsmodell.

“Empirical study of Norwegian outdoor adventure companies”

I bedriftens verdiløfte ligger kjernen i til bedriftens virksomhet, hvorfor kunden skal velge dem. Her ser jeg at majoriteten av opplevelsesbedriftene har lignende verdiløfter, nemlig det å *skape unike og autentiske opplevelser der kunden står i sentrum*. Pine & Gilmore (1998) omtaler i faglitteraturen den nye opplevelsesøkonomien der kjernen ligger i å skape et opplevelsesprodukt som engasjerer og iscenesetter kunden. Mine funn korrelerer med teorien innen opplevelsesøkonomi i dette tilfellet.

Samtlige informanter har *flere forskjellige inntektsstrømmer* i tillegg til hovedproduktet, nemlig leveransen av naturbaserte opplevelser. Derfor kan også dette sees på som et sentralt funn i oppgaven, evnen til å generere mer-inntekter utover kjerneproduktet.

Jeg har i oppgaven studert perspektiv i design og produksjon av naturopplevelsen, for å forståelse for hvordan opplevelsesbedriftene tilnærmer seg dette. I mine undersøkelser finner jeg at 5 av 7 informantene vektlegger det å *designe autentiske opplevelser med fokus på naturopplevelsen som deres perspektiv*. Samtlige informanter vektlegger det å kunne tilpasse perspektiv til ulike typer kunder og produkter. Dette stemmer godt overens med teori fra Vespestad og Lindberg, der de poengterer at turister og opplevelser kan være preget av ulike opplevelsesmoduser gjennom den samme naturopplevelsen.

Min undersøkelse viser at samtlige informanter har et tydelig forhold til posisjonering i bransjen. Strategien bedriftene operere med har betydning for deres konkurranseevne og evne til å styre bedriften mot lønnsom drift. I min undersøkelse kommer det frem at informantene særlig vektlegger det å ta en strategisk posisjon innen *unik lokalisasjon, unik identitet og det å operere innen en nisje for å oppnå konkurransefordel*. Det viser seg at opplevelsesbedriftene som evner å skape lønnsom drift bevisst benytter strategisk posisjon som et virkemiddel. Dette korrelerer med teori fra Mintzberg (1979) om strategisk posisjonering.

Med hensyn til konkurransekrefter i bransjen finner jeg i min undersøkelse at flere av informantene trekker frem effekten av at de etablerte seg for over 10 år siden som en konkurransefordel i dagens marked, der de gjennomgikk noen tøffe driftsår før dagens høyere etterspørsel etter naturbaserte opplevelser var etablert, men til gjengjeld har dette hjulpet dem befeste sin posisjon i dag. Dette skaper således barrierer for nyetableringer i markedet samt utfordrer eksisterende aktører. Disse funnene samsvarer med Porters fem konkurransekrefter der direkte konkurranse og nye inntrengere omtales om aktuelle konkurransekrefter bedriften

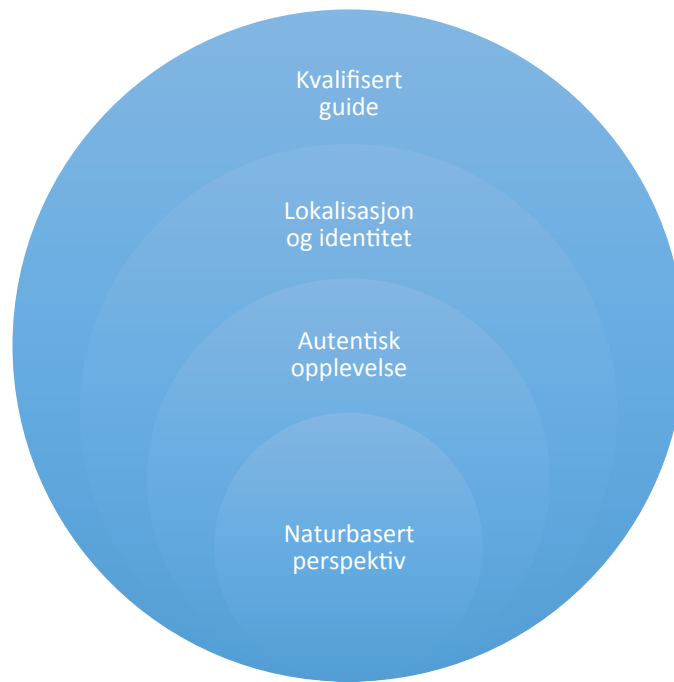
“Empirical study of Norwegian outdoor adventure companies”

må hensynta. Videre vektlegges evnen til å tilpasse seg markedet, dets trender og svingende etterspørsel som strategiske konkurransefortrinn innen de fem konkurransekrefter. Det å kontinuerlig levere produkter av høyest mulig kvalitet fremheves som et virkemiddel for å gjøre byttekostnaden høyere for kundene.

Videre finner jeg at informantene har mindre fokus på leverandører som konkurransekraft. Noen informanter trekker frem stordriftsfordeler med hensyn til økt volum gir vekstmuligheter og bedre forhandlingsmakt ovenfor leverandørene og innpass til nye kundegrupper. Jeg finner ikke at bedriftene har et bevisst forhold til eksisterende og fremtidige substitutter, da kun et fåtall av informantene trekker frem dette som aktuelle trusler.

Resultatene fra min forskning viser at for å skape lønnsom drift i dette segmentet, naturbaserte opplevelsesbedrifter, bør man tilegne seg et stort nettverk av kvalitetssikrede guider som kan sikre høy kvalitet i alle opplevelser. Man bør tillegge en forretningsmodell som gjør det mulig å skalere opp/ned etter sesong og etterspørsel. Videre bør man fokusere på autentisk og ekte perspektiv i design og produksjon av naturopplevelsen. Dette henger så sammen med det strategiske perspektivet. Her ser jeg at bedriftene i denne undersøkelsen bevisst spiller på strategisk posisjonering og perspektiv gjennom lokalisasjon og identitet. Mine funn viser at bedriftene har til dels vage strategiske planer for hvordan de skal forholde seg til konkurransekraftene i markedet.

I følgende figur har jeg komponert en modell som viser de ulike suksess dimensjonene i naturbasert opplevelsesbedrift og hvordan disse forsterker hverandre. Sentralt i modellen er verdiløftet, nemlig produktet som tilbys kunden. Jeg fant at bedrifter fokuserer på det naturbaserte perspektivet (Vespestad og Lindberg, 2015) i sin leveranse av produktet har økt sannsynlighet for å oppnå lønnsom drift. Dette skaper så en autentisk opplevelse, noe opplevelsesøkonomien vektlegger som fremste konkurransekraft (Pedersen, 2018). Dette gjenspeiles så i bedriftens strategiske posisjon og perspektiv, nemlig unik lokalisasjon og identitet, noe alle informanter i oppgaven trekker frem som viktig faktor. Rundt disse elementene har man bedriftens fremste nøkkelressurs, nemlig høyt kvalifiserte guider som kan levere konsistent høy kvalitet og på den måten forsterke konkurransekraft.



Figur 5: Naturbaserte opplevelsesbedrifter som skaper lønnsom drift.

De utvalgte informantene befinner seg alle på Vestlandet og er lokalisert i tilknytning til spektakulær natur. Dette har trolig bidratt til at de fremhever autentiske naturbaserte opplevelser som viktigst. Dette gir dem en strategisk fordel med hensyn til identitet. Andre naturbaserte opplevelsesbedrifter i Norge som kanskje ikke har like spektakulær natur men allikevel uberørt natur er kanskje ikke klar over de strategiske fordelene ved å innta dette perspektivet. I stede for å fokusere på aktiviteten som er kopierbar burde andre opplevelsesbedrifter søke å implementere autentiske produkter i sitt sortiment.

Teorier	Hovedfunn	Eksempler fra informanter
Osterwalder Forretningsmodell	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Forskjellige innteksstrømmer</li> <li>· Guider er nøkkelressurs</li> <li>· Viktighet av å kunne skalere tilbudet til sommersesong og vintersesong og som følger sikre lave faste kostnader</li> </ul>	<p><i>...det som er core i min butikk er guidene, nettverket av guidene jeg har og den kunnskap de har om aktivitetene de skal gjøre og ikke minst lokalkunnskap (DID, 2018)</i></p>
Vespestad og Lindberg Perspektiver på opplevelser	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Naturen som det uberørte som perspektiv, autentiske ekte opplevelser</li> </ul>	<p><i>Det er litt sånn dynamisk men skal jeg tenke på noe som stikker seg ut er det naturdelen tenker jeg, det uberørte, det tenker jeg er viktigst.</i> (Contrast Adventure, 2018).</p>
Porter Strategi konkurranskrefter	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Sikre høy kvalitet på produkt</li> <li>· Forut for sin tid har gitt mulighet til å vokse og skape konkurransefortrinn</li> </ul>	<p><i>Det er jo på markedsføring og salg, at vi må være så gode og tydelige på at våre produkter når frem til turistene og ikke de andre. Det produktet som vi leverer er såpass bra at det velger oss istede for noen andre (Trolltunga Active, 2018).</i></p>
Mintzberg Strategi perspektiv	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Strategisk posisjon og perspektiv herunder identitet og lokalisasjon</li> </ul>	<p><i>Identitet er jo ekstremt viktig, identiteten til Folgefonna. Det er uinteressant for oss å starte breføring i Jostedalen eller på Finse (Folgefonni Breførerlag, 2018).</i></p>

Tabell 3: Samlet rammeverk og funn

## 7.0 Forslag til videre forskning

Opplevelsesreiselivet er i stor utvikling med betydelig økt global etterspørsel bare de seneste årene. Det som er spennende med bransjen i Norge er at den fremdeles er relativt ung sammenlignet med andre internasjonale markeder og det finnes gode muligheter for økt lønnsomheten i bransjen.

Opplevelsesbedriftene er i stor grad grunnen til at en turist velger en destinasjon. Aktørene som operer rundt opplevelsesbedriften som hotell og andre rammefaktorer drar nytte av opplevelsesbedriften som tiltrekker turisten til området men ofte sitter hotellnæringen igjen med størst fortjeneste. En av informantene til oppgaven, Trolltunga Active, eier og driver Trolltunga Hotell med stor suksess. Ved å vertikalt integrere flere ledd i verdikjeden fra ankomst til opplevelse og hvilke implikasjoner vertikal integrering kan ha for opplevelsesbedriften kunne vært et interessant videre studie av økt verdiskapning i bransjen.

Helårsturisme er et meget aktuelt tema i reiselivsbransjen der en søker utnytte bedriftens kapasitet gjennom hele året og således redusere de faste kostnadene og samtidig kunne tilby fast jobb til flere ansatte og således øke faglig kompetanse i reiselivsbransjen. Videre gir helårsturisme bedre kapasitetsutnyttelse på infrastruktur og ikke minst bedre avkastning. Hvordan de naturbaserte opplevelsesbedriftene kan starte med helårsturisme og rigge driften sin mot svingninger i sesong, naturgitte forhold og varierende etterspørsel kan være en interessant vinkling på videre forskning.

Mintzberg (1979) nevner oppkjøp og sammenslåing som en aktuell strategi for vekst innen en bransje. Det har til nå ikke vært særlig aktivitet på dette området i Norge, spesielt målt mot andre internasjonale markeder som for eksempel New Zealand der AJ Hackett etter hvert har bygget opp en sterk merkevare gjennom flere lokalisasjoner i New Zealand. Hvordan kan norske naturbaserte opplevelsesbedrifter forsterke sin posisjon og etter hvert ekspandere utover sin egen lokalisasjon?

“Empirical study of Norwegian outdoor adventure companies”

## **8.0 Vedlegg**

### **Vedlegg 1: Intervjuguide**

#### **Intervjuguide til masteroppgaven**

Avgrensning og avklaring, forberedelser før intervju:

I denne oppgaven vil jeg fokusere spesifikt på leverandører av naturbaserte opplevelser, bedrifter som er sammenlignbare i produktvalg og lokalisert på Vestlandet. Videre vil jeg fokusere på bedriftens bruk av strategi, forretningsmodell og perspektiv. Med lønnsom menes bedrifter som har skapt jevn vekst siden etableringen. Hva kjennetegner naturbaserte opplevelsesbedrifter i Norge som evner å skape lønnsom drift?

Faktorer på individnivå, utdanning, motivasjon. Aktuell teori fra Perspektiver på entreprenørskap.

Spørsmål:

1. Hva er din bakgrunn? (utdanning, erfaring).
2. Hvordan oppsto forretningsideen og hva var din motivasjon for etablering?
3. Hvordan var din situasjon ved etablering av selskapet?

#### **2. Hvordan har forretningsplan blitt anvendt i etablererfasen?**

Her ønsker jeg å kartlegge bedriftens forretningsmodell med Business Model Canvas ni dimensjoner som rammeverk.

Spørsmål:

1. Hadde du et forhold til bruk av forretningsplan og strategi i etableringsprosessen?
2. Verdiløftet: Hvorfor skulle kunden velge ditt produkt?
3. Kunden - hadde du tanker rundt hvem som skulle kjøpe produktet?
4. Kunderelasjon: Hadde du et nettverk med potensielle kunder til å begynne med, eventuelt partnere som sendte kunder?
5. Kanaler: Hadde du gjort noen oppfatninger rundt hvordan kunden skulle bli oppmerksom



“Empirical study of Norwegian outdoor adventure companies”

på ditt produkt?

6. Kjerneaktivitet: Hvordan organiserte du bedriften i etableringen med hensyn til inntjening, hva skulle du tjene penger på?
7. Partnerskap: Har du inngått avtaler/partnerskap som gir økt verdi for deg og dine kunder?
8. Kostnadsstruktur: Hvordan styrer du kostnadene i selskapet?
9. Inntektsstrøm: Hva er bedriftens fremste produkt mht inntjening?
10. Ressurser: Hva er dine fremste ressurser i bedriften? Entreprenøren, medarbeidere, immaterielt, materielt, m.m.

### **3. Hvilket perspektiv har virksomheten på opplevelsen/produktet?**

Aktuell teori fra Vespestand og Lindberg.

Spørsmål:

1. Hvilket perspektiv har du i produksjonen og leveransen av produktene?
2. Kjenner du deg igjen i følgende roller:
  1. Naturen og omgivelsene i sentrum, uberørt
  2. Aktiviteten i sentrum, underholdning
  3. Kunden i sentrum, mestring og måloppnåelse
  4. Gruppen i sentrum, tilhørighet og felleskap?

### **4. Hvordan påvirker omgivelsene etableringsprosessen i positiv/negativ forstand?**

Aktuell teori: Porters's 5 forces, Mintzberg 5P.

Spørsmål:

1. Kan du trekke frem faktorer i omgivelsene rundt etableringen som har fremmet eller hemmet etableringsprosessen? Eksempelvis virkemiddelapparat, samarbeid med reiselivsnæringen, offentlig tilrettelegging, m.m.
2. Hvordan påvirker bransjen ditt valg av strategi i etableringsprosessen, herunder: kunder, leverandører, substitutter, konkurrenter og fremtidige konkurrenter.
3. Hadde du et forhold til hvordan du posisjonerer deg i bransjen med hensyn til unikhhet og lokalisasjon?
4. Konkurransfordel: Har du egenskaper i bedriften som skiller deg fra konkurrenter? Hadde du gjort noen tanker rundt dette i forkant av etableringen?

“Empirical study of Norwegian outdoor adventure companies”

## 9.0 Referanser

Adventure Travel Trade Association. (2013). *Adventure Tourism Market Study 2013*.

Blank, Steven G., and Bob Dorf. (2012). *The startup owner's manual: the step-by-step guide for building a great company*. Pescadero, Calif: K & S Ranch, Inc.

Enger, A. & Eide, LE. (2011). *Kartlegging av markedet for opplevelsesturisme i Nederland, UK, Tyskland og Italia*. Menon-publikasjon nr.8/2011.

Erichsen, M. Solberg, F. & Stiklestad, T. (2015) *Ledelse i små og mellomstore virksomheter*. Bergen, Fagboklaget.

Flaatten, C. (2017). *Nok et superår for norsk reiseliv - dette er årsakene* . Aftenposten.

Hopland, S. & Raustøl, H. (2015). – *Oljekrisen er verre enn finanskrisen*. NRK.

Gordijn J. and Akkermans H. (2001). *Designing and evaluating ebusiness models*, IEEE Intelligent Systems.

Hellevik, O. (2003) *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. Oslo, Universitetsforlaget.

Innovasjon Norge. (2017). *Nøkkeltall for norsk turisme 2016*.

Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Høyskoleforlaget.

Jenssen, J., Kolveried, L. & Erikson, T. (2012). *Perspektiver på entreprenørskap*. Kristiansand: Cappelen Damm Høyskoleforlaget.

Johannessen, A. Kristoffersen, L. & Tufte, P, A. (2011) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt.

“Empirical study of Norwegian outdoor adventure companies”

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2012) *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.) Oslo, Gyldendal Akademisk.

Margetta, J. (2002) *Why Business Models Matter*, Harvard Business Press.

Mintzberg, H. (1979). *Patterns in Strategy Formation*. International Studies of Management & Organizations 9(3): 67-86.

Mohr J. & Spekman R. (1994) Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal* Volume 15, Issue 2

Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology - a proposition in a design science approach*. Ph.D. thesis. Lausanne: University of Lausanne.

Osterwalder, Alexander, Yves Pigneur, Tim Clark, and Alan Smith. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*.

Pedersen, AJ. (2012). *Gjesteblogg av Ann-Jorid Pedersen: Kan en overgang til opplevelsesøkonomi redde norsk reiseliv?* Forlagsliv, Cappelen Damm-Huset.

Pedersen, AJ. (2018). *Opplevelsesøkonomi, kunsten å designe opplevelser*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk

Pine, BJ. & Gilmore, JH. (1998). *Welcome to the Experience Economy*. Harvard Business Review.

Porter, M. (1987). *Konkurransestrategi*. Oslo: Tano

Porter, ME. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Harvard Business Review

Vespestad, MK. & Lindberg, F. (2015). *Naturbaserte turistopplevelser: En gjennomgang av ulike perspektiver*. Innovativ og opplevelsesbasert verdiskapning i reiselivsnæringen. Oslo:

“Empirical study of Norwegian outdoor adventure companies”

Cappelen Damm Akademisk

World Tourism Organization (UNWTO). (2014). *Global Report on Adventure Tourism*.