



**Høgskolen
i Innlandet**

Handelshøgskolen Innlandet - fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap

Knut Arne Vassdokken

MASTEROPPGAVE

Bærekraftig forretningsmodellinnovasjon

Sustainable business model innovation

Master i innovasjon

INN 3031-1

2023

Forord

Denne masteroppgaven er avslutningen av en ettårig masterstudie i innovasjon ved Høgskolen i Innlandet avd. Lillehammer. Oppgaven tar for seg hvordan reiselivet kan bli mer bærekraftig ved å innovere sine forretningsmodeller. Når hele verden har samlet seg om 17 bærekraftsmål og vedtatt en klimaavtale i Paris i 2015, Parisavtalen, er også reiselivet omfattet av krav til å omstille for å redusere forbruk og bruke ressurser mer effektivt.

Å jobbe med denne masteroppgaven har vært lærerikt, inspirerende og krevende. Det har vært lærerikt fordi jeg har måttet skaffe meg mer kunnskap om temaet, samtidig som jeg har måtte hente frem kunnskap jeg har tilegna meg igjennom studiet, satt det i system og sett kunnskapen i sammenheng. Inspirerende fordi det er et tema jeg er opptatt av; utvikling av reiselivet, og da spesielt med tanke på reiselivet i Innlandet, og hvordan dette kan foredles og videreutvikles. Krevende fordi å skrive en masteroppgave er en stor jobb som skal gjøres på relativt kort tid, samtidig som man skal sjonglere alle oppgaver man har også utenfor studiet, og fordi å sette seg inn i så mye kunnskap og fordøye så mye læring på kort tid er utfordrende og krevende.

Jeg vil rette en stor takk til veileder Monica Adele Breiby for gode råd og god hjelp underveis. Jeg vil også takke informantene som stilte opp og deltok i intervjuene, dere bidro med viktig kunnskap og innsikt inn i min oppgave. Takk til Monica Aune for å lese korrektur. Takk til mine medstudenter for interessante diskusjoner og refleksjoner, og takk for en studietid som har gått altfor fort. Takk for alle heiarop fra alle, mange flere enn de som kan nevnes her.

Lillehammer, juni 2023

Knut Arne Vassdokken

Sammendrag

Hensikten med denne oppgaven var å undersøke hvordan forhold utenfor virksomheten påvirker omstilling til bærekraftige forretningsmodeller. Det har vært økende oppmerksomhet om forretningsmodellinnovasjon, samtidig som det er ønsket at næringslivet omstilles for å møte klimaendringer. Oppgavens problemstilling er: Hvilke ytre faktorer påvirker bærekraftig forretningsmodellinnovasjon i reiselivet?

Jeg har en gjennomgang av teori om innovasjon, bærekraft og samfunnsansvar, forretningsmodeller og forretningsmodellinnovasjon, det er sett på faktorer som påvirker forretningsmodellinnovasjoner og hvilke trender som påvirker endringer.

For å belyse min problemstilling gjennomførte jeg en kvalitativ undersøkelse der fem ulike reiselivsvirksomheter innenfor gamle Oppland fylke ble intervjuet. I tillegg ble det gjennomført dokumentstudier for å analysere blant annet myndighetene sine krav til og politikk rettet mot reiselivet.

Igjennom denne studien er det funnet frem til seks ulike faktorer som kan påvirke det arbeidet som gjøres i den enkelte reiselivsvirksomhet, disse faktorene er institusjonell, marked, samfunnsansvar, samarbeid, teknologi og økonomi.

Studien viser at myndigheter har flere institusjonelle virkemidler for å bidra til ett mer bærekraftig reiseliv, den viser at kunden etterspør mer bærekraftige reiser og opplevelser. Virksomhetene som er intervjuet er opptatt av sitt samfunnsansvar både i lokalsamfunnet, men også i ett større bilde der klimaavtrykk og bærekraft står sentralt. Det er et samarbeid i reiselivet mellom ulike aktører der man tar i bruk de mulighetene ny teknologi gir for innovasjon og effektivisering. Og til slutt ser man at de økonomiske rammevilkårene for reiselivet er avgjørende for innovasjoner i forretningsmodellen.

Abstract

The purpose of this assignment was to investigate how factors outside the business affect the transition to sustainable business models. There has been increasing attention to business model innovation, at the same time as there is a desire for the business sector to adapt to meet climate change. The thesis question is: What external factors influence sustainable business model innovation in tourism?

I have a review of theory on innovation, sustainability and social responsibility, business models and business model innovation, it is looked at factors that influence business model innovations and which trends influence change.

To shed light on my research question, I conducted a qualitative survey in which five different tourism businesses within the old Oppland County were interviewed. In addition, document studies were conducted to analyse, among other things, the authorities' requirements for and policies aimed at tourism.

Through this study, six different factors have been identified that can affect the work done in the individual tourism business, these factors are institutional, market, social responsibility, cooperation, technology and economy.

The study shows that the authorities have several institutional tools to contribute to a more sustainable tourism, it shows that customers demand more sustainable travel and experiences. The companies interviewed are concerned with their social responsibility both in the local community, but also in a larger picture where climate footprint and sustainability are central. It is a collaboration in the tourism industry between different actors to make use of the opportunities new technology provides for innovation and efficiency. Finally, the economic framework conditions for tourism are crucial for innovations in the business model.

Innhold

Forord	2
Sammendrag	3
Abstract.....	4
Figurliste.....	7
Tabelliste	7
1. Innledning.....	8
1.1. Problemstilling og formål.....	9
1.2. Oppgavens oppbygning	10
2. Teoretisk rammeverk.....	10
2.1 Innovasjon	10
2.1.1 Trender	12
2.2 Bærekraft og samfunnsansvar	13
2.3 Forretningsmodeller og forretningsmodellinnovasjon	16
2.3.1 Forretningsmodellinnovasjon	18
2.4 Bærekraft og forretningsmodellinnovasjon	19
2.5 Faktorer som påvirker forretningsmodellinnovasjon	20
3.0 Metode	23
3.1 Valg av undersøkelsesdesign.....	23
3.2 Datainnsamling og analyse.....	25
3.3 Valg av informanter.....	27
3.4 Forskningsetiske vurderinger	28
3.5 Relabilitet, validitet og generalisering.....	28
4 Funn og resultater.....	30
4.1 Funn fra dokumentstudier.....	30
4.1.1 Spesielt om reiselivet	30
4.1.2 Virkemiddelapparatet.....	32
4.1.3 Rammebetingelser.....	34
4.2 Funn fra kvalitativ undersøkelse.....	36
5 Drøfting	38
5.1 Hvilke ytre faktorer som påvirker forretningsmodellinnovasjon	38
5.1.1 Institusjonell.....	39
5.1.2 Marked	42

5.1.3	Samfunnsansvar	44
5.1.4	Samarbeid	50
5.1.5	Teknologi	51
5.1.6	Økonomi	53
5.2	Offentlig myndigheters bidrag til omstilling og innovasjon	55
5.3	Utvikle og implementer bærekraftig forretningsmodeller	57
5.4	Oppsummering av drøfting.....	60
6	Konklusjon	61
7	Referanseliste	63
8	Vedlegg	69
a.	Intervjuguide	69
b.	Informert samtykke	70

Figurliste

Figur 1 Forretningsmodell typologier (Foss & Saebi, 2017, s. 217).....	18
Figur 2 Forretningsmodellinnovasjon og samfunnsmessig og miljømessig bærekraft (Ødegård et al., 2019).....	19
Figur 3 Barrierer for å sanse, gripe og transformere for SBMI (Bocken & Geradts, 2020, s. 6).	22
Figur 4 Funn reisebarometeret vår 2023 (Innovasjon Norge, 2023).....	30
Figur 5 Norge, et bærekraftig valg. (Innovasjon Norge, 2023, s. 30).....	31
Figur 6 Ytre faktorer som påvirker bærekraftig forretningsmodellinnovasjon.....	60

Tabelliste

Tabell 1 Oversikt over kategorier, drivere og barrierer funnet i (Geissdoerfer et al., 2023) ...	21
Tabell 2 Oversikt over dokumenter som er gjennomgått.....	25
Tabell 3 Oversikt over informanter.....	28
Tabell 4 Innhold i kodegrupper.....	36

1. Innledning

Å være opptatt av og å gjennomføre endringer og omstillinger av virksomheten i en mer bærekraftig retning, med endringer av forretningsmodeller, tjenester og arbeidsprosesser kan sees å være en del av enhver virksomhet sitt samfunnsansvar (Aasen & Amundsen, 2015, s. 41-42, Jørgensen & Pedersen, 2018, s. 4). Ansvar for virksomhetene ligger i å følge opp bærekraftsmålene (FN-sambandet, 2023), å omstille seg for å redusere forbruk og bruke ressurser mer effektivt.

Forretningsmodell handler om hvordan man skal skape, kapre og levere verdier, rett og slett hva man skal produsere for å tjene penger, eller verdiskapning for kundene og virksomheten (Aasen & Amundsen, 2015, s. 97). Alle virksomheter har en forretningsmodell, selv om ikke alle har en bevist holdning til denne, men tankene om en forretningsmodell skjøt fart på 1990 tallet (Geissdoerfer et al., 2018, s. 402). Denne oppgaven vil handle om innovasjoner i virksomheters forretningsmodell for at virksomhetene skal drive mer bærekraftig.

Grunnen til at jeg mener denne masteroppgaven vil være hensiktsmessig er at det synes som om man har stort fokus på bærekraftig omstilling, ut fra en tanke om at dette er nødvendig for klimatilpassing. Samtidig virker det ikke som man har like stort fokus på hva dette fører til for den enkelte virksomhet. I denne oppgaven er ønsket å belyse og få frem kunnskap om hvilke faktorer som påvirker forretningsmodellinnovasjoner. Tidligere forskning har vist at det er nødvendig med videre forskning på drivere og barrierer for bærekraftig forretningsmodellinnovasjon (Bocken & Geradts, 2020, s. 17), og det er også blitt avdekket behov for å se på den praktiske tilnærmingen til overgang til bærekraftige forretningsmodeller (Geissdoerfer et al., 2018, s. 410). På bakgrunn av denne tidligere forskningen har jeg kommet frem til min problemstilling.

Og for å belyse min problemstilling vil jeg bruke reiselivet som kontekst for min undersøkelse. Reiselivet er en næring som har vokst mye de siste årene, samtidig så har næringen slitt etter covid-19pandemien (Breier et al., 2021). Når kundene endrer seg, må også virksomhetene tilpasse seg denne endrede kundedferden, dette presser frem nødvendige innovasjoner, noe reiselivet er et godt eksempel på (Kraus et al., 2023, s. 14). Mange reiselivsvirksomheter er ofte små virksomheter, få ansatte og med begrensa ressurser til å jobbe med en omstilling, og dette blir kanskje heller ikke kompensert med samarbeid med

andre (Kraus et al., 2023, s. 14). Manglende nettverk og samarbeid kan derfor være med å gjøre omstillingen vanskeligere.

1.1. Problemstilling og formål

Problemstillingen jeg har valgt for min masteroppgave er denne:

Hvilke ytre faktorer påvirker bærekraftig forretningsmodellinnovasjon i reiselivet?

Forskningsspørsmål:

- a) I hvilken grad bidrar offentlig myndigheter til omstilling og innovasjon i reiselivet?
- b) I hvilken grad kan virksomheter i reiselivet utvikle og implementere bærekraftige forretningsmodeller?

Bakgrunnen for at jeg velger denne problemstillingen er at jeg ønsker å belyse hvordan det jobbes med omstilling til bærekraftige forretningsmodeller og hvilke ytre faktorer som påvirker dette arbeidet. De senere år har oppmerksomheten rundt forretningsmodellinnovasjon vært økende (Foss & Saebi, 2017, s. 200). Samtidig har et press på næringslivet om å møte økt konkurranse og behovet for å møte klimaendringer ført til en forsterket oppmerksomhet på nødvendig omstilling til bærekraftig verdiskapning, og da blir spørsmålet om en endring av forretningsmodellen i en bærekraftig retning kan løse begge utfordringene, bærekraft og konkurransekraft (Hermundsdottir & Aspelund, 2021, s. 2). Etablerte forretningsmodeller og måter å produsere tjenestene på blir utdaterte og lite hensiktsmessige å bruke i en verden som krever nye løsninger og andre måter å jobbe på. Man ser også at flere turister ønsker å være ansvarlige turister (Innovasjon Norge, 2023). De ønsker å ta miljøvennlige valg, velger gjerne reisemåter som har lave utslipp, vil spise lokal mat, og bruker gjerne de tilbudene som tar hensyn til klima og miljø.

For å utdype problemstillingen er det stilt opp to forskningsspørsmål. Disse vil hver på sin måte kunne være med å utfylle og utdype problemstillingen om man finner svar på disse.

1.2. Oppgavens oppbygning

Oppgaven er bygd opp slik at i kapittel 2 presenteres det teoretiske rammeverket for oppgaven, der det begynnes med å definere innovasjon, og ser på trender. Deretter defineres begrep som bærekraft og samfunnsansvar, før det blir en gjennomgang av hva forretningsmodeller og forretningsmodellinnovasjon er, samt presentasjon av faktorer som påvirker forretningsmodellinnovasjon. I kapittel 3 blir det en gjennomgang av metoden som er valgt for oppgaven og redegjørelse for gjennomføring av undersøkelsen. I kapittel 4 blir det en presentasjon av de funn som ble gjort ved dokumentstudier og i undersøkelsen, før man i kapittel 5 går over til å drøfte disse opp mot det teoretiske rammeverk som ble presentert i kapittel 2. I kapittel 6 presenteres en konklusjon og tanker om videre forskning.

2. Teoretisk rammeverk

I dette kapittelet vil jeg gå igjennom det teoretiske rammeverket for min oppgave og definere viktige begreper.

2.1 Innovasjon

Innovasjon kan defineres til å bety fornyelse gjennom forandring (Aasen & Amundsen, 2015, s. 17). Dette henger også sammen med Schumpeter sine tanker om at innovasjon var å se nye produkter og nye produksjonsmetoder (Aasen & Amundsen, 2011, s. 38). Som vi ser så handler innovasjon om å skape et nytt produkt, en ny tjeneste eller en ny prosess (Aasen & Amundsen, 2011, s. 37). Det samme kan man også se i Oslo Manualen der det heter at innovasjon er et nytt eller forbedret produkt eller prosess (OECD Eurostat, 2018, s. 20). Men det er ikke nok å finne opp et nytt produkt, eller å forbedre en prosess, det må også lanseres i markedet, slik Regjeringen var inne på i Innovasjonsmeldingen (*Meld. St. 7 (2008-209)*, s. 13). Man kan og si at innovasjon er kommersialisering av en oppfinnelse (Njøs & Sjøtun, 2016, s. 21). Ut fra dette kan man se innovasjon som nye produkter, prosesser eller tjenester som er tatt i bruk av markedet. Begrunnelsen for innovasjon kan være så mangt, enten vil man kutte kostnader, man har klekt ut en god ide og skapt et nytt produkt man vil prøve å tjene penger på, eller så ønsker man å endre driften for å bli mer bærekraftig (Kurtmollaiev et al., 2018, s. 21). Og for å nå målene om et mer bærekraftig næringsliv med mindre klimaavtrykk,

kan virkemiddelapparatet være et verktøy om man innretter virkemidlene til å bygge opp under og initieres omstilling og innovasjon (Mark & Klitkou, 2022, s. 8).

Det finnes flere typer innovasjon, eller strategier for innovasjon som man og kan kalle disse (Aasen & Amundsen, 2015, s. 78). En strategi eller type innovasjon er det som kalles inkrementell innovasjon og som innebærer at man gjør små endringer, skritt for skritt, for å øke profitten. Hvilke endringer som skal eller bør gjøre kan ha sitt utspring i tilbakemeldinger fra kunder eller fra ansatte (Aasen & Amundsen, 2015, s. 89). En annen strategi som er motsatsen til inkrementell, er det som kalles radikal innovasjon. Det handler om at man vil tilby nye produkter eller tjenester, som kan endre eksisterende markeder og kanskje skape nye. Man søker ny kunnskap og muligheter for å skape noe nytt, eksempel på radikale innovasjoner igjennom historien kan være oppfinnelsen av hjulet og fjernsynet (Aasen & Amundsen, 2015, s. 89).

Åpen innovasjon tar utgangspunkt i at all kunnskap ikke er samlet i samme virksomhet, og at man derfor må åpne opp overfor omverden, for at kunnskap og ideer skal kunne flyte fritt mellom virksomheter og verden omkring dem (Chesbrough, 2012). I åpen innovasjon er tanken at man tar i bruk både den interne og eksterne basen for teknologi. Og et bærende element i åpen innovasjon er samarbeid mellom virksomheter. Virksomheter blir stadig mer avhengig av tilgang til kunnskap fra andre enn egen organisasjon for å klare nyskaping og omstilling (Saebi, 2016, s. 35). Virksomheter som vil drive innovasjonsarbeid etter en slik åpen innovasjonsstrategi, vil nok sannsynligvis ha en forretningsmodell som legger til rette for dette, da åpen innovasjon kan påvirke forretningsmodellens innhold og struktur og styring av virksomheten (Saebi & Foss, 2015, s. 207). Åpen innovasjon er i startfasen i reiselivet, men det er likevel slik at reiselivsvirksomheter etablerer kultur og prosesser for å jobbe etter åpen innovasjon prosesser, der gjesten også er en kilde til innovasjon, og det har vist seg at åpen innovasjon er en god tilnærming til endra miljøforhold og det å se nye muligheter (Breier et al., 2021, s. 2-3).

2.1.1 Trender

I dette delkapittelet vil jeg presentere noen funn om trender i næringslivet som kan påvirke forretningsmodeller. Flere forskere har pekt på ulike utviklingstrekk og trender som utgjør denne påvirkningen.

Verden er i endring og ulike trender i utviklingen slår også inn i hvordan næringslivet kan og bør endre seg og sine forretningsmodeller. Saebi har i artikkelen «Fremtiden for forretningsmodellinnovasjon i Norge» pekt på fire ulike trender som vil kunne kreve at man endrer forretningsmodellen, og dette er 1) delingsøkonomien, 2) tjenestefisering, 3) åpne innovasjonsprosesser og 4) bærekraft (Saebi, 2016, s.34-36). Noe av det som i denne artikkelen fra 2016 blir kalt trender vil man i dag kanskje ikke kalle en trend, slik som for eksempel delingsøkonomi og bærekraft. Jeg vil likevel omtale artikkelen videre, da andre forskere også har omtalt noe av de samme utviklingstrekk.

Det som presenteres er trender som vil kreve nye måter å skape, kapre og levere verdier på. Delingsøkonomi er en voksende økonomisk trend, der man samarbeider om bruk av for eksempel dyre kapitalvarer som biler, eller at man leier ut hus/leilighet for en periode gjennom for eksempel Airbnb. Mange deltar i slike ordninger for å spare tid og penger, andre for å spare miljøet. Slik deling øker bruken av produktet, og delingsøkonomi gir grunnlag for nye forretningsmodeller (Saebi, 2016, s. 34-35). Utvikling av ny teknologi gir en rask vekst i utvikling av tjenester, noe som fører til at produksjonsselskaper går mer over til å levere tjenester og man får det som kalle sen tjenestefisering (Saebi, 2016, s. 35). Kostnader ved forskning og utvikling gjør at flere selskaper ser seg tjent med å samarbeide om dette, og man blir avhengig av tilgang til kunnskap utenfra egen virksomhet, og samarbeid er med og legger grunn for effektivt innovasjonsarbeid. Åpen innovasjon handler om både inngående og utgående samarbeid (Saebi, 2016, s. 35-36). Den siste trenden er bærekraft, som følge av utfordringene rundt klima og miljø, og behovet for å redusere menneskelig påvirkning av jordkloden. Virksomheter kan handle ut fra et normativt perspektiv, det vil si handle moralsk, eller fra et strategisk perspektiv, som handler om å skaffe seg et konkurransefortrinn, slik at man oppnår større kundetilfredshet og bedre omdømme (Saebi, 2016, s. 36). Disse trendene er med å bygge opp om behovet for å omstille og utvikle nye forretningsmodeller for å møte nye utfordringer og gripe nye muligheter.

Klima og miljø utfordringene krever at man omstiller i en mer bærekraftig retning, der man reduserer forbruket og bruker ressurser mer effektivt, men der også sosial og økonomisk bærekraft vil måtte være en del av et helhetlig bærekraftig bilde. Teknologisk utvikling gir mange nye muligheter, som gjør at man kan levere produkter og tjenester på nye måter. Og ikke minst ser man at kundene endrer seg og hva de forventer av leverandører, som man vil se i kapittel 4.1.1 så har for eksempel bærekraftige reisemål og opplevelser blitt mer viktig for dem som ønsker å besøke Norge. Det er viktig å ikke se disse trendene som bare en trussel mot eksisterende forretningsmodeller, men som en mulighet til å skape og innovere nye måter å skape, kapre og levere verdi til kundene på (Jørgensen & Pedersen, 2018, s. 5-6).

Både Saebi og Jørgensen & Pedersen peker på noen av de samme trendene som teknologiutvikling og bærekraft. Dette er tydelige tender som påvirker utviklingen i dag, og som vil sannsynligvis forsterkes i årene fremover. Virksomheter som ikke ønsker å bli akterutseilt vil måtte ta inn over seg disse trendene og måtte mest sannsynlig omstille for å overleve i en ny hverdag (Jørgensen & Pedersen, 2018; Saebi, 2016).

At teknologi er viktig, også for reiselivet, har vært tema i flere artikler. Andrianto et al. omtalte de mulighetene som internett og mobilteknologi gir reiselivet for eksempel til å distribuere sine verdiforslag, tilbud, samtidig som det gir muligheter for tilbydere som for eksempel booking.com (Andrianto et al., 2022, s. 584). Disse nye kundekanalene, som booking.com og liknede plattformer representerer, gir mulighet for å nå nye kundegrupper, samt at de kan gi nye opplevelser, og man kan øke virksomhetens konkurransekraft igjennom automatisering av flere prosesser (Kraus et al., 2023, s. 8).

2.2 Bærekraft og samfunnsansvar

Verdens turistorganisasjon (UNWTO, u.å.) har utarbeidet denne definisjonen av bærekraftig utvikling for reiselivet: "Turisme som tar fullt hensyn til dens nåværende og fremtidige økonomiske, sosiale og miljømessige påvirkninger, imøtekommer behovene til besøkende, industrien, miljøet og vertssamfunnene" (UNWTO, u.å.). Det vil være hensiktsmessig og også bruke denne definisjonen i min master, da denne oppgaven handler om reiselivet, og UNWTO sin definisjon kan man si henger sammen med Brundtlandkommisjonen sin definisjon om at dagens behov ikke skal ødelegge mulighetene for kommende generasjoner (FN-sambandet, 2021). UNWTO peker videre på at et bærekraftig reiseliv

må utnytte ressursene optimalt, respektere lokalsamfunnenes sosiale autensitet og sikre langsiktige økonomiske operasjoner (UNWTO, u.å.). FN følger også opp dette og sier man må jobbe etter tre områder: klima og miljø, økonomi og sosiale forhold (FN-sambandet, 2021).

Som vi ser over så defineres bærekraft til å handle om sosial, miljømessig og økonomisk bærekraft, det kalles tre-pilarmodellen (Holden & Linnerud, 2021, s. 198). Hensikten med tre-pilarmodellen er å få fokuset på alle tre dimensjonene. Med denne modellen får man fram at det som er bra for miljøet også må være bra for samfunnet og økonomien for å være bærekraftig (Holden & Linnerud, 2021, s. 199).

Denne modellen er blitt videreutviklet i det som kalles den triple bunnlinjen (Carson & Skauge, 2022, s. 134; Holden & Linnerud, 2021, s. 200). Dette er en modell som er utviklet av John Elkington for å få næringslivet til å arbeide med bærekraftig utvikling og ideen bak modellen er at virksomheter ikke bare skal være økonomisk lønnsomme, men også sosialt og miljømessig. (Holden & Linnerud, 2021, s. 201). Virksomhetens suksess måles nå ikke bare i økonomi, men også ut fra sosial og miljømessig bærekraft (Carson & Skauge, 2022, s. 135-136).

Samfunnsansvaret til en hvilken som helst virksomhet kan man si at blir synliggjort i modellen, den triple bunnlinjen. Det knytter seg til både miljø, samfunn (sosial) og økonomisk bærekraft. I kapittel 2.4 vil en modell bli vist, som også tar hensyn til forretningsmodellens samspill med samfunnet rundt, og slik blir en viktig del av bærekraftig forretningsmodellinnovasjon, noe som både Ødegård et al. og Brocken & Geradts tar opp.

CSR, Corporate social responsibility, eller virksomhetens samfunnsansvar er et rammeverk for virksomheter som kan brukes til å identifisere og møte ulike nivåer av ansvar på, både økonomiske, juridiske, etiske og sosiale og filantropiske.

Dette er ansvar som samfunnet kan stille virksomheter overfor (Rothaermel, 2019, s. 52-54). Det ligger i dette at virksomheter har et ansvar ut over å drive lønnsomt, sikre utbytte til aksjonærer og arbeidsplasser til de ansatte (Kvalnes, 2022, s. 142). Igjennom årene har det vært ulike definisjoner av CSR, men man har ikke klart å komme frem til enighet om en definisjon, flere peker på at CSR inneholder intersenter og sosiale og miljømessige

dimensjoner (Alizadeh, 2022, s. 2-3). EU har definert CSR til å handle om virksomheters ansvar for påvirkning av samfunnet, og verktøyene for å ivareta sosiale, miljømessige, etiske hensyn, menneskerettigheter og forbrukerhensyn i virksomhetens forretningsdrift (European Commission, 2011, s. 6).

Carroll har argumentert for at virksomhetene har et utvidet samfunnsansvar (Carroll sitert i, Carson & Skauge, 2022, s. 172) da han presenterte en CSR-pyramide. I bunnen ligger økonomisk ansvar som det helt grunnleggende for enhver virksomhet, og som består i å sikre utbytte til eiere, selge produkter til en rimelig pris og tilby arbeidsplasser. I juridisk ansvar handler om å være innenfor lover og regler i samfunnet, deretter kommer etisk ansvar som handler om å overholde områder ut over lover og regler, ikke utnytte smutthull i loven og ivareta berørte parter av virksomheten. Filantropisk ansvar handler om å bidra til samfunnstjenlige formål (Carson & Skauge, 2022, s. 173).

Et godt rykte kan bety mye for de langsiktige resultatene i en virksomhet og kan bidra til verdiskapning for interessentene. Dette krever en strategisk tenkning som man kanskje ikke har hatt, men som klimaendringene gjør nødvendig både på samfunns og virksomhetsnivå (Gazzola, 2014, s. 80). Hvem som er berørte parter for en virksomhet, kan man avklare i en interessentanalyse (Rothaermel, 2019, s. 50-54). For en virksomhet så kan det handle om flere aktører, kunder, leverandører, eiere, ansatte og lokalsamfunnet for å nevne noen (Kvalnes, 2022, s. 19). Skal virksomheten kunne bruke sitt arbeid med samfunnsansvar, er de avhengig av å få fortalt interessentene om dette arbeidet (Rhou et al., 2016, s. 30).

Aristoteles var opptatt av at man trenger gode forbilder for å utvikle god moral (Kvalnes, 2022, s. 19-20), det vil også gjelde for virksomheter. Det er viktig at virksomheter går foran og viser at de har moral og etikk til å ta ansvar for samfunnet rundt seg, for eksempel ved å omstille seg i en mer bærekraftig retning.

Hva er samfunnets beste? Det kan selvsagt diskuteres, ut fra ens eget ståsted. Platon mente for over 2000 år siden at handelsfolk var nyttige fordi de var kreative og skapte nye produkter som man kunne omsette, men han var samtidig skeptisk til kremmere, fordi de lot den begjærende sjelen styre, deres begjær etter fortjeneste kunne få de til å jobbe mot fellesskapets beste (Kvalnes, 2022, s. 135). Skulle man legge denne tankegangen til grunn ville man i denne oppgaven si at fordi den enkelte virksomhet vil maksimere sitt overskudd, omstiller de

forretningsmodellen i en bærekraftig retning for å sikre eksisterende kundegrunnlag og tiltrekke seg nye kunder. På den måten gjøres en innsats for fellesskapet, samtidig som egeninteressen maksimeres.

2.3 Forretningsmodeller og forretningsmodellinnovasjon

En forretningsmodell kan sees på den måten at man forteller en historie om hvordan selskapet skal skape, kapre og levere verdier til sine kunder (Aasen & Amundsen, 2015, s. 96). Den har to formål, det ene er å vise hvordan man skal skape verdi for kunden, og det andre formålet er å vise hvordan virksomheten skal kapre verdi, med andre ord verdiskapning for både kunde og virksomhet (Aasen & Amundsen, 2015, s. 97). Man kan også si at en forretningsmodell kan beskrives «som et kart over en strategi som skal iverksettes gjennom organisatoriske strukturer, prosesser og systemer» (Osterwalder & Pigneur, 2015, s. 15), eller hvordan man skaper, leverer og holder på verdier (Osterwalder & Pigneur, 2015, s. 14).

I flere artikler er det de senere år forsøkt å komme frem til en enhetlig definisjon av hva en forretningsmodell er, og man har gått igjennom tidligere forskning for å analysere denne, med det sikte mål å finne samehenger og likhetstrekk (Foss & Saebi, 2017, 2018; Geissdoerfer et al., 2018; Saebi & Foss, 2015). Man kan ut fra disse gjennomgangene hevde at forretningsmodeller handler om å skape, levere og kapre verdier, det handler om hvordan man organiserer driften i virksomheten og hvordan virksomheter møter kundens behov. Det er en gryende enighet om forretningsmodell handler om å skape, levere og kapre verdier (Saebi, 2016, s. 36). Eller som Teece skriver det, det handler om de fordeler virksomheten vil levere til sine kunder, hvordan man vil levere disse fordelene og hvordan man skal tjene noe på leveransen (Teece, 2010, s. 179).

Osterwalder og Pigneur presenterer i sin bok «Business Model Generation» et forretningsmodell lerret som består av ni steg for å utvikle virksomheten man ønsker å etablere eller endre. Disse ni er kundesegmenter, verdiforslag, kanaler, kunderelasjoner, inntektsstrømmer, nøkkelressurser, nøkkelaktiviteter, nøkkelpartnere og kostnadsstruktur (Osterwalder & Pigneur, 2015). Forfatterne omtaler lerretet som «et felles språk for å beskrive, visualisere, vurdere og endre forretningsmodeller (Osterwalder & Pigneur, 2015, s. 12).

Denne modellen til Osterwalder & Pigneur har blitt videreutviklet til en trelagsmodell, der den opprinnelige modellen blir et økonomisk lag, så blir det lagt på et sosialt og miljømessig lag, for å ta opp i seg den triple bunnlinjen som er omtalt i kapittel 2.2 (Joyce & Paquin, 2016). Tanken bak dette er at man ønsker å bygge en bro mellom forretningsmodellinnovasjon og bærekraftig forretningsmodellinnovasjon, og da mener man at et trippel bunnlinje forretningsmodell lerret kan bidra til denne brobyggingen (Joyce & Paquin, 2016, s. 1475). Mens i det økonomiske laget av lerretet er det tradisjonelle forretningsmodell lerretet presentert av Osterwalder og Pigneur, vil et lerret for miljø ta opp i seg forhold som funksjonelt nivå på det som tilbys, hvilke materiale det er laget av, hvordan det produserer, hvordan samarbeidspartnere produserer sin leveranse inn i verdiforslaget, hvordan varen/tjenesten distribueres, brukesfasen, om det er mulig å sirkulere produktet og økologisk påvirkning (Joyce & Paquin, 2016, s. 1478-1479). Det sosiale laget av et tredelt forretningsmodell lerret vil ta for seg den sosiale verdien verdiforslaget bidrar med, forholdet til ansatte, beslutningsprosesser i virksomheten, hvordan man forholder seg til lokalsamfunnet, virksomhetens samfunnsansvar, forholdet til ulike interessenter, hvordan verdiforslaget påvirker livskvaliteten til forbruker, sosiale kostnader og fordeler (Joyce & Paquin, 2016, s. 1479-1481). Forfatterne hevder at med en slik trippel lerret tilnærming så skapes det mer robuste bærekraftsorienterte forretningsmodellinnovasjoner, ved at man inkluderer ikke bare det økonomiske perspektivet, men også får inn det miljømessige og sosiale perspektivet i lerretet (Joyce & Paquin, 2016, s. 1484).

“The Business Model RESTARTer» er ett rammeverk for hvordan virksomheter kan gjøre sin forretningsmodell mer bærekraftig. Modellen består av delene Recognize, Rethink, Reinvent og Reorganize, og skal hjelpe virksomheter i arbeidet med omstilling og endring. Dette er et rammeverk som kan brukes av virksomheter som ønsker å innføre en bærekraftig forretningsmodell og som må igjennom en omstilling av eksisterende forretningsmodell for å nå sine mål (Jørgensen & Pedersen, 2018, s. 184).

2.3.1 Forretningsmodellinnovasjon

Forskningen på forretningsmodellinnovasjon (FMI) som felt er ikke overveldende, og man har ikke klart å komme frem til en entydig definisjon av hva dette er, slik det også ble omtalt i innledningen (Foss & Saebi, 2017, 2018; Geissdoerfer et al., 2018).

«I tråd med tidligere forskning (Saebi 2015) skilte undersøkelsen også mellom i hvilken grad endringene i forretningsmodellen var nye for selskapet, men allerede kjent i industrien (tilpasning av forretningsmodell), og i hvilken grad endringene var nye for selskapet og for industrien (forretningsmodellinnovasjon)» (Saebi, 2016, s. 37). Det viser seg ofte at det er slik at virksomheter heller investerer i nye produkter og/eller tjenester, fremfor å gjør større, eller mindre, endringer i forretningsmodellen (Saebi, 2016, s. 38).

I artikkelen «Value Creation and Value Capture Alignment in Business Model Innovation: A Process View on Outcome-Based Business Models» hevder forfatterne at det er tre faser i innovasjon i forretningsmodeller som er viktige; definisjon av verdiforslag, design av verditilbud og verdi-i-bruk leveranse (Sjødin et al., 2020, 167-175). Det samme kan man se at Foss & Saebi også er inne på når de sier at forretningsmodellinnovasjon kan defineres som en bevist endring i nøkkelementer i forretningsmodellen (Foss & Saebi, 2017, s. 216). Og man ser også at andre forskere omtaler forretningsmodellinnovasjon på denne måten, som endring i elementene verdiskapning, verdilevering og verdi kapring (Jørgensen et al., 2019). Dette at forretningsmodellinnovasjon, er endringer i nøkkelementer i eksisterende modell, kan sies å være argument for at slik innovasjon er en inkrementell innovasjon, der man tar de små skritt mot endring av hvordan man driver virksomheten.

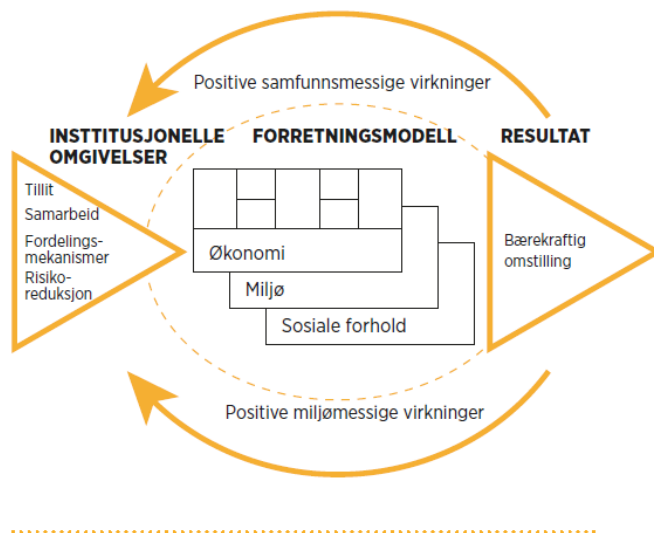
Novelty	Scope		
		Modular	Architectural
	New to firm	Evolutionary BMI	Adaptive BMI
New to industry	Focused BMI	Complex BMI	

Figur 1 Forretningsmodell typologier (Foss & Saebi, 2017, s. 217).

Disse typologiene tar utgangspunkt i hvor ny forretningsmodellinnovasjonen er, om den er ny for firma eller ny for industrien, og i hvilket omfang man gjør endringer i moduler i forretningsmodellen eller hele dens arkitektur. Evolusjonær FMI er en prosess som finjusterer enkelte komponenter i forretningsmodellen og er endringer som skjer over tid. Adaptiv FMI

er endringer i forretningsmodellen som er nye for virksomhet, men ikke for industrien, det vil si at andre virksomheter i samme industri gjerne har gjort denne endringen tidligere, og handler om at virksomheten gjør større arkitektoniske endringer i sin forretningsmodell, gjerne påvirket av endringer i samfunnet rundt virksomheten. Fokuset og kompleks forretningsmodellinnovasjon handler om at ledelsen ser behov for å gjøre endringer i enkelt moduler eller i arkitekturen i forretningsmodellen, der fokusert FMI handler om å gjøre modulære endringer, som for eksempel å søke seg inn mot et nytt kundesegment, mens kompleks FMI handler om å endre hele forretningsmodellen, for eksempel et selskap som blir digitale for å lettere å nå sine kunder (Foss & Saebi, 2017, s. 216-217).

2.4 Bærekraft og forretningsmodellinnovasjon



Figur 2 Forretningsmodellinnovasjon og samfunnmessig og miljømessig bærekraft (Ødegård et al., 2019).

Den norske samfunnsmodellen med en sterk velferdsstat er med å sikre muligheten til omstilling og fornyelse (Ødegård et al., 2019). Denne modellen tar også opp i seg det tredelte forretningsmodellkanvaset, presentert i kapittel 2.3.1., og lansert av Joyce og Paquin (Joyce & Paquin, 2016; Ødegård et al., 2019). Tanken bak denne tredelingen, miljø, sosiale forhold og økonomi, er at de virksomheter som på denne måten forholder seg til den triple bunnlinjen skaper positive resultater på alle tre linjene og på denne måten skaper en bærekraftig omstilling (Ødegård et al., 2019, s. 26-27). En slik tilnærming henger også godt sammen med teoriene om virksomhetens samfunnsansvar, presentert i kapittel 2.2.3

Bærekraftig forretningsmodellinnovasjon kan defineres som «innovation to create significant positive impacts, and significantly reduced negative impacts for the environment and society, through changes in the way the organization and its value-network create, deliver and capture value or change their value propositions» (Bocken & Geradts, 2020, s. 2). I dette så ligger det at man for eksempel kan endre deler av forretningsmodellen slik at virksomheten leverer produkter som er mer holdbare, leier ut produkter og tilbyr serviceavtaler og resirkulering av produktet. Andre forskere har gjennomgått ulike definisjoner som er brukt på forretningsmodellinnovasjoner og bærekraftige forretningsmodellinnovasjoner. Som et eksempel kan det vises til artikkelen «Sustainable business model innovation: A review» (Geissdoerfer et al., 2018), der forfatterne går igjennom ulike definisjoner og ender opp med en definisjon av bærekraftig forretningsmodellinnovasjoner som omhandler konseptualisering og implementering av bærekraftige forretningsmodeller, som igjen kan bety utvikling av helt ny virksomhet, diversifisering av forretningsmodeller, anskaffelse (for eksempel oppkjøp) av nye eller transformasjon av over til en ny forretningsmodell (Geissdoerfer et al., 2018, s. 407).

Som man ser, er det noe forskjell på disse to definisjonene. Der den første har oppmerksomheten rettet mot de positive og/eller negative effektene av en ny forretningsmodell, har den andre oppmerksomheten på selve forretningsmodellen og hva som skjer med den. Det er for øvrig i litteraturen en diskusjon om hvor stor endring av forretningsmodellen som må til for å kalle det en forretningsmodellinnovasjon, holder det med at det er endring av bare en nøkkelfaktor, eller må det være endring i flere av nøkkelfaktorene i forretningsmodellen? (Foss & Saebi, 2018, s. 15). Som beskrevet innledningsvis i dette kapittelet har man, ut fra litteraturen som er gjennomgått, ikke mulighet får si at det er en klar og tydelig definisjon av hva forretningsmodellinnovasjon er og hvor omfattende innovasjonen må være for å kalle det en forretningsmodellinnovasjon.

2.5 Faktorer som påvirker forretningsmodellinnovasjon

Virksomheter vil kunne oppleve ulike drivere og barrierer for å utvikle sin forretningsmodell. Og i dette delkapittelet vil jeg presentere noen teorier om drivere og barrierer, og forsøke og se likheter og ulikheter i de teoriene.

I artikkelen «Drivers and barriers for circular business model innovation» (Geissdoerfer et al., 2023), presenteres en case studie av 21 virksomheter, der man finner 10 drivere og 25

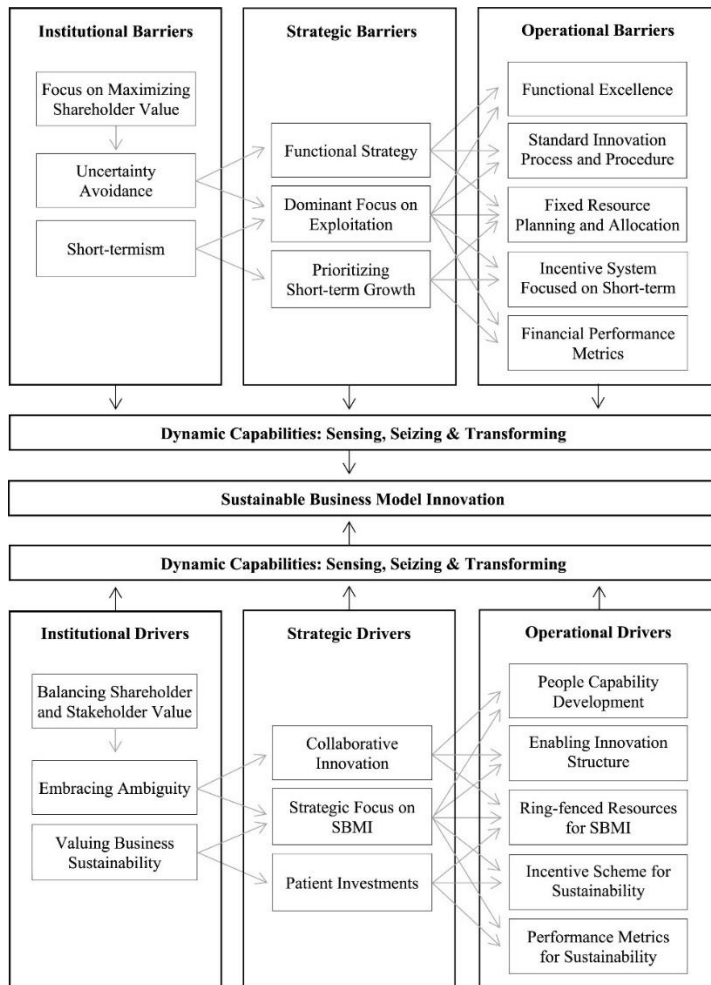
barrierer for innovasjon i forretningsmodeller (Geissdoerfer et al., 2023, s. 1). Artikkelen har oppmerksomhet mot sirkulære forretningsmodeller og innovasjoner i disse, forkortet CBMI.

I artikkelen blir drivere og barrierer for innovasjon i sirkulære forretningsmodeller definert som «faktorer som støtter eller hemmer en organisasjonsenhets konseptualisering og implementering av CBM» (Geissdoerfer et al., 2023, s. 3).

Kategori	Drivere	Barrierer
Finansiell	Forretningsvekst Bedriftsmotstandsdyktighet Kostnadsreduksjon Ressursknapphet	Høye initiale investeringskostnader Aksjonær kortsiktig orientering Økonomisk usikkerhet Eksisterende investeringer
Juridisk	Regulatoriske dytt Etterlevelse av lov	Manglende støtte i lovverk Restriktive produktforskrifter
Marked	Langsiktig kundetilfredshet Endring kundekrav	Rimelighet vs. Bærekraft Mangel på sosial bevissthet Mangel på kundeetterspørsel Mangel på standardisering Prisene gjenspeiler ikke reelle kostnader Konkurranse med effektivt lineært system
Teknisk	Nye tekniske muligheter	Tekniske avveininger Tekniske barrierer
Verdikjede		Vansker med å koordinere verdinettverket Heterogenitet av avfall etter forbruk Driftsusikkerhet Umodne omvendte logistikksystemer Sporbarhet og tillitsutfordringer
Organisatorisk	Bedriftens bærekraft	Mangel på intern kompetanse eller kunnskap Mangel på lederskap overfor CE Organisatorisk tvesidighet Organisatoriske transformasjonsutfordringer Mangel på erfaring med den nye sirkulære forretningsmodellen Organisatorisk

Tabell 1 Oversikt over kategorier, drivere og barrierer funnet i (Geissdoerfer et al., 2023)

I tabellen over er det en oversikt over hvilke kategorier, drivere og barrierer for sirkulær forretningsmodellinnovasjon som ble funnet i studien som er presentert i artikkelen «Drivers and barriers for circular business model innovation» (Geissdoerfer et al., 2023). Artikkelen bruker både begrepene faktorer og kategorier, noe som kan virke forvirrende, men slik jeg forstår det er faktorer det som er samlet i kategorier i tabellen over, enten som drivere eller barrierer.



Figur 3 Barrierer for å sanse, gripe og transformere for SBMI (Bocken & Geradts, 2020, s. 6).

I en annen studie fra 2020 (Bocken & Geradts, 2020) presenteres også barrierer og drivere for bærekraftig forretningsmodellinnovasjon, og hva dette har og si for hvordan man designer organisasjonen. De deler barrierene og driverne i tre; institusjonelle, strategiske og operasjonelle, se figuren over.

Institusjonelle barrierer handler om regler, normer og beskrivelse av virkeligheten, strategiske handler om handlinger som bidrar til å nå organisasjonens mål og langsiktig retning i virksomheten, mens operasjonelle barrierer er forårsaket blant annet av strategiske valg som bygger opp under virksomhetens mål, standardiserte prosesser og prosedyrer og kortsiktige resultatmålinger (Bocken & Geradts, 2020, s. 7-11). Det er vel og merke seg at mange av barrierene som beskrives har grunnlag i en kortsiktig mål og resultattanke fra virksomheten, samtidig som man vet at bærekraftig omstilling krever langsiktig planlegging (Bocken &

Geradts, 2020, .s. 9). Drivere på institusjonelt nivå handler om balansert aksjonær- og interessentverdi, tvetydighet og virksomhetens bærekraft som motvekt mot barrierene beskrevet over. Strategiske drivere handler om at man samarbeider om innovasjon, ser SBMI som en strategi og at man er tålmodig og tenker langsiktig om sine investeringer. Og til slutt, operasjonelle drivere vil ha oppmerksomhet på å utvikle menneskene i organisasjonen, innovasjonsstruktur, avsatte ressurser til innovasjon, intensiver for bærekraftig innovasjoner og målinger av resultater (Bocken & Geradts, 2020, s. 11-14).

Det som presenteres foran henger godt sammen med de faktorer som Wallevik et al. presenterer i boken Innovasjon – organisasjon, region, politikk (Wallevik et al., 2013), der de presenterer et rammeverk for suksessfaktorer for innovasjon. Dette er faktorer som er eksterne, interne eller personlige (Wallevik et al., 2013, s. 46). Eksterne faktorer, som det er naturlig at denne oppgaven ser på, handler om hvilken industri virksomheten hører til, markedet, konkurranseforhold, nettverk og allianser og regulatoriske forhold (Wallevik et al., 2013, s. 47)

3.0 Metode

I dette kapittelet vil jeg gå igjennom valg av metode og hvilken fremgangsmåte jeg har valgt for å belyse oppgavens problemstilling. Valg av metoder for å forstå og belyse problemstillingen er en viktig del av forskningen. Metodene blir verktøyet for å finne svar og informasjon man søker (Clark et al., 2021, s. 5). Og man bør velge en strategi for å finne svarene basert på hvilken problemstilling man har (Ringdal, 2022, s. 24-25). Her er det to valg man kan ta, kvalitativ eller kvantitativ forskning, der den første handler om tekst og den andre om tall (Ringdal, 2022, s. 24). Når man har besluttet sin strategi, må man designe forsoningsprosessen (Ringdal, 2022, s. 25).

3.1 Valg av undersøkelsesdesign

For denne masteroppgaven er kvalitativ metode valgt som strategi for undersøkelse, og i tillegg gjøres noe dokumentstudier. Tanken bak valg av undersøkelsesdesign handler om at når man vil belyse informantenes meninger, tanker og refleksjoner rundt spørsmålene som stilles for å belyse problemstillingen, kan det være mer hensiktsmessig med få

undersøkelsesenheter og gå mer i dybden på dem, enn et stort antall enheter. Det vil si at jeg vil bruke dybdeintervju, og jeg valgte å bruke semistrukturerte intervjuer (Tjora, 2021, s. 127-128). Med semistrukturerte intervju har man en intervjuguide med forberedte spørsmål, men også mulighet til å stille spørsmål som dukker opp igjennom intervjuet. I de intervjuene jeg har gjort har det vært en fordel å ha denne muligheten, med å komme med oppfølgingsspørsmål underveis, for å få klargjort hva informantene har ment.

Dokumentstudier blir gjort av dokumenter fra offentlige myndigheter, som for eksempel Innlandet fylkeskommune og Innovasjon Norge, og av virkemiddelapparatet generelt. I dokumentstudier inkluderer jeg også myndigheters og virkemiddelapparatets ulike internettsider. Dokumentstudier er å bruke dokumenter som er produsert og skrevet for andre formål enn forskning (Tjora, 2021, s. 195).

I denne oppgaven vil dokumentstudier være med som sekundærdata for å gi nødvendig bakgrunnsinformasjon om ulike sider av politikk og virkemiddel for å legge til rette for innovasjon og utvikling.

Følgende dokumenter er gjennomgått:

Institusjon	Dokumenttittel	Dokument type
ENOVA	Om ENOVA	Internettside
ENOVA	Om organisasjon	Internettside
European Commission	A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility	Strategidokument
FN-sambandet	Bærekraftig utvikling	Internettside
FN-sambandet	FNs bærekraftsmål	Internettside
Innlandet fylkeskommune	Innlandet FK tjenester	Internettside
Innlandet fylkeskommune	Anskaffelsesstrategi	Strategidokument
Innlandet fylkeskommune	Styringsdokument reiseliv	Strategidokument
Innovasjon Norge	Reisebarometer Vår 2023	Rapport
Innovasjon Norge	Om Innovasjon Norge	Internettside
Innovasjon Norge	Nasjonal reiselivsstrategi 2030	Strategidokument
Innovasjon Norge	Årsrapport 2021	Rapport

Nærings og handelsdepartementet	ET nyskapende og bærekraftig Norge	Stortingsmelding
Nærings og fiskeridepartementet	Opplev Norge – Unikt og eventyrlig	Stortingsmelding
Nærings og fiskeridepartementet	Støtteordninger for næringsliv og kultur	Internettside
Olje og energidepartementet	Regjeringens strømtiltak	Internettside
NHO Reiseliv	Slik bidrar reiselivet til å løse de store samfunnsutfordringene	Internettside
NHO Reiseliv	Tolv trender som vil prege reiselivet fremover	Internettside
NHO Reiseliv (Rem et. al.)	Klimarapport norsk reiseliv 2021	Rapport
OECD Eurostat	Oslo Manual 2018	Rapport
UNWTO	Sustainable development	Internettside

Tabell 2 Oversikt over dokumenter som er gjennomgått

3.2 Datainnsamling og analyse

Igjennom dokumentstudiene og gjennomgang av dokumenter nevnt i tabellen over, har jeg avdekket trender for utvikling av reiselivet, hvordan mulige kunder ser på reiselivet fremover, hvilke rammebetingelser ulike deler av virkemiddelapparatet har etablert og vedtatt. Dette vil bli nærmere gjennomgått i kapittel 4.1

Videre har jeg for å samle inn data, som nevnt foran, gjennomført dybdeintervju, og alle ble gjennomført digitalt ved bruk av Teams. For gjennomføringen av disse har jeg utarbeidet en intervjuguide slik at man sikret en struktur i intervjuene og at alle intervjuene gjennomføres på samme måte (Tjora, 2021, s. 167). Intervjuguiden ble lagt opp slik at det var rom for oppfølgingsspørsmål, dette var med på å gi en god flyt i intervjuene (Tjora, 2021, s. 172), intervjurunden følger i vedlegg 1. Spørsmål en i intervjurunden er utformet som et ja eller nei spørsmål, noe som ikke er i tråd med teori, men det har vist seg i flere av intervjuene at dette er det spørsmålet som informantene har brukt mest tid på å svare på, og spørsmål to har ofte ikke vært nødvendig å stille, da svar på det har fremkommet på spørsmål en.

Intervjuene ble gjennomført i perioden mars – mai og i forkant av intervjuene fikk alle informantene tilsendt et informasjonsskriv, se vedlegg 2, som sa noe om formålet med undersøkelsen. Det ble tatt lydopptak av intervjuene (Tjora, 2021, s. 180), med appen «Nettskjema diktafon». Etter intervjuene ble de transkribert (Tjora, 2021, s. 185), som ga grunnlag for analysen som ble gjort etter intervjuene. Det ble brukt en stegvis-deduktiv induktiv metode (Tjora, 2021, s. 216). Dette sikres en empirinær analyse og koding, slik at man kunne bearbeide de data som var samlet inn (Tjora, 2021, s. 217). Denne analysemetoden har vist seg å være hensiktsmessig for å komme frem til kodegrupper som best beskriver de svar informantene har gitt, og hva informantene mener påvirker forretningsmodellinnovasjonen. Ved å jobbe med den transkriberte teksten fra intervjuene har jeg fått god kjennskap til den og hva informantene har svart, og på denne måten har jeg fått frem de kodegruppene som, slik jeg vurderer det, best gir svar på min problemstilling om hvilke ytre faktorer som påvirker bærekraftig forretningsmodellinnovasjon. Kodegruppene har jeg kommet frem til ved at jeg har gått igjennom intervjuene, ett for ett, og markert hva som er, slik jeg oppfatter det, de viktigste ordene og setninger i svarene som informantene har gitt, og tatt ut dette som koder. Etter at dette var gjort, gikk jeg på nytt igjennom ett og ett intervju for å se hva som var likeartede koder, som jeg da slo sammen i kodegrupper.

Følgende kodegrupper står jeg igjen med etter analysen av innsamlede data: institusjonell, marked, innovasjon, samfunnsansvar, samarbeid, organisasjon, økonomi, teknologi og holdning. Gruppene organisasjon og holdning handler om interne forhold i virksomhetene, og ikke ytre faktorer, altså de svarer ikke på min problemstilling, og vil derfor ikke bli tatt med videre. Kodegruppen innovasjon er tatt med videre for å svare opp forskningsspørsmålet «I hvilken grad kan virksomheter i reiselivet utvikle og implementere bærekraftige forretningsmodeller?», selv om innovasjon ikke er en ytre faktor, men en prosess i virksomheten, som ofte inkluderer samarbeid med andre virksomheter, og som blir påvirket av de kodegruppene, eller faktorene, jeg står igjen med.

De kodegrupper jeg har kommet frem til er også teoridrevet og påvirket av den teori som er presentert foran, av den grunn at jeg selv har blitt påvirket av teorien, og det vil derfor være lett å bruke de samme ordene for å beskrive det som informantene har sagt i intervjuene.

Det er overlapp mellom flere av kodegruppene jeg har kommet frem til. For eksempel vil det være overlapp mellom gruppen institusjonell og gruppene teknologi og økonomi. Mot teknologi fordi institusjonell gruppe tar opp i seg regelverk og støtteordninger som for eksempel ENØK tilskudd fra ENOVA, mot gruppen teknologi fordi den tar opp i seg investeringer som gjøres med bruk av disse støtteordningen og gruppen økonomi fordi den tar opp i seg at virksomheter ikke ville hatt mulighet til å gjøre disse investeringene om de ikke hadde fått tilskudd fra ENOVA. Det er overlapp mellom gruppene marked og økonomi, der gruppen marked tar opp i seg kundens ønsker og behov, og gruppen økonomi bla handler om kunders betalingsvillighet. Gruppen samfunnsansvar har grensesnitt mot alle andre kodegrupper, da dette er en omfattende kodegruppe, og det er overlapp mellom gruppen samarbeid og mot både marked og økonomi.

3.3 Valg av informanter

Når man skal finne aktuelle informanter må man finne tak i personer som kan bidra til å belyse problemstillingen (Tjora, 2021, s. 145). For å finne frem til aktuelle virksomheter å intervju, henvendte jeg meg til destinasjonsselskaper i Innlandet med spørsmål om forslag på virksomheter som har vært igjennom en forretningsmodellinnovasjon. Når forslagene forelå var tanken at jeg skulle gå igjennom dem, og vurderte hvilke virksomheter jeg ville intervju, basert på at de skulle være av forskjellig størrelse og være plassert rundt om i hele Innlandet. Det har vist seg vanskeligere enn jeg først forutså å skaffe informanter. Tilbakemeldinger fra destinasjonsselskapene har ikke vært som ønsket, noen av dem kom med konkrete innspill, andre oversendte sin medlemsliste, men de aller fleste svarte ikke på min henvendelse. Ved hjelp av det materialet jeg fikk oversendt, og egen kunnskap om reiselivet i Innlandet, har jeg jobbet med å skaffe informanter. Det viste seg, som sagt, å være mer krevende enn jeg trodde. Flere av virksomhetene jeg sendte epost til med forespørsel om å være informant svarte ikke, og jeg har måttet jobbe en del med å klare å få tak i tilstrekkelig antall informanter. I informasjonsskrivet, se vedlegg 2, avgrenset jeg til at jeg ønsket å intervju virksomheter som har gjennomført eller gjennomfører omstilling i en mer bærekraftig retning, dette kan ha medført at enkelte avstod fra å svare. Og i tillegg skrev jeg ikke noe om lengden på intervjuene i de første henvendelsene jeg tok på epost heller, dette kan også ha bidratt til at en del også valgte å avstå fra å delta og derfor ikke svarte på henvendelsen.

Til slutt stod jeg igjen med fem informanter, der alle var fra det tidligere Oppland fylke, slik fikk jeg ikke dekket hele Innlandet. Og med bare fem informanter vil det være stor fare for

skeivheter og feil i utvalget av informanter, likevel mener jeg at undersøkelsen kan benyttes da de virksomheter jeg har intervjuet representerer ulike geografiske deler av fylket, ulike størrelser på virksomheten og noe ulikt kundegrunnlag.

Informant nr.	Stilling	Type virksomhet	Antall årsverk	Omsetning	Kjønn/ alder
1	Daglig leder	Boutique hotell	31	9 mill	Kvinne, 28 år
2	Daglig leder	Overnatting Servering	163	129 mill	Mann, 56 år
3	Direktør	Resort Hotell Servering	125	94 mill	Mann, 53 år
4	Daglig leder	Hotell og hytter	15	20 mill	Mann, 54 år
5	Adm. dir.	Hotell, hytter, leiligheter	96	44 mill	Kvinne, 53 år

Tabell 3 Oversikt over informanter

3.4 Forskningsetiske vurderinger

Etikk er en viktig del av forskningen, at man følger de moralnormer som gjelder for forskningen (Ringdal, 2018, s. 57, 60). I kvalitativ forskning der man gjennomfører intervju er det også viktig å ta nødvendig hensyn til informantene man har, og sikrer dem anonymitet i forskningen, og at de er godt informert om hva deltakelse i intervjuet betyr (Ringdal, 2018, 60-61). Det er utarbeidet et informasjonsskriv, med en samtykkeerklæring, som ble sendt informantene når de fikk forespørsel om å delta, se vedlegg 2. Med så få informanter jeg har, bare fem, kan det være en større fare for at informantene kan identifiseres, og jeg har måttet ta noe hensyn til det i hvordan jeg referer til enkelt intervju, slik at informantenes anonymitet kan opprettholdes.

3.5 Relabilitet, validitet og generalisering

Begreper som reliabilitet, validitet og generaliserbarhet brukes ofte (Tjora, 2021, s. 259). Replisering, altså at forskningen kan gjentas brukes også (Clark et al., 2021, s. 40). I kvalitativ forskning kan ofte ordene troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet heller bli brukt (Ringdal, 2018, s. 247).

Reliabilitet eller pålitelighet, handler om at det er en sammenheng i forskningen, altså at det er kobling mellom teori, analysen og innsamla data (Tjora, 2021, s. 259, 263). I kvalitativ forskning vil reliabilitet være egen refleksjon over datainnsamlingen for å bli oppmerksom på eventuelle feilkilder (Ringdal, 2018, s. 247-248). Noen av informantene kjente jeg til fra andre sammenhenger, og dette kan ha påvirket intervjusituasjonen, samtidig så kjenner jeg til en del av virksomhetene jeg har intervjuet. Dette kan ha påvirket datainnsamlingen. Hadde jeg hatt flere informanter ville faren for at dette kan påvirke resultatet av forskningen kunne vært redusert.

Validitet, eller forskningens gyldighet, handler om at man har fått svar på de spørsmål man har stilt (Tjora, 2021, s. 260). Kvalitativ forskning har en litt annen tilnærming også til validitet, der man vil nok være mer opptatt av å måle dette enten sett fra forskeren eller informant, med grunnlag i begrepsbruk (Ringdal, 2018, s. 248). Og nettopp dette med begrepsbruk kan være med å påvirke min studie. Forståelsen av begreper som brukes i denne studien slik som, innovasjon, forretningsmodellinnovasjon og bærekraft, kan jeg se ut fra svarene jeg har fått at kan være noe forskjellig. Det samme gjelder med hvordan jeg har formulert spørsmål, der jeg ser at det er forskjeller i hvordan informantene har oppfattet hva jeg har prøvd å spørre om og få avdekket.

Generalisering betyr at forskningen må ha en relevans for det man har undersøkt (Tjora, 2021, s. 260). I kvantitative undersøkelser kan man ha store datamengder, som gjør generaliseringen enklere, mens man i kvalitative undersøkelser har få enheter, slik at man må finne andre innfallsvinkler til å generalisere resultatene (Ringdal, 2018, s. 248). Generalisering vil ikke være hensiktsmessig når jeg har bare fem informanter. Som sagt foran handler det i kvalitativ forskning mer om overførbarhet, og i og med at jeg ser at flere informanter tar opp de samme tema og utfordringer på de samme spørsmål jeg har stilt, kan man argumentere for at det er en sammenheng i svarene. Man skal likevel være forsiktig med å si at det er slik for alle reiselivsvirksomheter, basert på de data jeg har samlet inn.

4 Funn og resultater

I dette kapittel vil jeg presentere de funn som er gjort igjennom den datainnsamlingen som er gjennomført, disse vil bli analysert og drøftet opp mot teori som er presenter i oppgaven, og for å belyse problemstillingen og forskningsspørsmålene i denne oppgaven.

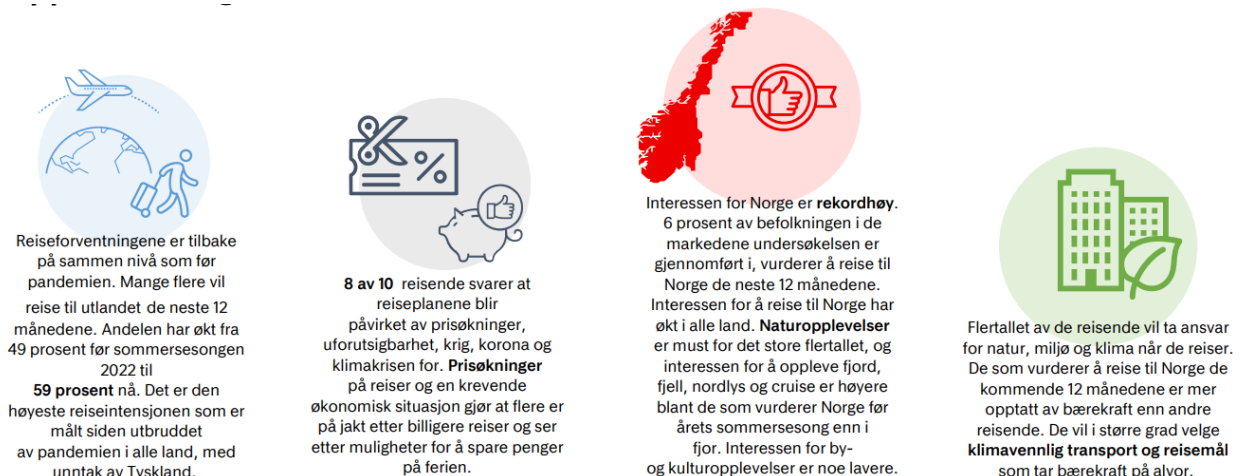
4.1 Funn fra dokumentstudier

I gjennomgangen av dokumenter har jeg avdekket blant annet at ulike støtteordninger som bidrar til å dra reiselivet i en bærekraftig retning, slik som ENØK-støtter, men også slik som Innlandet fylkeskommunes anskaffelsesstrategi er med å bidra til å få reiselivet til å bli mer bærekraftig. Reisebarometeret (Innovasjon Norge, 2023) viser markedstrender, hvordan potensielle kunder tenker og hvilke ønsker disse har for fremtidige reiser til Norge.

Dokumentstudiene viser også at Regjering og Storting har ønsket å bidra til å dra reiselivet i en mer bærekraftig retning (*Meld. St. 19 (2016-2017)*), noe som man også ser i nasjonal reiselivsstrategi (Innovasjon Norge, 2021). Innlandet fylkeskommune følger opp dette i sitt styringsdokument for reiselivet (Innlandet fylkeskommune, 2021).

4.1.1 Spesielt om reiselivet

Innovasjon Norge gjør med ulike mellomrom undersøkelser i utvalgte markeder om reisevaner (Innovasjon Norge, 2023). Siste rapport kom i mars 2023 og funnene oppsummeres i figuren under:

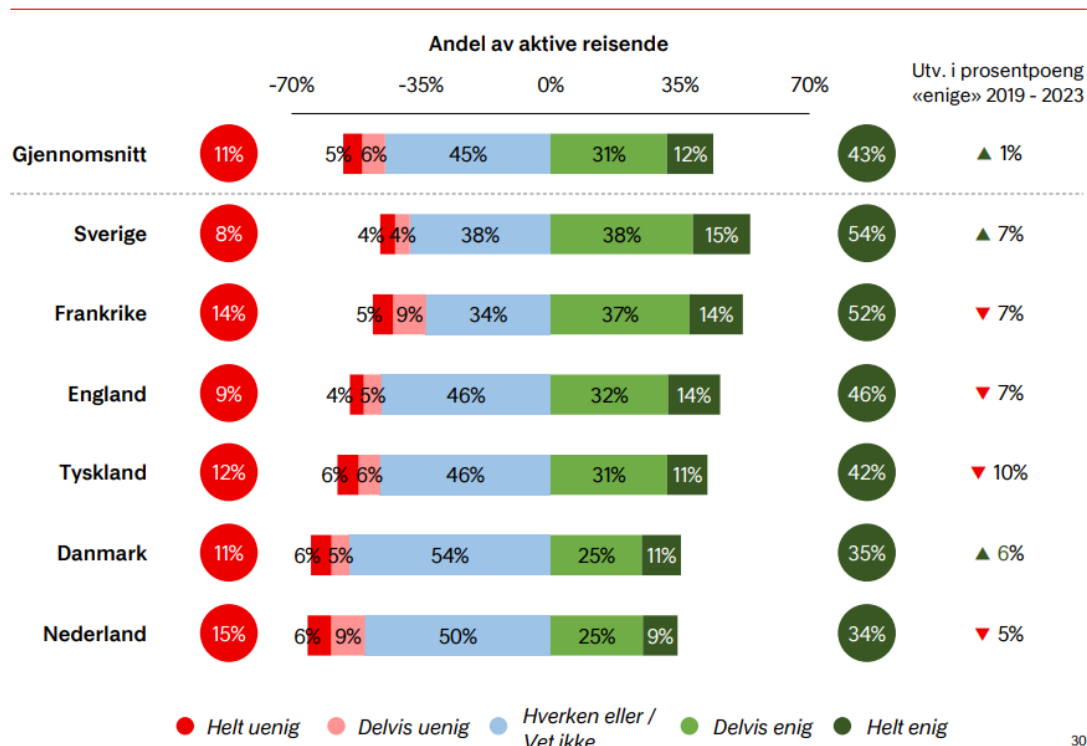


Figur 4 Funn reisebarometeret vår 2023 (Innovasjon Norge, 2023)

Rapporten viser ellers at de som vil reise til Norge på ferie vil ha med seg naturopplevelser når de er i vårt land (Innovasjon Norge, 2023, s. 2). Andre opplevelser som de som vil reise til i Norge er opptatt av stillhet, utforske og oppdage noe nytt og historie og kultur (Innovasjon Norge, 2023, s. 21)

Når potensielle reisende til Norge får spørsmål om de er opptatt av at reisen ikke påvirker natur, miljø og klima negativt svarer nesten sju av ti i det franske markedet at de er helt enig eller enig i det. I Danmark er det bare nesten halvparten av respondentene som er det (Innovasjon Norge, 2023, s. 27). Samtidig viser også undersøkelsen at flere ønsker å fly mindre, og heller velger kilmavennlige transportmåter (Innovasjon Norge, 2023, s. 28).

I hvilket grad er du enig eller uenig i følgende utsagn:
Å reise til Norge vil være et bærekraftig valg for meg.



Figur 5 Norge, et bærekraftig valg. (Innovasjon Norge, 2023, s. 30)

Totalt sett så har andelen som oppfatter at å reise til Norge er et bærekraftig alternativ gått litt opp i disse seks markedene, andelen øker mest blant reisende fra Sverige og Danmark, og den går mest ned i Tyskland. Det er de unge, barnefamilier, menn og de med høyest inntekt som oppfatter Norge som mer bærekraftig alternativ (Innovasjon Norge, 2023, s. 30)

NHO Reiseliv har presentert trender de mener vil prege reiselivet fremover (NHO Reiseliv, 2022). De tolv trendene er: 1) Fra eskapisme-turisme til verditurisme, 2) Fra tribal-modus til planetary modus, 3) Fra «mer» til «bedre», 4) Fra «økonomi først» til «bærekraft først», 5) Fra «Vitenperson» til «læringsperson», 6) Gå fra «forbruk» til «bruk for», 7) Gå fra «status goder» til «livskvalitetsgoder» 8) En ny bølge av "corporate influencers" tar ansvar for å oversette visjoner, vise produkter og representere merkevarer, 9) Gå fra «profitt» til «positiv påvirkning», 10) Sikkerhet kan ikke lenger skilles fra sunnhet og helse. Med dette regnes både mental og fysisk trivsel og psykologisk helse, 11) Fremtidens mest ettertraktede jobber og opplevelser bygger på relasjoner, nærvær, åndelighet, empati og det å skape magiske øyeblikk, 12) Fremtidens luksus er ikke bare komfort, men tid, ro, vennlighet, oppmerksomhet og originalitet (NHO Reiseliv, 2022). Disse trendene som er presentert av NHO Reiseliv viser en retning i en mer bærekraftig samfunnsutvikling, der vi alle vil ta større ansvar for verden rundt oss.

NHO Reiseliv har også utarbeidet en klimarapport, første gang den kom ut var i 2019, og siste utgave kom i 2021, og denne viser at CO₂ utslippene fra reiselivet i 2020 var på 1,7 millioner tonn, mot 3,7 millioner tonn i 2019, årsaken til reduksjonen sies å være pandemien (Rem et al., 2021).

4.1.2 Virkemiddelapparatet

Begrepet virkemiddelapparatet er en betegnelse av offentlige støttetiltak, slike som for eksempel Innovasjon Norge og SIVA, som skal bidra til å utvikle ideer til salgbare tjenester eller produkter (Ibenholt et al., 2015, s. 25). Jeg vil i dette delkapittelet presentere noe av virkemiddelapparatet som kan støtte opp om forretningsmodellinnovasjoner. Det kan skilles mellom tre type virkemidler 1) lover og reguleringer som brukes for å få aktører til å innrette seg, 2) økonomiske virkemidler, som kan brukes for å oppnå ønskede handlinger og 3) administrative virkemidler, slik som veiledning, rådgivning og opplæring (Ibenholt et al., 2015, s. 24).

Innovasjon Norge

Innovasjon Norge er et statlig og fylkeskommunalt selskap som har som formål å finansiere oppstart og omstilling i næringslivet, og de tilbyr tjenester som finansiering, rådgivning,

kompetanse, nettverk og profilering (Innovasjon Norge, u.å.). Hele 61 % av støtten fra Innovasjon Norge gikk til prosjekter med positiv miljøeffekt. Tilskudd som gis er viktige for innovasjons- og utviklingsarbeidet som gjøres i næringslivet. Hele 95 % av de spurte i en kundeffektundersøkelse mente at tilskuddet var utslagsgivende for prosjektene (Innovasjon Norge, 2022).

Innovasjon Norge uttaler i årsrapporten fra 2021 at bærekraft og konkurransekraft ikke kan sees på som to isolerte. Det sies at virksomheter som vil overleve på lengre sikt omstiller seg til bærekraftige forretningsmodeller, og dette kommer som følge av blant annet krav fra EU og innføringen av EUs klassifiseringssystem, for å vurdere virksomhetens bærekraft (*Årsrapport 2021*, 2022, s. 27).

ENOVA

ENOVA er et statsforetak (SF) oppretta i 2001 og som har som formål å bidra til omlegging av energibruk og produksjon, men har de senere år blitt spisset til å være et viktig verktøy for å utvikle lavutslippssamfunnet (ENOVA, u.å.-b). ENOVA gir tilskudd til innovasjon og teknologiutvikling for å finne løsninger som får å ta Norge i retning av et lavutslippssamfunn, løsningene skal ikke bare være bærekraftige, men også lønnsomme. Selskapet bidrar enten med økonomisk støtte og/eller rådgivning. Tilskudd gis både til private og offentlige virksomheter, og går til utvikling av ny teknologi eller ny bruk av kjent teknologi (ENOVA, u.å.-a).

Fylkeskommunen

Når jeg viser til fylkeskommunen som en del av virkemiddelapparatet vil jeg bruke Innlandet fylkeskommune som eksempel, av den grunn at jeg intervjuer virksomheter i Innlandet, og da vil det være naturlig å vise hva Innlandet fylkeskommune har av virkemidler for innovasjon og utvikling i næringslivet.

Innlandet fylkeskommune har flere støtte ordninger som kan bidra til innovasjon og utvikling av bærekraftige forretningsmodeller;

- FORREGION er en ordning som har som mål at flere virksomheter skal bruke forskning i innovasjonsarbeidet
- Regionale forskningsfond støtter opp om forskning og utvikling i de fleste fagområder

- Bedriftsintern opplæring gir støtte for å utvikle ny kompetanse hos ansatte i virksomheten.
- Grønn framtid i Innlandet gir støtte til ideutvikling og prosjekter som positiv klima og miljøeffekt
- Næringsutvikling i Innlandet skal styre lokalsamfunn og næringsliv i Innlandet
- Støtte til reiselivsprosjekter har som mål å utvikle bærekraftig natur- og kulturopplevelser

Støtteordningene har ulikt omfang og målgruppe, men i sum bidrar Innlandet fylkeskommune med betydelige midler til innovasjon og utvikling av næringslivet i hele fylket (Innlandet fylkeskommune, u.å.).

4.1.3 Rammebetingelser

Nasjonal politikk har de senere år lagt mer og mer vekt på omstilling i en mer bærekraftig retning, der vi skal forbruke mindre og utnytte ressursene mer effektivt. Jeg vil her presentere noe av politikken, eller rammebetingelsene, som kan påvirke bærekraftig forretningsmodellinnovasjon, og reiselivet, som jeg bruker som kontekst for å teste min problemstilling.

Reiselivsmeldingen (Meld. St. 19 (2016-2017)).

Igjennom reiselivsmeldingen trakk Regjeringen opp målsetninger for politikken overfor reiselivet, der høyere verdiskapning og økt lønnsomhet ble pekt på som sentrale mål, men dette skulle skje på en bærekraftig måte (*Meld. St. 19 (2016-2017)*, s. 6).

Regjeringen skriver i meldingen at det er det samlede inntrykk som gir reiselivsopplevelsen, inntrykk fra naturen, kulturen, opplevelser i byer og lokalsamfunn, og videre skrives det at for å ivareta muligheten for å bli oppfattet som et bærekraftig reisemål, må alle aktørene tenke langsiktig (*Meld. St. 19 (2016-2017)*, s. 31).

Det skrives også i meldingen om forholdet mellom reiselivsnæringen og lokalsamfunnet og hvor viktig dette er for å utvikle næringen i en bærekraftig retning. Det skrives blant annet at verdiskapning i reiselivet må bygge på ansvarlighet og bærekraftig bruk av natur, kultur og lokalsamfunn. Og det påpekes videre at FNs bærekraftsmål er en premiss og forpliktelse for utvikling av reiselivet på lang sikt, og at markedet for grønn, bærekraftig, ansvarlig og etisk reiseliv er i vekst. Det vises også i meldingen til at den enkelte aktør bør investere i bærekraft

for å gjøre en innsats for sine omgivelser og egen virksomhets fremtid (*Meld. St. 19* (2016-2017), s. 71).

Nasjonal reiselivsstrategi

Regjeringen ga i 2020 Innovasjon Norge i oppdrag å utarbeide en helhetlig strategi for utvikling av norsk reiseliv (Innovasjon Norge, 2021). Denne strategien tar for seg premisser for utviklingen, og peker ut mål og strategier for videre arbeid. Et viktig premiss for utviklingen som det pekes på er det grønne skifte (*Nasjonal reiselivsstrategi 2030*, 2021, s. 25). Det vises til at 75 % av klimaavtrykket til reiselivet kommer fra reisen til og fra reisemålet (*Nasjonal reiselivsstrategi 2030*, 2021, s. 25), og videre skrives det i strategien at reiselivet kun kan redusere de stedsbaserte utslippene for å nå Parisavtalens mål, man må redusere utslippene fra transporten med 50 % målt fra 2019 (*Nasjonal reiselivsstrategi 2030*, 2021, s. 44). I strategien er det utarbeidet en visjon for norsk reiseliv, som er som følger «Sterke inntrykk med små avtrykk», denne gir en klar retning på hvor man vil med norsk reiseliv, de skal gi mindre klima avtrykk, og fortsatt å gi gode opplevelser til turistene (*Nasjonal reiselivsstrategi 2030*, 2021, s. 47).

Innlandet fylkeskommune

Innlandet fylkeskommune har vedtatt et styringsdokument for reiselivet, som danner grunnlaget for fylkeskommunens arbeid med reiselivet, dette dokumentet beskriver både mål, retning og roller (Innlandet fylkeskommune, 2021). Fylkeskommunen har som mål å bidra til «Helårs arbeidsplasser og økt verdiskapning innenfor en bærekraftig ramme (Innlandet fylkeskommune, 2021, s. 5). De innsatsområder som er utpekt i dokumentet er 1) helårs arbeidsplasser, inkludert produktutvikling, 2) Mobilitet inkludert offentlig transport og kommunikasjon, 3) Digital tjenesteinnovasjon inkludert AR og VR og 4) kompetanse og arbeidskraft (Innlandet fylkeskommune, 2021, s. 15)

Innlandet fylkeskommune har også vedtatt en anskaffelsesstrategi i desember 2020, der det først går igjennom aktuelt regelverk og rammebetingelser, før man går inn på mål og tiltak for fylkeskommunens innkjøpspolitikk (Innlandet fylkeskommune, 2020). Delmål 2 i strategien er «IFK skal spesifisere og velge leverandører, produkter og løsninger som bidrar til å redusere klima- og miljøbelastningen og dermed bidrar til det grønne skiftet» (Innlandet fylkeskommune, 2020, s. 10). Tiltakene til delmålet handler om å stille miljøkrav tilpasset den

enkelte anskaffelser, som kan være kvalifikasjonskrav, tildelingskriterier og/eller kontraktskrav. Kravene skal i sum bidra til å redusere miljøpåvirkningen av fylkeskommunens innkjøp. Et annet delmål handler om å øke omsetningen av lokal mat (Innlandet fylkeskommune, 2020, s. 12).

4.2 Funn fra kvalitativ undersøkelse

Igjennom datainnsamlingen som er gjennomført er det avdekket faktorer som påvirker reiselivsvirksomheters omstilling i mer bærekraftig retning. Følgende kodegrupper står jeg igjen med etter intervjuene: institusjonell, marked, samfunnsansvar, samarbeid, organisasjon, økonomi, teknologi og holdning. Og som nevnt i kapittel 3.2 så handler kodegruppene organisasjon og holdninger om interne forhold i virksomheten og vil derfor ikke bli tatt med videre, da min problemstilling handler om ytre faktorer. Og kodegruppen innovasjon brukes til å svare opp ett forskningsspørsmål, selv om det ikke er en ytre faktor, men en prosess i virksomheten for å oppnå mer bærekraft, en prosess som kan blant annet handler om samarbeid med andre virksomheter.

Kodegruppe	Innhold
Institusjonell	Lov, regler og reguleringer, støtteordninger og tilskudd, anbudskrav, krav fra kjeden
Marked	Forhold til kunder, omdømme
Samfunnsansvar	Bærekraft, 3 P'er, hensyn til lokalmiljø, skape arbeidsplasser
Samarbeid	Nettverksbygging, lærer av andre, samarbeid med leverandører
Teknologi	Digitalisering, investeringer i fysiske tiltak, energisparing
Økonomi	Kostnadskutt, inntektsøkninger, investeringer

Tabell 4 Innhold i kodegrupper

Kategorien institusjonell handler om at virksomhetene er sertifisert på ulikt vis, for eksempel som miljøfyrtårn, det kan være krav fra kjeder som virksomheten er tilknyttet, det kan være krav i anbud fra offentlige aktører, det kan være krav fra myndigheter om å være bærekraftig virksomhet for å få tilgang til ulike støtte ordninger, og det kan være støtteordninger som krever tiltak for å bli bærekraftig som for eksempel tilskudd til ENØK tiltak. I kategorien ligger også myndighetenes restriksjoner i forbindelse med Covid19 pandemien.

Markedskategorien handler om forholdet til markedet og kundene. Forhold som at overfor en del kunder er det viktig å vise frem at man er bærekraftig og gjør tiltak for å bli mer bærekraftig fremover, og reduserer klimamessige fotavtrykket til virksomheten. Det handler om hvordan virksomheten skal bli oppfattet og fremstå. For eksempel så var det en av informantene som fortalte at når ansatte kom med firmabiler og stoppet utenfor inngangen så skulle de nå alltid slå av tenningen, slik at bilen ikke ble stående og gå på tomgang, som de ofte gjorde før. Det var for å bedre inntrykket av virksomheten og at man ikke ønsket å forurense. Det var og utsagn at en del gjester velger de stedene som viser frem at de tar bærekraft på alvor.

Samfunnsansvar er en kategori som inneholder mye, blant annet bærekraft og de tre P'ene, People, Planet og Profit. Det inneholder utsagn som «Vi har et betydelig samfunnsansvar, jeg er opptatt av å bygge et sterkt lokalsamfunn». Det handler om at informantene har vært opptatt av å skape helårsarbeidsplasser. Det handler om å se egen virksomhet som en del av noe større, og at man er med og skaper positive ringvirkninger både til andre virksomheter, men også til samfunnet rundt.

I kategorien samarbeid handler det om at virksomheten samarbeider med andre, bygger nettverk og lærer av andre virksomheter og bransjer. Og det handler om at enkelte av virksomhetene jeg har intervjuer samarbeider med for eksempel produsenter av lokal mat. Det handler om utsagn som «Viktig å samarbeide, man får til mer ved å samarbeide enn alene».

Teknologi kategorien handler om digitalisering og investeringer i fysiske tiltak for å bli mer bærekraftig. Det handler om energisparingstiltak som at man bytter vinduer, automatiserer styring av lys, bygger solcellepaneler, innfører heldigitale kontorer, med alt fra tidsbank, dokument arkiv og sensorer for når søppelkonteinere må tømmes. Det handler om låsesystemer på hotellører som kan åpnes med gjestens mobiltelefon.

I kategorien økonomi handler det om alt som går på økonomi, fra valg av leverandører, om kostnadskutt, til hva man kan selge et rom med frokost og middag for til en bussturist. Det er utsagn som «Det er ikke alltid det handler om å øke omsetningen, altså du får økt omsetning fordi kunden synes det er hyggelig. Men du klarer å få jobbe med kostnadene dine da.» og «Det er bedre avkastning på ENØK investeringer enn på New York børsen»

5 Drøfting

Som nevnt i kapittel 3.2 så står jeg igjen med følgende kodegrupper fra undersøkelsen jeg har gjort; institusjonell, marked, samfunnsansvar, samarbeid, økonomi og teknologi.

I det følgende vil jeg diskutere disse kodegruppene som ytre faktorer som påvirker forretningsmodellinnovasjonen i reiselivet. Diskusjonen vil ta utgangspunkt i de intervjuer jeg har gjort og se de utsagn og den informasjonen jeg har fått frem gjennom disse opp mot teori presentert i kapittel 2.

5.1 Hvilke ytre faktorer som påvirker forretningsmodellinnovasjon

I dette delkapittel et vil jeg drøfte alle seks kodegruppene jeg står igjen med, med utgangspunkt i min problemstilling, men i kapittel 5.2 og 5.3 vil jeg gå nærmere inn på forskningsspørsmålene presentert i kapittel 1.1.

Med ytre faktorer mener jeg forhold som ligger utenfor egen virksomhet (Wallevik et al., 2013), slik som for eksempel at myndigheter endrer lover og regler som påvirker hvordan man kan drive sin virksomhet, det kan være krav fra kunder eller forhold som kommer frem igjennom samarbeid med andre virksomheter, for eksempel igjennom samarbeid for å utvikle nye produkter eller tjenester, som vist i teorien om åpen innovasjon (Chesbrough, 2012). Med andre ord så er altså ytre faktorer forhold utenfor virksomheten som påvirker virksomheten og hvordan den skal drives, og derfor også påvirker virksomhetens forretningsmodell.

Som vi så i kapittel 2.1.2 står man overfor en del trender som påvirker hvordan virksomheter kan drive sin forretning, der en av de trendene er bærekraft (Saebi, 2016) eller klima og miljø (Jørgensen & Pedersen, 2018). Uansett hva man kaller trenden har vedtakelsen av Parisavtalen og FNs bærekraftsmål vært med å legge grunnlaget for en omstilling i verden, der man har et klart mål om å redusere forbruket og belastningen på jordkloden. Dette har ført til at myndigheter i mange land har endra politiske prioriteringer og føringer, slik også i Norge, som vi også kan se av de funn som er presentert foran i kapittel 4.1.3 om rammebetingelser. Både nasjonale og regionale myndigheter har lagt føringer på reiselivet, som jeg undersøker, for å bli mer bærekraftig.

En annen viktig trend er teknologiutvikling, eller digitaliseringen om man vil. I nasjonal reiselivsstrategi blir digitalisering trukket frem som et premiss for utvikling, der man endrer kommunikasjon med kunder og leverandører, det påvirker hvordan kunder bestiller sine reiser og hvordan markedsmakten endres (Innovasjon Norge, 2021, s. 25). Digitalisering handler om å bruke teknologi til å fornye, forenkle og forbedre (Innlandet fylkeskommune, 2021, s. 16). Igjennom styringsdokument reiseliv oppfordre Innlandet fylkeskommune reiselivet til å gripe de digitale mulighetene som finnes for å utvikle produkter, til markedsføring og kontakt med kunder (Innlandet fylkeskommune, 2021, s. 16-17).

5.1.1 Institusjonell

Som presentert i kapittel 4.2 handler institusjonell faktor om lover, regler og reguleringer, støtteordninger og tilskudd, anbudskrav og ulike krav fra kjeder som virksomheter kan være tilknyttet.

Teorigjennomgangen viser at det er flere artikler og forskere som trekker frem institusjonelle eller regulatoriske forhold påvirker innovasjonen i virksomheter (Bocken & Geradts, 2020; Geissdoerfer et al., 2023; Wallevik et al., 2013). Dette synes å samsvare med de data jeg har samlet inn. Alle informantene har vært opptatt av ulike tema som kan kalles institusjonell faktor. For eksempel har alle informantene pekt på at det er krav om at de må være miljøsertifisert for å få være med i anbudskonkurranser med for eksempel fylkeskommunen, dette kan man også finne igjen i fylkeskommunens anskaffelsesstrategi omtalt i kapittel 4.1.3 (Innlandet fylkeskommune, 2020). Det blir også pekt på at de selskapene som selv har blitt miljøsertifiserte, må også velge leverandører som er det i enkelte av ordningene. Slik er et krav fra offentlige myndigheter med på å endre hvordan virksomheter driver sin virksomhet, ved å innrette seg etter ulike sertifiseringer. Dette, altså krav om miljøsertifisering, er i tråd med teori som omtaler at slike regulatoriske krav kan være med å tvinge virksomheter til å utvikle nye produkter, tjenester eller produksjonsprosesser (Wallevik et al., 2013, s. 52).

En informant sa det slik «Jeg blir litt forbanna fordi det er så mange ting som skal oppfylles, men i det store og det hele så tenker jeg at det offentlige setter en standard. Og den standarden presser på, og vi må hele tiden streke oss etter det». Med andre ord så oppleves det som om at offentlige reguleringer og krav driver reiselivet i en retning, og det etableres standarder som virksomhetene må strekke seg etter for å oppfylle. Det er vel strengt tatt myndighetens rolle å

sette slike standarder og krav, slik at man får virksomheter og enkelt personer til å handle slik myndighetene mener at der best for fellesskapet, og for å nå de mål som er satt.

Mål og retning for et mer bærekraftig reiseliv er satt i Nasjonal reiselivstrategi og reiselivsmeldingen, og dette vil kreve endringer frem mot 2030 i både produkter, tjenester og prosesser i reiselivet. I reiselivsmeldingen sies det blant annet «Reiseliv baserer seg på ressurser fra natur, kulturarv og lokalsamfunn. Fremtidig verdiskaping i reiselivsnæringen forutsetter ansvarlighet og bærekraftig bruk av disse faktorene.» (*Meld. St. 19 (2016-2017)*, s. 71). I nasjonal reiselivstrategi sies det slik «Morgendagens reiseliv må ha et vinnvinnperspektiv, med positiv verdi for både næringsaktørene, de besøkende, lokalsamfunnene, innbyggerne og kloden» (Innovasjon Norge, 2021, s. 31). Dette er to eksempler på at myndigheter, regjeringen og Innovasjon Norge, setter rammene for hvordan reiselivet må og kan utvikle seg i årene fremover.

En av informantene, en direktør i en kjedetilknyttet virksomhet, opplyste også om at kjeden stilte en del krav om å bli mer bærekraftig. Det er kjent at flere av de store hotellkjedene har gjort endringer i en bærekraftig retning, i kapittel 5.1.3 omtales Choice kjeden sitt tiltak med reduserte tallerkener for å redusere matsvinn som ett eksempel. Slike krav, sammen med myndighetenes krav og reguleringer, vil kunne bidra til et reiseliv som er mer bærekraftig.

I kapittel 4.1.2. ble deler av virkemiddelapparatet presentert. Dette er organisasjoner som på ulikt vis støtter opp om næringsutvikling. Som vi også så foran er det tre ulike virkemidler som kan brukes, 1) lov og regulering, 2) økonomi og 3) veiledning og rådgivning. I min datainnsamling har jeg avdekket at lov og regulering brukes, som for eksempel ved anbud og at økonomiske virkemidler brukes for å dytte norsk næringsliv i en mer bærekraftig retning, da er det spesielt ENØK tilskudd fra ENVOA jeg har klart å avdekke at er tatt i bruk.

Igjennom intervjuene har jeg også avdekket en stor frustrasjon over søknader og hvor vanskelige de kan være, spesielt har dette kommet frem i forbindelse med kompensasjonsordninger i forbindelse med Covid19 pandemien (Nærings- og fiskeridepartementet, 2022). En informant uttalte at det bare måtte være regnskapsførere og revisorer som tjente på disse ordningene, fordi det var så kronglete og vanskelige å fylle ut søknadskjemaene. Lønnsstøtteordningen som ble lansert var spesielt nevnt. Jeg har ikke hatt

anledning til å teste skjemaene, og legger til grunn det informantene sier. En informant fremhevet at språket i søknadsordninger var også preget av juss, og det kunne være vanskelig å tilegne seg hva som var ment. En var opptatt av at det var mye støtteordninger å søke på, men at de ikke hadde kapasitet til å gjøre det, denne sa det slik «har du heltidsansatte folk som kan sitte foran PC'n hele dagen, så er det sykt mye penger å hente, men det er ikke alle som har den muligheten», og den samme informanten mente også at det var lite hjelp til små virksomheter for å gjøre de små skrittene. Dette er en utfordring som virkemiddelapparatet bør se nærmere på, for om det er slik at små virksomheter, som det er mange av i reiselivet, ikke ser seg i stand til å søke på støtte ordninger som er, vil man kunne risikere at disse blir hengende etter i utvikling og omstilling, og at man kan tape arbeidsplasser. Støtteordningene bør vel være utformet slik at alle virksomheter har en reell mulighet til å søke på dem.

Regjeringen har i forbindelse med strømpriskrisen etablert en rekke støtteordninger, også for næringslivet (Olje og energidepartementet, 2023). Blant annet har det blitt etablert en ordning der virksomheter kan få tilskudd til å gjøre ENØK tiltak. Denne ordningen blir av en av informantene omtalt som en gavepakke. To av informantene forteller om at de har gjort store investeringer i tiltak for å få ned energiforbruk. En forteller om utskifting av vinduer, som normalt hadde villet tatt 10 år og fått gjort, men med ENØK tilskudd gjøres dette på ett år, dette sies å ha stor verdi for virksomheten, og det er lett å forstå, at med nye vinduer vil man spare energikostnader. En annen virksomhet foreller om en reduksjon på energiforbruket med 30 %, som følge av flere tiltak. Flere av informantene forteller også om at de har installert solcelle paneler. ENØK tiltakene og støtteordningene oppleves det som om informantene er jevnt over fornøyd med. Jeg er noe usikker på om det er ønsket om å være mer bærekraftig, eller ønsket om å redusere kostnader til energi som er drivkraften bak investeringer som er gjort. Uansett hva som er drivkraften, har tiltak for å få ned energibruk, en positiv påvirkning på klimaavtrykket til den enkelte virksomhet og reiselivet som helhet.

Denne gjennomgangen her viser at myndigheter, nasjonale eller regionale, og kjeder har flere mulige institusjonelle virkemidler for å oppnå mer bærekraftig reiseliv, både med lov og reguleringer, pisk, og med økonomiske tilskudd, konkurransefordeler og rådgivning, gulrot.

5.1.2 Marked

Denne faktoren handler om forholdet til kundene og markedet, slik det ble presentert i kapittel 4.2. Et forhold som handler om hvordan virksomheten vil bli oppfattet og fremstår. Og som presentert i kapittel 4.1.1 viser undersøkelser at flere turister ønsker reiser som er bærekraftige og flere mener at å reise til Norge er et bærekraftig valg (Innovasjon Norge, 2023). Endra kundepreferanser og adferd vil tvinge virksomheter til å innovere, slik at man tilpasser seg kundens ønsker og behov (Kraus et al., 2023, s. 14)

Ifølge NHO Reiseliv vil markedet i årene fremover gå fra «mer» til «bedre», der man vil gå fra å måle i mer omsetning, til å heller se at man får bedre livskvalitet, der det for turistene blir viktig og ikke ødelegge naturen (NHO Reiseliv, 2022). Man kan se noe av det samme i reiselivsbarometeret, der det sies at bærekraft har blitt viktigere for turister (Innovasjon Norge, 2023).

Dette finner jeg også støtte for i de data jeg har samlet inn. Flere av informantene påpeker at flere og flere gjester krever at virksomheten er miljøsertifisert på en eller annen måte, for eksempel miljøfyrtårn. Å omstille seg i en bærekraftig retning blir rett og slett en dyd av nødvendighet for å ha kunder i årene fremover, om man ikke gjør denne omstillingen er faren stor for at man taper kunder, markedsandeler og omsetning. Man kan stille seg spørsmålet om virksomheter som ikke gjør denne omstillingen vil overleve over tid.

Dersom kundene, eller potensielle kunder, oppfatter virksomheten som kreativ og innovativ vil de også fremstå som mer attraktive enn de virksomhetene som ikke oppfattes slik (Kurtmollaiev et al., 2018, s. 23). Med dette som utgangspunkt vil det vel være viktig å faktisk vise kunder at man gjør bærekraftig innovasjon, at man prøver å finne nye løsninger, og er omstillingsvillige og dyktige, i en tid som krever endring.

Igjennom intervjuene er det avdekket at det er spesielt i kurs/konferanse markedet at det nå stilles krav om bærekraftige leverandører, de hotellene som skal levere tilbud til statlige, fylkeskommunale og kommunale kunder må vise til sertifisering og at de arbeider med å være bærekraftige. Dette kan nok henge sammen med at offentlige myndigheter har vedtatt anskaffelses- og innkjøpsstrategier slik Innlandet fylkeskommune har gjort, der det stilles miljøkrav til leverandører (Innlandet fylkeskommune, 2020).

Reiselivet er avhengig av naturen, det er naturen som selger, eller som en informant sa det «Vi lever av å selge fjell, vi lever av å selge naturopplevelser, rein luft, vi skal ikke levere fotavtrykk i fjellet». Reiselivsbarometeret viser også at de som besøker Norge vil ha naturopplevelser (Innovasjon Norge, 2023, s. 21). Når naturen er så viktig for kunden, må det også være viktig for reiselivsvirksomheter å ivareta sitt viktige salgsargument, naturen. Og da blir det kanskje viktig slik en informant sa det «Vi kommuniserer jo fjellturer, regn, altså bærekraftige aktiviteter som ikke setter fotavtrykk». Man må nok være tydelig i sin kommunikasjon med markedet, at man tar vare på naturen rundt seg, og bidrar i den store internasjonale dugnaden for å få ned klimagassutslipp og påvirkning på jordkloden. Denne oppmerksomheten på hvordan reiselivsaktiviteten påvirker naturen rundt den enkelte virksomhet er også i tråd med reiselivsmeldingen, der man er opptatt av ansvarlig og bærekraftig bruk av natur, kultur og lokalsamfunn (*Meld. St. 19 (2016-2017)*, s. 71).

Et annet viktig funn i min undersøkelse er hvor opptatt reiselivsvirksomhetene er av lokal mat, og matopplevelser. Dette henger godt sammen med målsetninger som Innlandet fylkeskommune har nedfelt i sitt styringsdokument reiseliv, der det blant annet heter at «Det handler om å utvikle produkter og tilbud som løfter frem reiselyst gjennom hele året, for eksempel mat- og kulturopplevelser og MICE» (Innlandet fylkeskommune, 2021, s. 16). I et matfylke som Innlandet er det naturlig at man er opptatt av bruk av lokale råvarer og salg av lokal produsert mat, slik som en informant sa det «vi er opptatt av å servere god norsk tradisjonell kvalitetsmat». Da ligger fokuset i å ivareta tradisjoner og gi matopplevelser på disse, samt at man bruker lokale råvarer, slik at bønder i området også får omsetning på sin produksjon. Som motargument mot å bruke lokal mat fremholdt den samme informanten at noen ganger blir den lokalt produserte maten så dyr at de ikke kan forsvare kostanden, de klarer rett og slett ikke å få høy nok pris i markedet, fra sine gjester, til å dekke innkjøp og tilberedning. Da kan man spørre seg om det er prisen på råvarene, eller markedets betalingsvillighet som er problemet. Sannsynligvis er årsakene noe mer sammensatte, og nyanserte.

Spørsmålet til slutt blir jo om bærekraft blir for dyrt for kunden å betale for? Jeg har ikke noe grunnlag i min datainnsamling, hverken med teorigjennomgang, dokumentstudier eller undersøkelse til å trekke en konklusjon på det spørsmålet.

Det som er klart, er at en rekke kunder setter krav om mer bærekraftig reiseliv for å benytte seg av virksomhetenes tjenester. Da må man, om man vil overleve som virksomhet, tilpasse seg kundens krav, og innovere forretningsmodellen i en bærekraftig retning.

5.1.3 Samfunnsansvar

I denne faktoren omtales teori presentert i kapittel 2.2 om bærekraft og samfunnsansvar, samt data samlet inn og som omtaler ulike sider av både samfunnsansvar og bærekraft.

Reiselivet er en næringsaktør som setter spor og som er viktig for utviklingen av lokalsamfunnet. Som en av mine informanter sa «Vi har et betydelig samfunnsansvar, og jeg er opptatt av å bygge et sterkt lokalsamfunn», og en annen påpekte at den virksomheten hadde bestått i 80 år og at den var viktig i lokalmiljøet og alt som skjedde. En tredje informant sa med glimt i øyet at det var nesten slik at folk ringe dem før dem ringe begravellesbyrået når noen var gått bort, og på den måten ville informantene understreke betydningen virksomheten hadde i lokalsamfunnet.

Hensynet til lokalsamfunnet, der man driver virksomheten sin, ser ut til å være gjennomgående for de virksomheter jeg har intervjuet, dette er også i tråd med UNWTO sin definisjon av bærekraft presentert i kapittel 2.2. Et sterkt engasjement enten til å ta vare på mat, bruke lokale råvarer, sikre folk arbeid og bidra som sponsorer til idrettslag og utøvere, eller å bruke lokale leverandører til ulike oppdrag, går igjen hos de aller fleste av mine informanter. Som omtalt i kapittel 2.2 er et godt rykte viktig for utviklingen av enhver virksomhet (Gazzola, 2014, s. 80), og det ble uttrykt fra en av mine informanter på denne måten «og vi har en forpliktelse til å ikke skjemme bort de fire generasjonene før oss». For reiselivet er rykte veldig viktig, hvem vil vel dra på en restaurant der man har hørt at maten ikke er så bra, eller at servicen er dårlig? Å bygge et godt omdømme handler blant annet om service til kundene, kvalitet på råvarer, men også at man opptrer ansvarlig, og bidrar i lokalsamfunnet.

Som vi så i kapittel 2.2. handler bærekraft om å ta hensyn til nåværende og fremtidig økonomisk, sosiale og miljømessige påvirkning, og dette gjenspeiler seg i virksomhetene jeg har intervjuet. Den triple bunnlinjen presentert i kapittel 2.2 bygger på dette, økonomisk, sosial (samfunn) og miljømessig bærekraft. Slik jeg vurderer svarene jeg har fått fra

informantene så bygger de på denne triple tilnærmingen, om ikke bevist så er det resultat av de aktiviteter og tiltak virksomhetene setter inn. De sikrer sin egen økonomiske bærekraft ved å tilby det kunden ønsker, de sikrer helårsarbeidsplasser og bidrar i lokalsamfunnet og de får ned klimaavtrykket og påvirkningen virksomheten har på det ytre miljø. Eller som en av informantene sa det «Det handler også mye om hvordan man legger opp aktivitet, hvordan man gir tilbake både til naturen og til det sosiale, men samtidig skal ha en økonomisk bærekraft». Dette kan man si at er de 3P'ene, People, Planet, Profit, eller triple bunnlinje som det også kalles, oppsummert i en setning. Denne informanten var nok mer opptatt av de 3P'ene enn de øvrige, og mente at de tok sine beslutninger mye på hva som var riktig både miljømessig og sosialt.

I kapittel 2.2. presenteres teorier om samfunnsansvar, eller corporate social responsibility (CSR). Dette ansvaret samsvarer mye med tanken i den triple bunnlinjen. CSR er presentert som ansvar innen økonomiske, juridiske, etiske og filantropisk. Det handler om å ta ansvar for mer enn bare egen virksomhet, ikke bare se på hva som tjener virksomheten og dets eiere best, men også å se sin rolle i samfunnet, forstå at virksomheten er en del av en helhet, et tannhjul i et større maskineri.

Dette maskineriet, samfunnet, er avhengig av at alle virksomheter bidrar til å nå verdens målsetninger om å få ned de samlede utslippene av klimagasser, og stoppe oppvarmingen av kloden. Som vi så i kapittel 4.1.1 så bidrar reiselivet i Norge med et utslipp på 1,7 millioner tonn CO₂, og selv om dette er drastisk redusert under Covid19 pandemien, kan man anta at det vil øke igjen i normale tilstander, og det er derfor viktig å ha oppmerksomhet på hva reiselivet kan bidra med, for å holde utslippene nede og redusere dem over tid. Den triple bunnlinjen er, som omtalt tidligere, et forsøk på å få næringslivet med på en mer bærekraftig utvikling. Bunnlinjen består av dimensjonene sosial (samfunn), miljø og økonomi.

Dimensjonen miljømessig bærekraft handler om påvirkningen av det ytre miljø og i de intervjuene jeg har hatt så ser man at virksomhetene er følger opp dette på ulikt vis.

Alle virksomhetene jeg har pratet med har gjort ulike tiltak for å redusere klimaavtrykket fra sin virksomhet. Det handler mye om endring av energikilde, avfallshåndtering, valg av råvarer og lokale produsenter, men også hvordan aktivitetene virksomhetene tilbyr påvirker naturen i lokalsamfunnet. En informant fortalte om samarbeid med firma som tilbyr sykkelutleie slik at kundene til denne informanten kunne få oppleve området rundt uten at det ga store negative

konsekvenser for naturen, og videre mente denne informanten at virksomheten hadde et ansvar for kulturlandskapet i lokalsamfunnet, og dette var en av grunnene til at de kjøpte inn råvarer fra ulike lokale matprodusenter, for eksempel bringebær og gulrøtter. På denne måten mente denne informanten at de var med og holde liv i landbruket og tok vare på kulturlandskapet.

På en av virksomhetene jeg intervjuet hadde de startet med å ha tallerken servering ved alle måltid, utenom frokost. De hadde funnet frem til passende porsjoner og på den måten hadde de redusert matsvinn. I tillegg har de grillbuffe på sommeren, og når denne stengte på kvelden, tok kokken og skar opp kjøttet som var igjen etter grillingen, vakuumerte det og fryste det ned. På den måten tar de vare på matrester som kan brukes. De var opptatt av å ta vare på mat, og redusere avfall.

Dette henger også godt sammen med hva Choice Hotels gjennomførte for en del år tilbake, da de reduserte størrelsen på tallerkener fra 24 til 21 cm., og matavfall ble redusert med 19,5 %. Dette tiltaket hadde stor betydning for mengde matavfall og den miljømessige påvirkningen, men det betyde også mye for hotellkjedens økonomi, når man kan redusere innkjøpene. Ifølge Magma-artikkelen hevdes det at innkjøp kostet 40-50 kr. pr kilo, og at om tiltaket hadde blitt gjennomført på alle hotellene Nordic Choice Hotels driver ville det gitt en reduksjon på 613 tonn avfall, 1166 ton CO₂-utslipp og 31 millioner kroner spart på innkjøp (Ditlev-Simonsen, 2017, s. 65-66).

Mat og bruk av lokale råvarer er noe som de aller fleste av informantene har vært opptatt av, selv om det også sies at valg av lokale råvarer er dyrere, og noen ganger så dyrt at det ikke kan forsvares å bruke de lokale, så dyrt at de ikke kunne ta en pris som dekket kostnadene, og må velge andre løsninger. Det ble fra en informant fortalt at utenlandske turister gjerne vil ha lokalt øl, og dem spør ikke hvor mye dette ølet koster, mens nordmenn helst vil ha billigst mulig øl.

En av virksomhetene fortalte om at de hadde satt i gang egen produksjon av skinker, pølser, fenalår, honning og dyrking av urter. På denne måten ville de kunne tilby kunder lokal mat. En annen fortalte om at de i tillegg til å bruke lokale råvarer, fortalte de gjestene historien bak råvarene, og at de kunne nærmest peke på de gårdene bringebærene på desserten kommer fra.

For denne virksomheten var det viktig å fokusere på kvaliteten ved lokalprodusert mat. En annen informant var opptatt av at de bruke alle deler av dyret i matproduksjonen, i motsetning til hurtigmatkjeder som denne informanten mente ikke driver bærekraftig. Denne informanten var opptatt av å tilby mat som er sunn og god.

Flere av virksomhetene jeg har intervjuet har vært opptatt av avfallshåndtering og mengde. Dette har både en miljømessig, men også en økonomisk side for virksomhetene, reduserer de avfallsmengden, vil også renovasjonskostnaden reduseres. En informant mente at det lokale renovasjonsselskapet ikke fulgte godt nok opp, slik at når virksomheten hadde brukt tid på å sortere avfallet, så ville alt avfallet likevel gå i samme container. Ifølge en artikkel presentert på www.gd.no så klarer ikke et renovasjonsselskap å innfri nye krav til kildesortering, blant annet som følge av leveringstid på nye renovasjonsbiler (Hovden, 2023) Skal virksomheter, og for den saks skyld privatpersoner, bruke tid på å sortere avfall må de se en mening med det, og at renovasjonsselskapene faktisk håndterer ulike fraksjoner avfall for seg.

I en artikkel på nettstedet www.hotellmagasinet.no fortelles historien om hvordan Scandic Victoria hotell i Lillehammer har klart å redusere vannforbruket med 8 millioner liter i året, ved å montere prelatorer på dusjer og servanter (Midtskogen, 2023). Dette tiltaket følger godt opp FNs bærekraftsmål om rent vann og gode sanitærforhold, der man også ønsker å bedre utnyttelsen av vann (FN-sambandet, 2023). Et tiltak fra dette hotellet for å redusere vann som et miljømessig bærekraftstiltak, men som også er økonomisk bærekraftig, da hotellet vil spare kostander til vannavgift hvert eneste år. Slik kan man se at å være mer bevisst forbruk kan man også redusere kostnaden i virksomheten og styrke den økonomiske bærekraften, i tillegg til å gjøre gode tiltak for miljø og samfunn.

En av informantene fortalte at de hadde pusset opp hotellet i de seneste årene og da har de vært opptatt av gjenbruk, ombruk og resirkulering så langt det var mulig, og der det ikke var mulig hadde de brukt mest mulig bærekraftige materialer. På denne måten hadde de også sett nødvendigheten av å tenke miljømessig bærekraft og hadde ønske om å redusere klimaavtrykk igjennom oppussingsprosessen.

Den sosiale dimensjonen i den triple bunnlinjen handler om virksomhetens påvirkning på arbeidstakere, kunder og lokalsamfunn. Det er en intern og en ekstern side av denne dimensjonen der tanken er at det som er best for mennesker, både i og utenfor virksomheten, er det beste for virksomheten på lang sikt (Carson & Skauge, 2022, s. 136).

Som vi så i kapittel 4.1.3 så har Innlandet fylkeskommune et mål om å bidra til helårsarbeidsplasser i reiselivet (Innlandet fylkeskommune, 2021, s. 5). Dette henger godt sammen med hva flere av informantene har vært opptatt av, der flere peker på at de har utviklet virksomheten til å drive hele året, og at sesongsvinger i besøkstall skaper store utfordringer for virksomhetene, ikke minst i å holde på ansatte. Som en informant sa «skal du ha tak i de beste folkene, så må du tilby jobb hele året». Her jobber regionale myndigheter og reiselivsvirksomhetene mot samme mål. Fylkeskommunen peker på at man må jobbe med produktutvikling som trekker flere tilreisende i lavsesong, og at de bidrar med en støtteordning for natur- og kulturopplevelser, som skal være med å bygge opp helårs arbeidsplasser (Innlandet fylkeskommune, 2021, s. 16). En informant uttalte «Det beste er om man har ganske stabilt besøk gjennom hele året, da er det mye lettere i forhold til bemanning, planlegging ift det å ha en trygg arbeidsplass».

Det å skape trygge arbeidsplasser er noe informantene er opptatt av, dette er et klart uttrykk for at de er beviste sin plass i lokalsamfunnet, der noen av virksomhetene er store arbeidsplasser, og utviklingen i disse virksomhetene vil påvirke lokalsamfunnet. En av informantene sa det slik at denne skulle på ett eller annet vis sørge for at alle ansatte i virksomheten skulle ha lønn hver eneste måned. En av informantene var opptatt av at virksomheter kunne samarbeide for å skape helårsvirksomhet.

Å kunne tilby ansatte jobb hele året er viktig for reiselivet, ikke bare for å skape aktivitet og omsetting, men også for å sikre seg de beste ansatte og det handler om å bygge kunnskap, erfaring og kontinuitet. En av informantene sa det slik «vi ønsker virkelig å utvikle de som jobber, og vi ønsker helårs arbeidsplasser». En informant var opptatt av at kontinuitet bygger lokalsamfunn, da personer får helårs arbeidsplasser, får mulighet til å etablere seg og bygge en fremtid lokalt.

I forbindelse med Covid19 pandemien ble reiselivet satt under sterkt press, med nedstigning og påfølgende restriksjoner. Ulike støttepakker fra myndigheten ble etablert og en informant sa følgende «Men det viktigste er at vi har holdt folka i jobb, i stedet for at de skulle gå hjem». Dette kan og sies å være sosial bærekraft, da de ansatte behold sin lønn og kunne bidra til omsetning i lokale butikker under en krevende tid. Samtidig bidro de på sine arbeidsplasser til nødvendige oppussinger og oppgraderinger under pandemien, når reiselivet var nedstengt.

Og kunnskapsutvikling har flere av informantene vært inne på, en var opptatt av at de bidrar til samfunnet ved å tilby lærlingplasser, og på denne måten er de med å utvikle ny arbeidskraft til bransjen. En annen var opptatt av å kunne tilby arbeidsplasser til de som har ett hull i CV'n, eller som mangler utdanning, at reiselivet absorberer mange personer som kanskje har utfordringer med å komme inn i arbeidslivet, og ikke minst at de inkluderer innvandrere, noe som også NHO Reiseliv er opptatt av at de kan og at de gjør. Reiselivet bidrar til å få mennesker inn i arbeidslivet og reduserer utenforskapet (NHO Reiseliv, u.å.). Integrering av innvandrere ble pekt på av en informant som både berikende og krevende. Språk og kulturforståelse kan være både berikende og hemmende ble det sagt.

Et annet tema som ble tatt opp i ett intervju var tidlig pensjonering, og den manglende bærekraften det har. Informanten tok opp den misforholdet mellom at vi mangler mange tusen ansatte i helse og omsorgsektoren i årene fremover, samtidig som man enkelte yrkesgrupper kan pensjonere seg i 50 årene. Informanten var opptatt av å holde på ansatte som har kommet opp i 50 og 60 årene og den kompetansen de har, og knyttet dette til bærekraft. Og som omtalt tidligere sosial bærekraft handler om både interne og eksterne forhold i virksomheten, og det å holde på erfaren arbeidskraft kan trygt sies å være intern sosial bærekraft.

Dimensjonen økonomisk bærekraft handler om verdien som virksomheter skaper, både for seg selv, men og for samfunnet (Carson & Skauge, 2022, s. 137). Denne dimensjonen vil bli nærmere drøftet under den økonomiske faktoren.

Som vi ser i denne gjennomgangen er de virksomheter jeg har intervjuet opptatt av å ta sitt ansvar for samfunnet rundt seg, lokalsamfunnet, men også se seg selv i en større

sammenheng, der klimaavtrykket og bærekraftsarbeidet står sentralt, for å ta sin del av ansvaret for å få ned de samlede klimagassutslipp ned og påvirkning naturen redusert.

Spørsmålet om hva som er samfunnets beste ble tatt opp i kapittel 2.2 og det kan ut fra det jeg har funnet i min undersøkelse sies å være at virksomhetene er opptatt av mer enn bare egeninteresse. Likevel skal man ha med seg at de har nok tatt inn over seg de ønsker kundene har og myndighetens krav og endra politikk for å nå verdens klimamål. Det kan også være slik at den som har ønske å fremme egeninteresse bidrar til fellesskapets beste (Kvalnes, 2022, s. 138).

5.1.4 Samarbeid

I kapittel 4.2 blir denne faktoren definert til å handle om at virksomheter samarbeider med andre, bygger nettverk og lærer av andre virksomheter og bransjer. Når denne faktoren ble utviklet henger det i sammen med teorien om åpen innovasjon, presentert i kapittel 2.1. Denne teorien har som en grunntanke at all kunnskap ikke er samlet i en virksomhet, og at det er nødvendig med kunnskapsstrøm inn og ut av enhver virksomhet (Chesbrough, 2012). Videre bygger dette på teori om at de virksomheter som jobber med innovasjon som åpne prosesser, kan ha tilpasset sin forretningsmodell til dette (Saebi & Foss, 2015). Det fremstår også, etter min datainnsamling, at virksomhetene jeg har intervjuet blir mer og mer avhengig av samarbeid med andre virksomheter for å utvikle sin egen forretningsmodell og hvordan man skaper, lever og kaprer verdi, i tråd med teorien presentert i kapittel 2.1 (Saebi, 2016).

Jeg er noe usikker på om de virksomheter jeg har intervjuet har et bevist forhold til teoriene om åpen innovasjon, eller om samarbeidet og samskaping med andre virksomheter skjer av andre årsaker enn det teoretiske, det er nærliggende å tenke at det er praktiske årsaker til at man har etablert samarbeid. Som når en informant forteller om at de kjøper inn frukt og grønt fra gårder i nærheten av virksomheten, så handler det om at man ønsker å tilby lokal produsert mat, og at man da går til de som er nærmest, det handler nok ikke så mye om en teoretisk analyse av åpen innovasjons prosesser.

Samarbeidet som er avdekket igjennom min undersøkelse handler om å få inn ulike leverandører av for eksempel lokal mat, aktiviteter og det handler om å være med i ulike organisasjoner og nettverk, slik som for eksempel NHO reiseliv.

Samarbeid med ulike aktivitetstilbydere handler om at man har innsett at man ikke kan tilby alt selv, og at andre er bedre på å lage aktivitetstilbud, da tjener begge parter på det, at man gjør det man er best på.

Deltakelse i nettverk og møteplasser brukes, ut fra intervjuene, for å skaffe kunnskap og inspirasjon, i tråd med teoriene.

Man kan oppsummere denne faktoren på den måten en informant sa det «Viktig å samarbeide, man får til mer ved å samarbeide enn alene». Slik jeg tolker de data jeg har fått samlet inn, har virksomhetene endra forretningsmodellen slik at man har fått flere lokale leverandører av råvarer og mat, har flere som tilbyr aktiviteter og at man tilegner seg kunnskap og ideer ved å samsnakke og samarbeide med andre virksomheter. Da bidrar samarbeidet til utvikling og innovasjon.

5.1.5 Teknologi

Denne faktoren handler om digitalisering og om investeringer i fysiske tiltak for å bli mer bærekraftig, slik som ENØK tiltak, som også er omtalt tidligere, Det handler også om trenden digitalisering og teknologiutvikling presentert i kapittel 2.1.2 , og som drivere og barrierer presentert i kapittel 2.5.

Digitalisering har virkelig endra reiselivsbransjen, der det kommer inn nye forretningsmodeller ved at det etableres mellomledd som digitale kanaler for kontakt med kundene. Svært få bruker i dag reisebyrå eller liknende for å bestille sine reiser. Hotellovernattinger bestilles som regel via hotellene eller kjedenes egne internettsider, eller via plattformer som for eksempel booking.com, dette har ført til at jobben til hotellene blir enklere, når de får booking direkte fra kunden, og bestillingsprosessen kan med dette effektiviseres. Og det fører til at hvilke kanaler man distribuerer verdiforslaget til kundene endres, nå vil det være mer direkte distribusjon og markedsføring mot kunden, mens det for noen år tilbake var kanskje mest via annonsering i massemedia og til reisebyrå.

Hverdagen for reiselivsvirksomheter blir effektivisert og forenkla som følge av digitalisering, som en informant sa «Vi har tatt i bruk en god del systemer som har forenklet arbeidet, rutiner er gjort enklere». Dette kan godt være at informanten tenker på interne rutiner i virksomheten

og ikke ytre faktorer. Teknologit utvikling og digitalisering som ytre faktorer i denne sammenheng handler mer om hvordan man kan skape, levere og kapre verdi til kunden. Digital booking er et slik eksempel.

Som nevnt tidligere vil ofte innovasjon være utløst av ett «sjokk», som for eksempel Covid19 pandemien var. Et resultat av pandemien og restriksjonene som denne førte med seg var en rask overgang til nye digitale arbeidsformer, slik som for eksempel Teams (Kraus et al., 2020, s. 1083). Flere restauranter åpnet for bestilling over nett og hjemkjøring av måltider. Når det ble tillatt å gå på restaurant igjen, ble man møtt med en qr-kode på bordet man skulle bruke for å bestille mat og drikke. Dette har ført til at flere firmaer har sett nye muligheter og kulturer for å bruke digitale verktøy har endra seg (Kraus et al., 2020, s. 1083).

En av informantene fortalte om et nytt system de hadde investert i som var slik at når kundene hadde booket og betalt så fikk de tilsendt en lenke, som gjorde at de kunne åpne døren til hotellrommet med sin egen mobiltelefon. Dette var på en del av hotellet som lå en strekke unna hovedbygget. Dette nye systemet hadde ført til at de hadde revet resepsjonen på stedet, bygd om det lokalet og leid det ut til en serveringsvirksomhet. Virksomheten hadde spart en del ansatte, med kun bemanna resepsjon på hovedbygget, ble det bruk for færre ansatte, og de hadde spart omkring tre millioner kroner i året på dette. Å redusere antall ansatte kan sies å ikke være sosialt bærekraftig, i særdeleshet om disse blir arbeidsledige, men det kan sies å være en økonomisk bærekraftig handling å spare tre millioner i året. Dette er en mulighet de hadde sett og tatt som følge av ny teknologi og digitalisering.

Som vi så i kapittel 5.1.1 så har de virksomheter jeg har intervjuet benyttet seg av støtte ordninger fra ENOVA og gjennomført flere ulike energibesparende tiltak. Om alle tiltak som er omtalt fra informantene er gjennomført med tilskudd vet jeg ikke, men det ble omtalt foran noen konkrete tilfeller som ble muliggjort med tilskudd, slik som utskifting av vinduer. Det er og omtalt ulike tiltak som automatisering av lys som er tiltak som reduserer energiforbruket, og som henger sammen med muligheter teknologien har gitt igjennom årene. Dette er tiltak der virksomhetene har tatt i bruk teknologi som har eksistert en del år, men som det kanskje ikke har vært mulig, rent økonomisk, å installere før nå. Høye strømpriser har nok ført til at en del tiltak har blitt lønnsomme. Det man og ser ut fra datainnsamlingen er at energikilde er ofte

skiftet ut eller supplert, med både solceller og biovarme. Nye energikilder med mindre utslipp bygger opp under en miljømessig bærekraft dimensjon.

Teknologi og digitalisering gir virksomheter muligheter til å effektivisere driften og kommunisere mer direkte med sine kunder, og leverandører for så vidt, det gir muligheter til positiv miljømessig og økonomisk bærekraftsarbeidet, men det kan slå negativt ut for den sosiale bærekraften.

5.1.6 Økonomi

Denne faktoren handler om hva virksomhetene gjør for å øke inntektene, kutte kostnader og gjøre investeringer for å få en mer bærekraftig forretningsmodell. Faktoren handler om den tredje bunnlinjen, økonomisk bærekraft, som representerer den økonomiske verdien virksomheten produserer, men også den økonomiske innvirkningen på samfunnet (Carson & Skauge, 2022, s. 137) . Som man så i kapittel 4.1.1 er en av trendene som NHO reiseliv presenterer at man går fra «økonomi først» til «bærekraft først», dette er en trend som handler om at turister i fremover vil være villig til å betale litt mer for opplevelsen om den er bærekraftig, enn om den ikke er det.

Hvorfor virksomheter innoverer, endrer sine produkter, tjenester eller hvordan de fremstiller disse (prosess) kan være mange og ulike. I en Magma artikkel blir det trukket frem at innovasjon kan være begrunnet i blant annet opprettholde lønnsomheten, kostnadskutt eller ønske om å bli mer bærekraftig (Kurtmollaiev et al., 2018, s. 21-22). I en annen studie oppsummerer de at bærekraftige innovasjoner fører til økt verdiskapning, reduserte kostnader og ikke-økonomiske resultater (Hermundsdottir & Aspelund, 2021, s. 15)

Det blir og hevdet at det kan være konflikt mellom en bærekraftig utvikling i virksomheten og økonomisk resultater (Hermundsdottir & Aspelund, 2021, s. 15). Den konfliktlinjen henger ikke sammen med hva en av mine informanter sa da denne utrykte «Bærekraft er ikke dyrt, vet du». Informanten hadde fortalt om flere investeringer og endringer virksomheten hadde gjort for å bli mer bærekraftige, samtidig hadde de kuttet kostnader. Denne informanten hevdet at «det er bedre avkastning på ENØK investeringer enn det er på New York børsen», jeg skal ikke ta stilling til den påstanden, men informanten var veldig tydelig på at etter hans

mening var det god lønnsomhet i å legge om til mer bærekraftige energikilder, og energieffektivisering av virksomheten med blant annet nye vinduer.

En annen informant var opptatt av at de som ikke ville gjøre endringer i en mer bærekraftig retning nå, fordi det «ikke gir klingende mynt i kassa», ikke har forstått hva de står overfor. Jeg tolker dette dit hen at informantene mente at man må se litt langsiktig, og gjøre endringer som på kortsikt kanskje ikke er så lønnsomme, fordi man har tro på at innovasjonen vil være lønnsom over tid. Noe av den samme tankegangen kan man se hos en annen informant som sa at de hadde investert i solceller når det ikke var økonomisk lønnsomt, men deres tanke var at det var lønnsomt om en kunde som var opptatt av bærekraft valgte dem istedenfor en annen virksomhet som ikke hadde gjort den investeringen. Dette synspunkter henger også sammen med hva Innovasjon Norge skriver i sin årsrapport for 2021, om at virksomheter som vil overleve omstiller seg til bærekraftige forretningsmodeller (Innovasjon Norge, 2022, s. 27).

Som omtalt i kapittel 5.1.3 var en informant opptatt av å gi tilbake til naturen og det sosial samtidig som man hadde en økonomisk bærekraft i hvordan de drev virksomheten, i sin forretningsmodell. Dette henger sammen med teori om at en virksomhet må ha større inntekter enn kostnader for å overleve over tid (Carson & Skauge, 2022, s. 137), samtidig som man tar vare på den miljømessige og sosiale bærekraften, slik man ser også overlappen mellom dimensjonene i teorien om den triple bunnlinjen presentert i kapittel 2.2. Samme informant var og opptatt av at til høyere omsetning man hadde, til mer kunne man investere i å gjøre virksomheten bedre og mer bærekraftig. Det tilsier, ganske så naturlig også kanskje, at virksomhetene er avhengig av god inntjening om de skal innovere sin forretningsmodell for å bli mer bærekraft. De er avhengig av en økonomi som gir rom for endring og omstilling. Innovasjon og omstilling er usikkert, man vet ikke hvordan markedet vil ta imot den innovasjonen man gjør, derfor kan det være hensiktsmessig å ha en økonomi som kan tåle en liten dupp i omsetningen i forbindelse med omstillingen.

Flere informanter har vært opptatt av både omsetning, men også antall kunder, og hva man sitter igjen med for hver kunde. En informant fortalte at denne hadde brukt tiden under Covid19-nedstegningen til å gå grundig igjennom sine kalkyler, og hadde økt prisene til enkelte kundegrupper som følge av dette. Som også omtalt i kapittel 5.1.3 kan det være utfordrende med økte priser, spesielt på lokal mat, og hva kunden er villig til å betale. Og med

økte strømpriser og økte råvarepriser, blant annet som følge av krigen i Ukraina og problemer leverandører har fått med å levere tilstrekkelig volum som følge av dette, uttalte en informant følgende om «Og da er det vanskelig å få det opp i opp med hva slags råvarer du skal kjøpe inn, hvis prisen blir så dyr at du ikke får det igjen fra kunden». Slike kriser, som er langt unna det virksomheten kan påvirke, og som slår rett inn i økonomien til den enkelte virksomhet, synes å virke slik at flere blir mer kreative og finner nye løsninger, for samme informant sa «Man må se på mulighetene som er der og ikke la seg bli hefta av alt annet». Innovasjon kan bli utløst av slike «sjokk» som prisøkning og leveranseutfordringer er.

I forbindelse med gjengomgangen av faktoren «institusjonell», og i kapittel 4.1, ble ulike støtte ordninger som reiselivet kan benytte seg av omtalt. En av informantene omtalte disse slik «Det er mange fine ordninger som gjør at man kan få fortgang i dette arbeidet og få hjelp og støtte», slik jeg tolker dette utsagnet så var denne informanten fornøyd med økonomiske tilskudd som de hadde fått fra ulike ordninger for å innovere sin drift i en mer bærekraftig retning. Samtidig så kan man og minne om omtalen under faktoren «institusjonell» om problemer med ulike støtteordninger som enkelte av informantene hadde opplevd. En informant var opptatt av å få midler til å gjennomføre ENØKT tiltak, for det var etter dennes mening god butikk i å tenke miljø. Denne informanten pekte på at de hadde fått dekket halvparten av ENØK investeringene de allerede hadde gjort.

Som denne gjennomgangen viser kan de økonomiske rammevilkårene for virksomheten være avgjørende for hvilke innovasjoner i forretningsmodellen de kan gjøre, samtidig kan også økonomiske begrensninger være utløsende for kreativitet og nyskapning.

5.2 Offentlig myndigheters bidrag til omstilling og innovasjon

I dette kapittelet vil jeg svare opp forskningsspørsmål a, som er «I hvilken grad bidrar offentlig myndigheter til omstilling og innovasjon i reiselivet?».

Som omtalt i kapittel 5.1.1 har offentlige myndigheter muligheter til å bidra til omstilling og innovasjon med både pisk og gulrot. Pisk i forma av lover og regulering, gulrot i form av økonomiske intensiver.

Gjennomgangen foran har vist at myndighetene bruker reguleringskrav for å oppnå visse standarder, blant annet ser man dette i Innlandet fylkeskommunes anskaffelsesstrategi

(Innlandet fylkeskommune, 2020). Man ser det også i ulike støtteordninger. I kapittel 4.1.2 omtales både Innovasjon Norge og ENOVA. Av støtten Innovasjon Norge ga i 2021 gikk hele 61 % til prosjekter med positiv miljøeffekt. ENOVA sine tilskudd gis til prosjekter som tar Norge i retning av et lavutslippssamfunn. Her ser man at innkjøpsreglement og støtteordninger kan bidra til å tvinge virksomheter over på en mer bærekraftig forretningsmodell.

For å trekke litt mer frem hvordan reguleringer bidrar til endringer kan man vise til at alle virksomheter jeg har intervjuet er miljøfyrtårn sertifiserte. Dette henger blant annet sammen med at offentlige myndigheter, slik som fylkeskommune, krever det om de skal legge møter/konferanser til stedet. I Innlandet fylkeskommunes anskaffelsesstrategi fremgår det fylkeskommunale innkjøp skal bidra til at fylkeskommunen blir fossilfri innen 2025 og bidra til å øke omsetningen av lokal mat. Videre er et tiltak å stille krav om miljøsertifisering når det er relevant (Innlandet fylkeskommune, 2020). Fylkeskommunes anskaffelsesstrategi baserer seg blant annet på Stortingsmelding 22 (2018-2019) *Smarte innkjøp - effektive og profesjonelle offentlige anskaffelser* (Innlandet fylkeskommune, 2020). Dette kan underbygge tanken at offentlig myndigheter med vedtatt politikk kan stille ulike krav som vil påvirke hvordan de som vil levere tjenester det offentlige må sørge for å oppnå visse kriterier for å kunne komme i posisjon for å få delta i anbudskonkurranser.

Og på denne måten bidrar offentlige myndigheter til omstilling i en mer bærekraftig retning i reiselivet, ved at reiselivsvirksomheter endrer sin drift, sin forretningsmodell, for å kunne levere tjenester til for eksempel fylkeskommunen eller statlige etater. Informanter har også uttalt at når de søker ulike støtteordninger så er det også et spørsmål om hvordan dette er bra for miljøet.

På den andre side har også informanter sagt at den standarden som offentlig myndigheter setter er noe som man hele tiden må strekke seg etter, og at dette presser virksomhetene hele tiden til å holde tritt med standarden som myndighetene setter. Uttalelsen kan oppfattes både positivt og negativt. Positivt ved at man hele tiden har noe å strekke seg etter, og at myndighetene setter en standard som er lik for alle. Negativt på den måten at det kan være krevende og hele tiden ha denne standarden å strekke seg etter. Hvem skulle satt standarder for næringslivet om ikke offentlige myndigheter gjør det?

5.3 Utvikle og implementer bærekraftig forretningsmodeller

I dette kapittelet vil jeg svare opp forskningsspørsmål b, som er «I hvilken grad kan virksomheter i reiselivet utvikle og implementere bærekraftige forretningsmodeller?»

Som beskrevet i kapittel 2.1 handler innovasjon om å skape et nytt produkt, en ny prosess eller en ny tjeneste (Aasen & Amundsen, 2015, s. 25). Det er også viktig at dette nye man skaper, blir lansert i markedet og kommersialisert (*Meld. St. 7 (2008-2009)*; Njøs & Sjøtun, 2016). Ofte blir begrepet nytt, nyttig og nyttiggjort brukt for å beskrive en innovasjon. Det handler om at det er noe nytt, som noen har bruk for og som blir tatt i bruk, at virksomheten kan tjene penger på dette nye.

Hva som er bakgrunnen for at en virksomhet skaper en innovasjon kan være så mangt, som det vil fremgå av min gjennomgang av de data jeg har samlet inn, handler mye av innovasjonsarbeidet om å sikre seg at man er konkurransedyktig og kan levere tjenester til den standarden som etterspørres. Og en del av innovasjonen som vil bli omtalt handler om resultat av myndighetenes tiltak i forbindelse med Covid19 pandemien. Og nettopp et slik sjokk, som en pandemi, er en begrunnelse for innovasjon som trekkes frem i litteraturen (Aasen & Amundsen, 2011, s. 63). Dette sjokket kan flere årsaker slik som for eksempel alt fra krig og pandemi til å skifte leder eller tape omsetning. Myndigheters endring av regler, for eksempel innføring av miljøkrav e.l., kan og være en type sjokk som virksomheter opplever og som kan utløse en innovasjon (Aasen & Amundsen, 2011, s. 64). En av informantene uttalte for eksempel dette «Det er da det kreative kommer frem eller det er at du blir pushet til å gjøre de endringene som du egentlig bør gjøre du bare får det ikke til, du har egentlig ikke tid til det når alt er bra, men når det er dårlig så må du gjøre det, da får vi gjort mye, kanskje gjelder det flere sider av det her, du blir pusha til å omstille deg og det er egentlig en fin ting også»

Og det skjede i forbindelse med pandemien da myndighetene stengte ned landet og gjorde det umulig for reiselivet og drive videre som de hadde gjort. En av informantene jeg har intervjuet fortalte om at de hadde kjøpt inn alt av mat og drikkevarer til påske, og så ble det full nedstigning og restriksjoner, informanten sa det slik «Da må du finne løsninger der og da for eksempel en påske fikk vi kjempestrengte restriksjoner rett før, ble masse avbestillinger, og vi hadde kjøpt inn alt av mat og drikke og alt sånn, da måtte vi gjøre kortsiktige endringer så vi fokuserte alt på take a way og matkasser for at maten ikke skulle bli avfall da», Dette sier noe om en evne og vilje til å endre på hvordan man driver virksomheten og forretningen, for å

redusere økonomisk tap og hindre matsvinn. For dette kan kalles en forretningsmodellinnovasjon, da denne virksomheten endra måten de skaper, leverer og kaprer verdier til sine kunder, de gikk fra tradisjonell restaurant drift til å levere mat på døren til hyttegjester i området. Og i en studie fra 2021 ble det avdekket at reiselivsvirksomheter brukte forretningsmodellinnovasjon som strategi for å komme over Covid19 (Breier et al., 2021, s. 7). En av informantene fortalte at under Covid19 nedstemningen ble tiden brukt til studere lønnsomheten i ulike deler av virksomheten, noe som har ført til annen prising av ulike tjenester enn tidligere.

For som vi har sett foran i kapittel 2.3 handler forretningsmodell nettopp om hvordan virksomheten skal kunne skape, levere og kapre verdier. Og en forretningsmodellinnovasjon, ut fra teorijennomgangen foran, er en endring av ulike elementer i forretningsmodellen, om det er hvordan virksomheten leverer verdien (produkt/tjeneste) til kundene, hvilke leverandører man bruker, endra kundegrupper eller hva det enn er, så det altså endringer i noen av forretningsmodell elementene som kan kalles for forretningsmodellinnovasjon.

Det som er gjennomgående i de intervjuene jeg har gjort er at det er, med unntak av endringer som følge av Covid19 restriksjoner, stort sett mindre endringer av forretningsmodellen, mye handler om å endre leverandører av matvarer og energiforsyning, flere har påpekt at ENØK tiltak er gjennomført, mye som følge av økonomiske støtteordninger fra myndighetene. Endring av leverandører av matvarer handler mye om ønske om å tilby lokalmat til gjestene, som også til dels etterspørres, men det handler også om å redusere avfallsmengde. En informant fortalte at de hadde begynt med egne produsert skinker, pølser og fenalår, samt honning og urter. Dette kan også kalles en forretningsmodellinnovasjon, da man går fra å kjøpe disse produktene av andre leverandører, til å produsere selv. Sett fra forretningsmodell lerret presentert i kapittel 2.3 så handler dette om å endre hvem som er nøkkelpartnere (Osterwalder & Pigneur, 2015)

Det er med andre ord inkrementell innovasjon som gjennomføres i de virksomhetene jeg har intervjuet (Aasen & Amundsen, 2015, s. 89). En informant fortalte om at de hadde stilt krav til leverandørene om at de skulle slutte å levere varer i store pappkartonger med masse luft i, de ville ha varene mer tettpakket og med mindre emballasje, noe som i sin tur gir mindre avfall hos virksomheten jeg intervjuet. Dette samsvarer også med teori, at det er mest de små

skrittvis endringer som skjer i reiselivsvirksomheter, da dette er noe kundene sies å etterspørre, de stadige endringene og innovasjonene (Breier et al., 2021, s. 2). De endringene i forretningsmodellen som kommer frem i min datainnsamling handler om evolusjonær eller adaptiv forretningsmodellinnovasjon (Foss & Saebi, 2017), slik jeg oppfatter de resultater som jeg har fått frem handler innovasjonene mest om endringer som er nye for virksomhetene, men ikke nye i reiselivssammenheng.

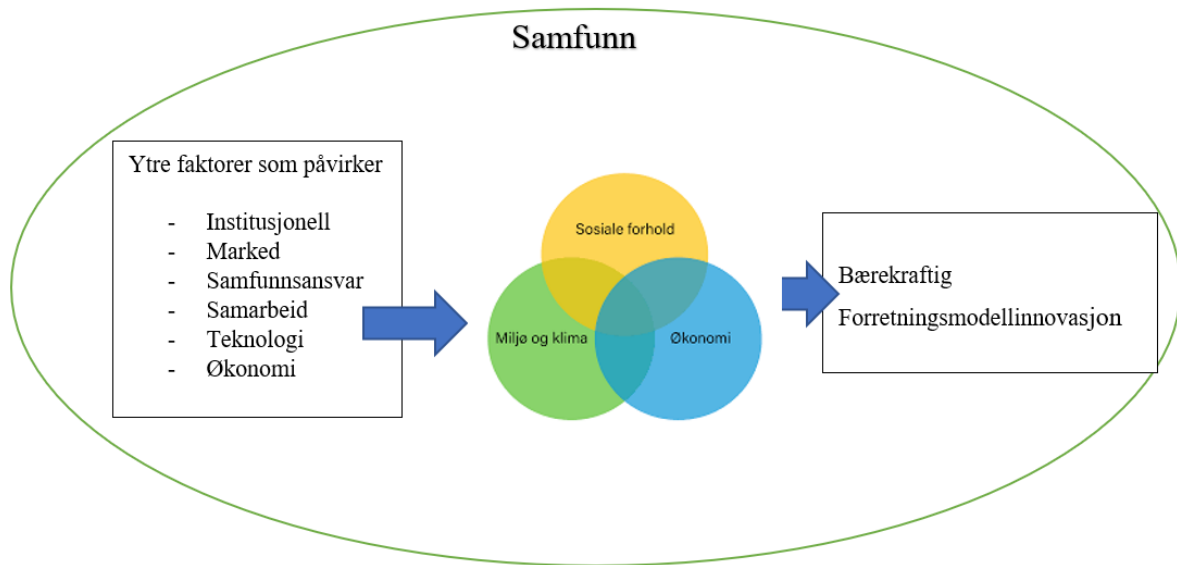
Igjennom den datainnsamlingen jeg har gjort har det ikke kommet frem opplysninger om hvorvidt virksomhetene har analysert sin forretningsmodell og funnet mer bærekraftige måter å skape, levere og kapre verdier på, altså det virker som om de ikke har brukt et rammeverk som for eksempel RESTARer (Jørgensen & Pedersen, 2018) for å analysere sin virksomhet og finne nye måter å jobbe på. Det kan godt være at de faktisk har gjort det, men jeg har ikke avdekket noe spor av det. For meg fremstår det som om endringene som gjøres, og som bringer virksomhetens forretningsmodell i en mer bærekraftig retning, skjer ut fra andre forhold, som for eksempel ENØK tiltak som støttes av myndigheter og at reduksjon i avfallsmengde skjer for å redusere kostnader.

Det er også interessant å se hva to av informantene sa, om hva som gjør at de setter i gang med innovasjoner, der den ene kom med følgende utsagn «Hvis ting går veldig bra over tid, så blir du slapp i hodet og slapp i kroppen og liksom hele fokuset ditt etter fra å se opp og fram til å se på skotuppene dine, så jeg tror det er skjerping som ligger i at det hele tiden kommer nye krav og nye forutsetninger.» og den andre sa dette «At det er litt sånn at du vet at det må gjøres, men ting går egentlig ganske fint så du trenger ikke å gjøre det nå, men når du står der og må gjøre det så gjør du det». Disse to sitatene viser vel at så lenge det går greit i virksomheten så kan det nærmest være et ork, å sette i gang og skal gjøre noe nytt, samtidig som man skjønner nødvendigheten av å innovere. Restriksjoner og retningslinjer som ble innført i forbindelse med Covid19 pandemien gjordet at flere virksomheter, ser det ut til, gjorde en del nye grep i sin drift, noen av disse, som for eksempel renholdsrutiner, holder en del fast på også etter at resteriskjoner er opphevet.

Som det fremgår av denne gjennomgangen, har virksomheter mulighet for å gjøre endringer i bærekraftige forretningsmodeller. Det min datainnsamling har vist at det er inkrementell innovasjon som er gjennomført, for å bli mer bærekraftig, der enkelte deler av

forretningsmodellen er endra, slik som endring av energikilder, bruk av lokalprodusert mat og avfallshåndtering. Gjennomgangen viser også at ved en større krise som nedstenging av reiselivet som følge av Covid19 pandemien skjedde større endringer i forretningsmodellen for en begrenset periode, slik som å gå over til take a way, istedenfor restaurant drift.

5.4 Oppsummering av drøfting



Figur 6 Ytre faktorer som påvirker bærekraftig forretningsmodellinnovasjon

Drøftingen av teori og funn både fra dokumentstudier og kvalitativ undersøkelse kan oppsummeres i figuren over. På venstre side er de seks faktorene som er drøftet og gjennomgått i kapittel 5.1; institusjonell, marked, samfunnsansvar, samarbeid, teknologi og økonomi.

Den institusjonelle faktoren handler om lov, forskrifter og regulering, og hvilke muligheter og begrensinger disse setter. Faktoren marked handler om krav fra kundene og deres tilfredshet. Faktoren samfunnsansvar handler om det ansvar virksomheten har over for samfunnet rundt seg, både i form av å skape arbeidsplasser, men også ivareta klima og miljø. Samarbeidsfaktoren handler at virksomheter samarbeider med andre. Teknologi handler om tekniske muligheter og begrensninger. Den økonomiske faktoren handler om finansieringen av virksomheten, kostnadsreduksjon, muligheter for vekst og usikkerhet.

I midten av modellen ligger den triple bunnlinjen, slik den også ligger i modellen presentert i artikkelen «Bærekraftig samfunn og forretningsmodeller» (Ødegård et al., 2019, s. 26). Min tanke bak og plassere den triple bunnlinjen slik er at virksomheter som bruker denne modellen til å tilpasse sin drift, kommer ut med en bærekraftig forretningsmodellinnovasjon. Ved bruk av Joyce & Paquin sin trelagsmodell (Joyce & Paquin, 2016) kan virksomheter gjennomarbeide sin forretningsmodell til å bli mer bærekraftig, på alle tre dimensjonene, økonomi, sosial og miljø.

Rundt hver enkelt virksomhet ligger samfunnet med sine krav og forventinger. Et samfunn kan være her den byen eller bygda virksomheten ligger i, det kan være bransjen man er i, det kan være et nettverk av andre virksomheter man samarbeider med, det kan være fylke eller nasjonen man er en del av. Kort sagt så kan samfunnet representerer alt det som er rundt en virksomhet, og som virksomheten opererer i og samhandler med.

6 Konklusjon

Denne oppgaven har belyst hvilke ytre faktorer som påvirker bærekraftig forretningsmodellinnovasjon i reiselivet, og det ble gjennomført en kvalitativ undersøkelse der fem ulike reiselivsvirksomheter innenfor gamle Oppland fylke ble intervjuet. I tillegg ble det gjennomført dokumentstudier for å analysere blant annet myndigheters sine krav til og politikk rettet mot reiselivet.

Nasjonale myndigheter har satt mål som gjør at reiselivet må endre seg i en mer bærekraftig retning frem mot 2030. Reiselivet vil måtte være en del av en løsning for å få ned de nasjonale utslippene og påvirkning på jordkloden.

Igjennom denne studien er det funnet frem til seks ulike faktorer som kan påvirker det arbeidet som gjøres i den enkelte reiselivsvirksomhet, dette er institusjonell, marked, samfunnsansvar, samarbeid, teknologi og økonomi.

Studien viser at myndigheter har flere institusjonelle virkemidler for å bidra til ett mer bærekraftig reiseliv, den viser at kunden etterspør mer bærekraft, virksomhetene som er

intervjuet er opptatt av sitt samfunnsansvar både lokalsamfunnet, men også i ett større bilde der klimaavtrykk og bærekraft står sentralt, det er et utstrakt samarbeid i reiselivet, man tar i bruk de mulighetene ny teknologi gir for innovasjon og effektivisering. Og til slutt ser man at de økonomiske rammevilkårene for reiselivet er avgjørende for innovasjoner i forretningsmodellen.

Ut fra denne studien bør man være forsiktig med å overføre funnene til en hel bransje, da det er gjennomført bare fem intervjuer. Med et så tynt datagrunnlag kan man ikke si at de funn som er gjort, er gjeldende for hele bransjen, men det kan antyde noen faktorer som påvirker hvorfor reiselivsvirksomheter setter i gang med bærekraftig forretningsmodellinnovasjon.

Får å få mer klarhet og et bedre grunnlag for konklusjoner bør det forskes mer på hva som utløser forretningsmodellinnovasjoner i reiselivet, og man bør nok i videre forskning utvide det geografiske området for rekrutering av respondenter, slik at man får et bredere grunnlag for å trekke en konklusjon.

Studien har også avdekket at flere reiselivsvirksomheter har slitt med vanskelige søknadskjema og krevende prosesser rettet mot ulike aktører i virkemiddelapparatet. Det kan se ut som om enkelte virksomheter rett og slett har gitt opp å søke økonomisk støtte til utviklingstiltak, på denne bakgrunn. Virkemiddelapparatet bør, om dette faktisk stemmer, gå igjennom skjema og rutiner for å gjøre det så enkelt som mulig og legge til rette for at alle virksomheter, store som små, skal kunne benytte seg av de ulike ordningene som eksisterer.

Til slutt vil jeg bare avslutte med ett utsagn fra en av informantene:

«Bærekraft er ikkje dyrt, veit du!»

I dette la informanten at det var lønnsomt å gjøre investeringer som gjorde virksomheten mer bærekraftig, slik som ENØK tiltak, samtidig må man og ta med seg det som også er vist i denne oppgaven at flere og flere turister ønsker å ta miljøriktige valg på sine reiser og etterspør bærekraftige reisemål og opplevelser. Om man ikke omstiller sin drift i mer bærekraftig retning kan det bli dyrt, man vil rett og slett tape konkurransekraft og det vil være stor fare for at man blir akterutseilt.

7 Referanseliste

- Alizadeh, A. (2022). The Drivers and Barriers of Coporate Social Responsibility: A Comparison of the MENA Region and Western Contries. *Sustainability*, *14*(909).
<https://doi.org/doi.org/10.3390/su14020909>
- Andrianto, T., Koseoglu, M. A., & King, B. (2022). A business model innovation process for tourism: Findings from a literature review. *Tourism Recreation Research*, *47*(5–6), 583–590. <https://doi.org/10.1080/02508281.2021.1878654>
- Bocken, N. M. P., & Geradts, T. H. J. (2020). Barriers and drivers to sustainable business model innovation: Organization design and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, *53*, 1–23. <https://doi.org/doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101950>
- Breier, M., Kallmuenzer, A., Clauss, T., Gast, J., Kraus, S., & Tiberius, V. (2021). The role of business model innovation in the hospitality industry during the COVID-19 crisis. *International Journal of Hospitality Management*, *92*.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102723>
- Carson, S. G., & Skauge, T. (2022). *Etikk for beslutnignstakere. Virksomheters bærekraft og samfunnsansvar* (2. utg). Cappelen Damm Akademiske.
- Chesbrough, H. (2012). Open Innovation. *Research Technology Management*, *55*(4), 20–27.
- Clark, T., Foster, L., Sloan, L., & Bryman, A. (2021). *Brymans's social research methods* (6. edition). Oxford University Press.
- Ditlev-Simonsen, C. D. (2017). Dulting—Endringer i bærekraftig retning med god endringsledelse. *Magma*, *7*, 61–69.
- ENOVA. (u.å.-a). *Om ENOVA*. <https://www.enova.no/om-enova/>
- ENOVA. (u.å.-b). *Om organisasjon*. <https://www.enova.no/om-enova/om-organisasjonen/>
- European Commission. (2011). *A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*. EU.

FN-sambandet. (2021, oktober 28). *Bærekraftig utvikling*.

<https://www.fn.no/tema/fattigdom/baerekraftig-utvikling>

FN-sambandet. (2023, januar 19). *FNs bærekraftsmål*. [https://www.fn.no/om-fn/fns-](https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal)

[baerekraftsmaal](https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal)

Foss, N. J., & Saebi, T. (2017). Fifteen Years of Research on Business Model Innovation:

How Far Have We Come, and Where Should We Go? *Journal of Management*, *43*(1),

200–227. <https://doi.org/10.1177/0149206316675927>

Foss, N. J., & Saebi, T. (2018). Business models and business model innovation: Between

wicked and paradigmatic problems. *Long Range Planning*, *51*, 9–21.

<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.07.006>

Gazzola, P. (2014). Corporate social responsibility and companies' reputation. *Network*

Intelligence Studies, *11*(1 (3)), 74–84.

Geissdoerfer, M., Santa-Maria, T., Kirchherr, J., & Pelzeter, C. (2023). Drivers and barriers

for circular business model innovation. *Business Strategy and the Environment*, 1–19.

[https://doi.org/DOI: 10.1002/bse.3339](https://doi.org/DOI:10.1002/bse.3339)

Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., & Evans, S. (2018). Sustainable business model

innovation: A review. *Journal of Cleaner Production*, *198*, 401–416.

<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.240>

Hermundsdottir, F., & Aspelund, A. (2021). Sustainability innovations and firm

competitiveness: A review. *Journal of Cleaner Production*, *280*.

<https://doi.org/doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124715>

Holden, E., & Linnerud, K. (2021). *Bærekraftig utvikling. En idé om rettferdighet*.

Universitetsforlaget.

Hovden, H. (2023, april 3). Klarer ikkje å innfri nye krav: – Det er truleg at gebyra vil auke.

GD. <https://www.gd.no/klarar-ikkje-a-innfri-nye-krav-det-er-truleg-at-gebyra-vil-auke/s/5-18-1735169>

Ibenholt, K., Hauge, A., Haraldsen, T., Ericsson, B., & Rykkja, A. (2015). *De gode hjelperne—Nasjonale virkemidler for utvikling av kulturelle næringer 2015* (Nr. 03). Kunnskapsverket.

Innlandet fylkeskommune. (u.å.). *Innlandet FK tjenester*. <https://innlandetfylke.no/tjenester/>

Innlandet fylkeskommune. (2020). *Anskaffelsesstrategi*.

https://innlandetfylke.no/_f/p1/i5c4ba158-abd9-46f5-9a38-2dd5242175d0/anskaffelsesstrategi-ifk.pdf

Innlandet fylkeskommune. (2021). *Styringsdokument reiseliv*.

https://innlandetfylke.no/_f/p1/i0a6ef21e-c2ca-4141-bb18-26b7f66c4ea2/styringsdokument-reiseliv-innlandet-fylkeskommune-2021-2022.pdf

Innovasjon Norge. (u.å.). *Om Innovasjon Norge*. <https://www.innovasjon norge.no/no/om/>

Innovasjon Norge. (2021). *Nasjonal reiselivsstrategi 2030*.

https://business.visitnorway.com/no/strategi-for-norsk-reiseliv/?mc_cid=6503c433a4&mc_eid=192d354fd3

Innovasjon Norge. (2022). *Årsrapport 2021*.

<https://arsrapport.innovasjon norge.no/2021/aarsrapport-2021.pdf>

Innovasjon Norge. (2023). *Reisebarometer Vår 2023*.

https://assets.simpleviewcms.com/simpleview/image/upload/v1/clients/norway/Innovasjon_Norge_Reisebarometer_Var_2023_983cb730-5c83-4cd5-af9a-6ef72cd02fa2.pdf

Joyce, A., & Paquin, R. L. (2016). The triole layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1474–1486.

<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.067>

- Jørgensen, S., & Pedersen, L. J. T. (2018). *Restart sustainable business model innovation*. Palgrave.
- Jørgensen, S., Tynes Pedersen, L. J., & Skard, S. (2019). Eksperimentering for bærekraftig forretningsmodellinnovasjon. *Magma*, 05, 51–59.
- Kraus, S., Clauss, T., Breier, M., Gast, J., Zardini, A., & Tiberius, V. (2020). The economics of COVID-19: Initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26(5), 1067–1092. <https://doi.org/10.1108/IJEER-04-2020-0214>
- Kraus, S., Kallmuenzer, A., Kanbach, D. K., Krysta, P. M., & Steinhoff, M. M. (2023). An integrative framework for business model innovation in the tourism industry. *The Service Industries Journal*, 43(1–2), 1–23. <https://doi.org/10.1080/02642069.2022.2127690>
- Kurtmollaiev, S., Lervik-Olsen, L., & Andreassen, T. W. (2017). Innovasjon: Det du gjør, er ikke det du ser. *Magma*, 07, 21–28.
- Kvalnes, Ø. (2022). *Etikk og bærekraft* (2. utg). Universitetsforlaget.
- Mark, M. S., & Klitkou, A. (2022). Virkemiddelapparatet, stivhengighet og grønn omstilling. *NIFU Innsikt*, 7, 1–10.
- Meld. St. 7 (2008-2009) Et nyskapende og bærekraftig Norge*. (2008). Nærings og handelsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-7-2008-2009-/id538010/>
- Meld. St. 19 (2016-2017) Opplev Norge—Unikt og eventyrlig*. (2017). Nærings og fiskeridepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-19-20162017/id2543824/>
- Midtskogen, R. (2023, mai 16). *Slik sparer hotellet 8 millioner liter vann årlig*. <https://www.hotellmagasinet.no/erik-fostervoll-erik-haave-scandic/slik-sparer->

hotellet-8-millioner-liter-vann-

arlig/778423?fbclid=IwAR3OoEEC2fP53DtWwgc2eyeA_8jS_uQiwTfmdhY8fk3yEw
mCGldpj9C1HRY

NHO Reiseliv. (u.å.). *Slik bidrar reiselivet til å løse de store samfunnsutfordringene.*

<https://www.nhoreiseliv.no/vi-mener/reiselivet-er-losningen/slik-bidrar-reiselivet-til-a-lose-de-store-samfunnsutfordringene/>

NHO Reiseliv. (2022, juli 4). *Tolv trender som vil prege reiselivet fremover.*

<https://www.nhoreiseliv.no/medlemskap-og-fordeler/nyhet/2022/trendforsker-reiselivet-skal-redde-verden/>

Njøs, R., & Sjøtun, S. G. (2016). *Innovasjon: Ei kort innføring i sentrale teoriar og omgrep* (Nr. 2–2016). Senter for nyskapning, Høgskolen i Bergen.

<https://hvlopen.brage.unit.no/hvlopen-xmlui/handle/11250/2643666>

Nærings- og fiskeridepartementet. (2022, august 29). *Støtteordninger for næringsliv og kultur* [Offentlig]. <https://www.regjeringen.no/no/tema/naringsliv/stotteordninger-for-naeringsliv-og-kultur/id2694423/>

OECD Eurostat. (2018). *Oslo Manual 2018*. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>

Olje og energidepartementet. (2023, mai 16). *Regjeringens strømtiltak.*

<https://www.regjeringen.no/no/tema/energi/regjeringens-stromtiltak/id2900232/>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2015). *Business model Generation*. Gyldendal norsk forlag.

Rem, V., Thompson, S., & Thompson, T. (2021). *Klimarapport norsk reiseliv 2021*. NHO

Reiseliv. <https://www.nhoreiseliv.no/tall-og-fakta/dokument/2022/klimarapport-norsk-reiseliv-2022/>

Rhou, Y., Singal, M., & Koh, Y. (2016). CSR and financial performance: The role of CSR awareness inn the restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*, 57, 30–39. <https://doi.org/doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.05.007>

- Ringdal, K. (2018). *Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (4. utg). Fagbokforlaget.
- Rothaermel, F. T. (2019). *Stratetegic management* (4. edititon). McGraw Hill Education.
- Saebi, T. (2016). Fremtiden for forretningsmodellinnovasjon i Norge. *Magma*, 07, 33–41.
- Saebi, T., & Foss, N. J. (2015). Business models for open innovation: Matching heterogeneous open innvation strategis with business model dimensions. *European Management Journal*, 33, 201–213. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2014.11.002>
- Sjødin, D., Parida, V., Jovanovic, M., & Visnjic, I. (2020). Value Creation and Value Capture Alignment in Business Model Innovation: A Process View on Outcome-Based Business Models. *Journal of Product Innovation Management*, 37(2), 158–183. <https://doi.org/10.1111/jpim.12516>
- Teece, D. J. (2010). Business Models, Businnes Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43, 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Tjora, A. (2021). *Kvalitative forsknignsmetoder i praksis* (4. utg.). Gyldendal.
- UNWTO. (u.å.). *Sustainable development*. <https://www.unwto.org/sustainable-development>
- Wallevik, K., Aas, T. H., & Hjemdahl, K. M. (2013). Hvordan lykkes bedrifter med innovasjon? I S.-E. Jakobsen, B. Abelsen, & A. Isaksen (Red.), *Innovasjon—Organisasjon, region, politikk* (s. 45–68). Cappelen Damm Akademiske.
- Ødegård, A., Reiersen, J., & Branstad, A. (2019). Bærekraftige samfunn og forretningsmodeller. *Magma*, 05, 25–33.
- Aasen, T. M., & Amundsen, O. (2011). *Innovasjon som kollektiv prestasjopn*. Gyldendal Akademiske.
- Aasen, T. M., & Amundsen, O. (2015). *Innovasjonsarbeid. Organisasjon, kultur og ledelse*. Gyldendal.

8 Vedlegg

a. Intervjuguide

Intervjuguide – Bærekraftig forretningsmodellinnovasjon

Kort informasjon om tema for din masteroppgave: Masteroppgaven handler om overgangen fra tradisjonelle til bærekraftige forretningsmodeller, og hvilke faktorer som på virker at virksomheter setter i gang denne innovasjonen av sine forretningsmodeller.

Forretningsmodellinnovasjon: Handler om å endre hele eller deler av forretningsmodellen, altså måten virksomheten drives på og måten det skal tjenes penger på.

1. Har dere jobbet med å bli mer bærekraftig i bedriften de seneste årene?
2. Og hvis ja, har dette endra driften på noen måte?
3. Hvordan har dere i så fall endra noe på forretningsmodellen?
 - a. nye kundegrupper,
 - b. nye produkter eller tjenester,
 - c. nye inntektskilder eller endra prissetting,
 - d. nye produksjonsmåter,
 - e. hvordan man levere eller distribuere produkter/tjenester
4. Hvordan samarbeider dere med andre virksomheter?
5. Hvordan jobber dere med å tilegne dere ny kunnskap?
 - a. samarbeider dere med andre virksomheter
6. Hvordan har endra politikk påvirket bærekraftigomstilling i din virksomhet?
 - a. FNs bærekraftsmål
 - b. Parisavtalen
7. Hvordan tenker du at din bedrift har et samfunnsansvar?
8. Hvordan har arbeidet med bærekraftigomstilling blitt tatt imot av slik som kundene?
9. Hvordan har teknologiutvikling påvirket bærekraftigomstilling i virksomheten?
10. Hvordan påvirker muligheten for økt omsetting arbeidet med bærekraftigomstilling?
11. Hvordan har støtten fra offentlige myndigheter til bærekraftigomstilling vært?
12. Er det andre forhold som du mener virker hemmende eller fremmende i virksomheten for å få til bærekraftigomstilling?
13. Hva har covid-19 betydd for å endre på driften?
14. Er det noe du ønsker å legge til som du anser som relevant i denne sammenheng?

b. Informert samtykke

Vil du delta i forskningsprosjektet

Hvilke faktorer påvirker forretningsmodellinnovasjon?

Formål

Formålet med denne masteroppgaven er å avdekke hvilke faktorer som påvirker endringer i virksomheters forretningsmodeller. Oppgaven skal avdekke de viktigste hindringene og drivere for hvorfor virksomheter velger å omstille seg i en mer bærekraftig retning. For å belyse denne problemstillingen vil reiselivet bli brukt som en kontekst for undersøkelsen som gjennomføres.

Med virkningene av covid-19 har mange virksomheter i reiselivet gjort endringer i hvordan de drives. Er disse endringene gjort bare for å sikre omsetning og kapre nye / beholde eksisterende kunder, eller er de også gjort fordi virksomhetene vil drive på en mer bærekraftig måte?

Å studere hvilke intensiver som er med og fremmer omstilling vil være en naturlig del av denne oppgaven. Intensivene kan være både fra virkemiddelapparatet, men også fra turister som ønsker å være mer ansvarlige og forbruke mindre.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Høgskolen i Innlandet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Jeg ønsker å intervjuere personer i reiselivsbedrifter som har gjort endringer i sin måte å drive selskapet på, og om deres erfaringer med denne omstillingen. Utvalget består av ulike virksomheter i Innlandet fylke. Du får spørsmål om å delta etter råd fra destinasjonsselskapet i din region.

Hva innebærer det for deg å delta?

Dersom du velger å delta innebærer det at du deltar i et intervju som det vil bli gjort lydopptak av, samt at jeg vil gjøre notater igjennom intervjuet. Samtalene vil ha en varighet på ca. 1 – 1,5 time, og vil omhandle tema knyttet til bærekraftig endring av forretningsmodell. Etter intervjuet vil lydopptak bli brukt til å skriftlig dokumentere (transkribere) samtalen for videre analyser. Deretter vil lydopptaket bli slettet.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Opptak av intervju vil skje via appen «Diktafon» som Universitetet i Oslo er ansvarlig for, og opptakene lagres på universitetets servere. De transkriberte intervjuene vil lagres på min egen PC, som er passord beskyttet, og blir lagret inntil prosjektet er avsluttet. Det er kun jeg som kan høre intervjuene. Personopplysninger vil ikke kunne gjenkjennes i masteroppgaven, men sitater fra intervjuet kan bli gjengitt.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 9.juni 2023

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Høgskolen i Innlandet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Høgskolen i Innlandet ved Monica Breiby (monica.breiby@inn.no, tlf. 61288054)
- Vårt personvernombud: Anne Sofie Lofthus (anne.lofthus@inn.no, tlf. 61288277), ved Høgskolen i Innlandet

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Monica Breiby
(Forsker/veileder)

Knut Arne Vassdokken
Student

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *forretningsmodellinnovasjon i reiselivet*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at det blir gjort lydopptak av intervjuet
- at jeg kan identifiseres indirekte i publikasjonen

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)