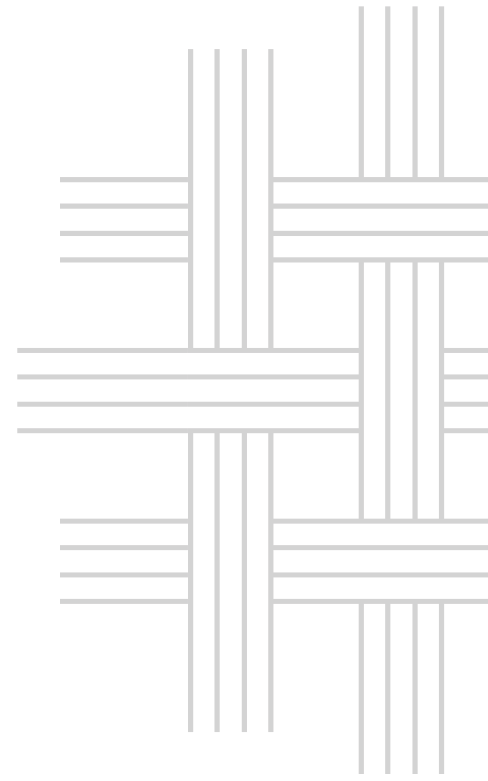




Høgskolen
i Innlandet



Hans Holmengen og Jo Kleiven

Forretningsmodeller hos reiselivsrelaterte bedrifter ved Fulufjäll, Trysil og Finnskogen:

rapport fra en intervjuundersøkelse

Skriftserien 5 - 2020

Utgivelsessted: Elverum

© Forfatteren/Høgskolen i Innlandet, 2020

Det må ikke kopieres fra publikasjonen i strid med Åndsverkloven eller i strid med avtaler om kopiering inngått med Kopinor.

Forfatteren er selv ansvarlig for sine konklusjoner. Innholdet gir derfor ikke nødvendigvis uttrykk for høgskolens syn.

I Høgskolen i Innlandets skriftserie publiseres både internt og eksternt finansierte FoU-arbeider.

Skriftserien nr.5-2020

ISBN digital utgave: 978-82-8380-181-1

ISSN: 2535-5678

Hans Holmengen og Jo Kleiven
Handelshøyskolen, Høgskolen i Innlandet

**Forretningsmodeller hos
reiselivsrelaterte bedrifter
ved Fulufjäll, Trysil og Finnskogen:
rapport fra en intervjuundersøkelse**

Skriftserien nr.5-2020



Sammendrag

Denne rapporten er skrevet som en del av prosjektet Innovasjoner av grønn omstilling i skogen (Ingo). Basert på intervjuer med 35 ulike reiselivsbedrifter i Trysil, Fulufjellet nasjonalpark og Finnskogen på svensk og norsk side er bedriftenes forretningsmodell kartlagt. Som grunnlag for intervjuene er Osterwalders lerret benyttet.

Bedriftene ble først delt inn etter NACE-kodene. Videre analyser viste ved å dele bedriftene inn i andre grupper ble både likheter og forskjeller bedre belyst. Bedriftene ble delt inn i «de lokale bedriftene, kulturbedrifter, de verdibeviste bedriftene, aktivitetsbedrifter hotellbedrifter og campingbedrifter.

Sammenhengen mellom de ni elementene i Osterwalders modell varierer mellom gruppene. Sammenhengen mellom verdiforslaget og segmentene er svak i flere grupper. Blant de verdibeviste bedriftene er denne sammenhengen sterkere. Inntekter og kostnader er stort sett i overensstemmelse med det som forventes i reiselivsnæringen. Det samme er nøkkelressurser og nøkkelpartnere.

Emneord:

Kvalitativ metode, reiseliv, opplevelse, forretningsmodeller

Oppdragsgiver: Innovasjon for grønn omstilling i skogen (INGO) v/Karlstad universitet, Høgskolen I Innlandet og Högskolan I Dalarna

Abstract

This report is written as part of the project «Innovations of Green Restructuring in the Forest (Ingo)». Based on interviews with 35 different tourism companies in Trysil, Fulufjellet National Park and Finnskogen on the Swedish and Norwegian side, the companies' business model is mapped. Osterwalder's canvas is used as the basis for the interviews.

The companies were divided according to the NACE codes. Further analyses showed that by dividing the companies into other groups than NACE, both similarities and differences were better explained. The companies were divided into "the local enterprises", "cultural enterprises", "the value-conscious enterprises", "activity companies", "hotel companies" and "camping companies". The relationship between the nine elements of Osterwalder's model varies between the groups.

The degree of relationship between the value proposal and the segments is weak in several groups. This relationship is rather clear, however, among the value-conscious companies, this connection is, however, stronger. Generally, revenues and costs are close the expectations of the tourism industry. So are key resources and key partners.

Keywords:

Qualitative method, tourism, experience, business models

Financed by: Innovasjon for grønn omstilling i skogen (INGO) v/Karlstad universitet, Høgskolen I Innlandet og Högskolan I Dalarna

Forord

Innovasjoner og grønn omstilling i skogen (INGO) er et tverrfaglig prosjekt i samarbeid mellom Universitetet i Karlstad, Høgskolen i Dalarna (begge Sverige) og Høgskolen i Innlandet. Denne rapporten er basert på en undersøkelse blant 35 bedrifter i Trysil, Fulufjell og Finnskogen på norsk og svensk side. Hensikten er å gi en analyse av bedriftenes forretningsmodeller samt antyde forslag til hvordan man kan videreutvikle reiselivsnæringen i regionene.

Undersøkelsen ble gjennomført før COV 19 slo til. Virusets inntreden medfører stor usikkerhet. Dersom 'normale' forhold ikke reetableres innen rimelig tid, kan både struktur og sammensetning i reiselivsnæringene få varige endringer som er vanskelige å forutsi.

Men kunnskap om forretningsmodellene vil uansett komme til nytte under videreutviklingen av næringene, og kan bli enda viktigere nå enn før krisen. Til tross for usikkerheten foreslår vi derfor at en felles forståelse av de involverte forretningsmodellene legges til grunn for klyngedannelser, hvorbedriftene samler seg om en felles utvikling for framtida.

Undersøkelsen ble gjennomført med personlige intervjuer av eiere/daglige ledere. Disse stilte villig opp og delte sine synspunkter og innsikter med oss. En stor takk til alle deltakere.

Tverrfagligheten i INGO-prosjektet har medført at vi har fått kjennskap til i andre fagområders kunnskaper og tankeganger. Særlig gjelder dette miljøet på Evenstad. En stor takk rettes derfor også til dette miljøet med Marius Kjølberg i spissen

Lillehammer, april 2020

Hans Holmengen og Jo Kleiven

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	3
Abstract	4
Forord	5
Innholdsfortegnelse	6
1. Kort om INGO-prosjektet	7
2. Forretningsmodeller	9
2.1 Osterwalder	10
2.2 Videre faglig diskusjon	12
2.3 Kort om forretningsmodeller	14
2.4 Kort om reiselivsbedrifter	15
2.5 Prosjektformål og problemstilling	15
3. Metodevalg	16
3.1 Intervjuguide	16
3.2 Utvalg	16
3.3 Transkripsjon og koding	17
3.4 Kodebok	18
3.5 Tilleggsinformasjon	21
3.6 Variasjonen i utvalget	21
4. Analyser	27
4.1 Om prosedyre	27
4.2 Svarfordelingen i de ulike bedriftstyper	28
4.3 Oppsummering analyser	40
5. Diskusjon og oppsummering	41
5.1 NACE-inndelingen	41
5.2 En variert bedriftsmodell	41
5.3 Seks bedriftstyper	46
5.4 Nytteverdi	48
6. Referanser	49
7. Vedlegg A: Intervjuguide	51
8. Vedlegg B: Kodebok (pr. 27.04.2020)	52

1. Kort om INGO-prosjektet

Interreg-prosjektet «Innovasjon for grønn omstilling i skogen» (INGO) skal «... utvikle kunnskap for å øke innovasjon til grønn omstilling». Det er et samarbeidsprosjekt mellom tre offentlige FOU-institusjoner: Universitetet i Karlstad (KAU), Høgskolen i Dalarna (HD) og Høgskolen i Innlandet (HINN). Også to private institusjoner deltar: Trysilvassdragets skogeierlag (TVS) og klyngeorganisasjonen Paper Province. Fra offentlig sektor deltar Skogsstyrelsen, Länsstyrelsen i Värmland og Hedmarks fylkeskommune.

Prosjektet ledes av professor Margareta Dahlström ved KAU. Det planlagte arbeidet er ganske omfattende, og var fra begynnelsen organisert som seks arbeidspakker (Work Packages) med ulike ledere:

WP0 – Prosjektledelse

(prof. Margareta Dahlström, KAU)

WP1 – Grønn omstilling

(prof. Harry P. Andreassen, HINN)

WP2 – Grønn omstilling i skogen

(prof. Margareta Dahlström, KAU)

WP3 – Skogens turisme- og opplevelsesnæringer

(prof. Susanna Heldt Cassel, HD)

WP4 – Innovasjon for grønn omstilling i skogen

(Senterleder Ole Bakmann, HINN)

WP5 – Kommunikasjon og kunnskapsspredning

(Christina Knowles, KAU)

Men Harry Andreassen har avgått ved døden, og Ole Bakmann har tatt permisjon fra HINN. Rådgiver Marius Kjøsberg har derfor overtatt ledelsen av den norske delen av prosjektet, WP1 og WP4.

Fra reiselivsmiljøet ved HINN/Lillehammer påtok førsteamanuensene Monica A. Breiby og Hans Holmengen seg å delta i arbeidet med *Skogens turisme- og opplevelsesnæringer* – den mest reiselivsrelaterte delen av prosjektet. Etter hvert gikk også professor emeritus Jo Kleiven fra HINN/Lillehammer inn i denne lille gruppen. Noe senere valgte imidlertid Breiby å prioritere andre prosjekter, og deltar derfor ikke lengre i arbeidet.

I den opprinnelige beskrivelsen av WP3 heter det bl.a. at: «Eksisterende **forretningsmodeller** og **samarbeidsmodeller** vil bli analysert og vurdert opp mot kritiske **suksessfaktorer** avdekket i arbeidet. For å synliggjøre skogens turisme- og opplevelsesnæringer og deres behov for innovasjon, vil nye bærekraftige forretningsmodeller utvikles i samarbeid med de skogbaserte næringene» (Karlstads Universitet & Høgskolen i Innlandet, 2018, s. 24).

Denne rapporten dreier seg derfor om *forretningsmodeller* for opplevelses- og reiselivsbedrifter i skogen i det indre av Skandinavia. Gjennom intervjuer med utvalgte bedrifter på begge sider av grensen har vi hentet informasjon om hva lederne tenker og tror om sin bedrift, og om hvilken rolle hoveddelene av Osterwalders bedriftsmodell spiller for dem. Resultatene viser et betydelig mangfold, og at det er både sterke og svake sider ved bedriftene. Noen forsiktige konklusjoner synes likevel å være mulig.

Vi har også forsøkt å informere prosjektet om mulige suksessfaktorer gjennom to andre rapporter. Holmengen (2020) omhandler den økonomiske situasjonen for reiselivsbedrifter i Trysil og Glomdalsregionen, mens Kleiven (2019) drøfter de sentrale påvirkningene på etterspørselen etter natur- og skogbaserte reiselivstilbud.

Vi håper at vårt arbeid vil vise seg nyttig for informert rådgivning om de nye og bærekraftige modellene som skal utvikles i samarbeid med de skogbaserte næringene.

2. Forretningsmodeller

Prosjektbeskrivelsen for *Innovasjon for grønn omstilling i skogen* angir mange og ulike målsetninger. Det gjelder også delprosjektet *Skogens turisme- og opplevelsesnæringer* (WP3). Men et ønsket prosjektresultat på denne sektoren beskrives slik: «*Tilpasse og utvikle forretningsmodeller som støtter samhandling av kommersielt lønnsomme skogbaserte opplevelser og aktiviteter mellom skogens forskjellige aktører*» (Karlstads Universitet & Høgskolen i Innlandet, 2018, s.25). Dette var utgangspunktet for vårt arbeid med forretningsmodeller, og for vår undersøkelse av slike modeller i et utvalg med reiselivsrelevante bedrifter i skogsområder i det indre av Skandinavia.

Om man ser etter ordet 'forretningsmodell' i de offisielle norske ordbøkene, så er det imidlertid lite å finne. Verken Bokmålsordboka på nett (Kjelsvik, 2016) eller den tilsvarende Nynorskordboka har noe oppslag på dette ordet. Det betyr trolig at dette faguttrykket er relativt nytt i Norge.

Først i den nye Rikmålsordboka (NAOB, 2017) dukker ordet opp. Men forklaringen – "*modell for (finansiering av) forretningsdrift*" – kan synes nær tautologisk, og forteller kanskje bare at en forretningsmodell kan ha noe med penger å gjøre.

Men internasjonalt har fagfolk i mange år interessert seg for verdibegreper og modeller for forretningsdrift. Derfor har fagbegrepet 'forretningsmodeller' også vært kjent i de norske fagmiljøene, selv om det ikke finnes i alle ordbøker eller i norsk dagligspråk.

Med utgangspunkt i ressurs basert teori om firmaer (Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1984) reiser Bowman and Ambrosini (2000) grunnleggende spørsmål om hvordan *ressurs* og *verdi* skal forstås. De foreslår for det første at det bør skilles mellom *bruksverdi* og *salgsverdi*, da dette kan være svært ulike størrelser. Artikkelen peker også på at det er *arbeidet* i bedriften som skaper en ny bruksverdi i det bedriftens produserer ut fra de innkjøpte ressursene. Arbeidet skaper derfor også bedriftens overskudd, og blir en sentral konkurransefaktor. Men bedriftens evne til å tilegne seg (*capture*) den skapte verdien avhenger av hvor sterkt den står i sine forhandlinger – både ved kjøp av ressurser eller råvarer og ved salg til produktets kjøpere. Som vi skal se senere, brukes liknende begreper også av andre.

Modeller for bedrifter, firmaer, og forretningsdrift er heller ikke noe nytt fenomen. Men Shafer, Smith, and Linder (2005) skriver at selv om det skrives og snakkes mye om forretningsmodeller, så er mye uklart i dette feltet. Det finnes mange eksempler på at en god forretningsmodell har vært nyttig. Likevel synes det ikke å være særlig enighet om hvordan begrepet skal defineres; hva man skal mene med en forretningsmodell. Når forfatterne går gjennom 12 ulike definisjoner fra publikasjoner i perioden 1998-2002, så finner de derfor 42 ulike enheter i disse modellene. De mener imidlertid at disse enhetene kan sorteres i fire ulike kategorier: *Strategiske valg*, *verdinettverk*, *verdiskaping* og *verditilegnelse*. Disse fire enhetene kan derfor *til sammen* forstås som forretningsmodell som inkluderer mye av det sentrale ved tidligere modeller. Også denne modellen har mye til felles med nyere tankegang, som vi skal se.

Og en arbeidsrapport fra MIT Sloan School of Management (Malone et al., 2006), viser at i U.S.A.-baserte bedrifter gir tre ulike forretningsmodeller svært ulike finansielle konsekvenser. Men det er ikke slik at en av modellene *alltid* er den beste – med flere kriterier får man et komplekst bilde med både fordeler og ulemper for ulike modellene.

2.1 Osterwalder

2.1.1 Viktig i Norge

Her i landet er interessen for forretningsmodeller særlig knyttet til Osterwalders arbeider (Osterwalder, 2004; Osterwalder & Pigneur, 2010; Osterwalder, Pigneur, & Tucci, 2005).

I undervisningen på universiteter og høyskoler både leser og snakker man om Osterwalder og forretningsmodeller, for eksempel ved HIL (Høgskolen i Lillehammer, 2013). Også på NHH (Norges Handelshøyskole, 2016) og på BI (Bedriftsøkonomisk institutt, 2016) finner vi Osterwalder i pensum-listene. Dessuten har Innovasjon Norge de siste årene lagt "Business models" til grunn for mye av sitt arbeide. I sin årsrapport for 2012 skriver Innovasjon Norge (2012) bl.a. at "... Vi har innført ny arbeidsmetodikk for å bli bedre til å hjelpe kundene med å lage gode forretningsmodeller (Osterwalder)". Og på sine websider for "Gründere" forutsetter de langt på vei at Osterwalders generelle forretningsmodell læres og brukes før man søker råd og hjelp fra banker, offentlige kontorer eller Innovasjon Norges tjenester.

2.1.2 Faglig bakgrunn

I sitt doktorgradsarbeid, som delvis tar utgangspunkt i nettbaserte bedrifter, viser Osterwalder (2004) bl.a. at forretningsmodeller ofte vekker interesse hos bransjefolk. De ser at en forretningsmodell kan gi et overordnet, samlet bilde av både sentrale sider ved bedriften og av de viktige eksterne relasjonene som den er avhengig av. Derfor kan en klar og god forretningsmodell også gjøre det mulig å snakke med kunder og samarbeidspartnere om hva som er viktig for bedriften og om hvordan den kan samhandle med andre.

Et tidlig bidrag til forståelsen av forretningsmodeller er artikkelen "Clarifying Business Models: Origins, Present and Future of the Concept", skrevet av Osterwalder et al. (2005). De minner leseren om at 'forretningsmodell' må forstås som et *begrepsverktøy*, dvs. en tenkemåte som anvendes for å fremme forståelse. Som alle modeller innebærer den selvsagt forenklinger, da den både anviser og avgrenser hva som er den viktigste informasjonen.

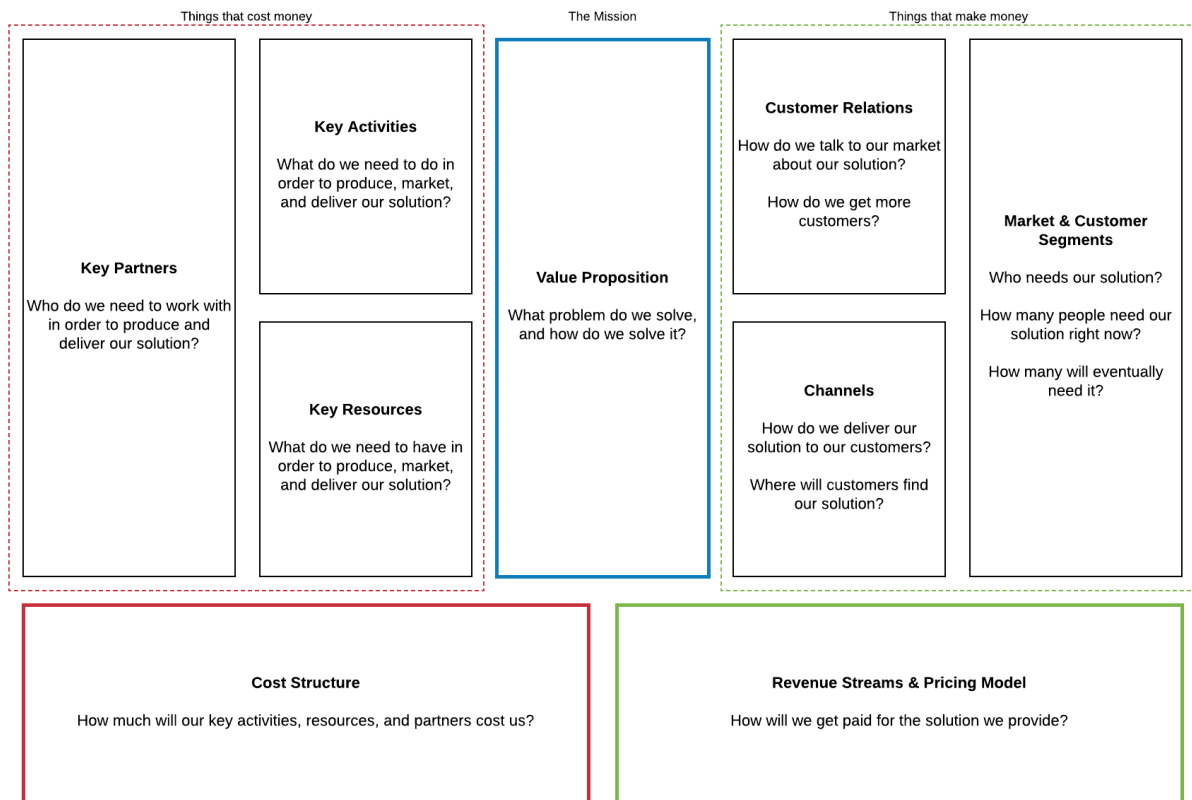
Denne bestemte tenkemåten har som hensikt å vise selve *logikken i et firmas forretningsdrift*, og må derfor ikke bare nevne de *enhetene og begrepene* som da er nødvendige, men også beskrive hvilke som finnes mellom disse.

Artikkelen hevder videre at begrepet 'forretningsmodell' brukes på mange ulike måter, og at denne overflatiske bruken gjenspeiler uheldige uklarheter. Etter en grundig litteraturgjennomgang finner de likevel noen viktige likheter mellom mange ulike tilnærminger til begrepet. Det er særlig ni områder ('domains'), som kan gjenfinnes i flere ulike tankeganger om forretningsmodeller. En praktisk måte å framstille disse på¹ er ved hjelp av den såkalte Business Model Canvas, ofte forkortet til BMC (Osterwalder & Pigneur, 2010). Her legges de ni faktorene de ser som kritiske for alle forretningsmodeller ut i et grafisk skjema, for å gi oversikt og sammenheng.

Her ser vi at skjemaet gir noe mer enn en enkel opplisting av viktige forhold, det angir også en viss struktur. Det bokstavelig talt sentrale i modellen er "*The mission*"; verdiforslaget som er bedriftens rasjonale og hensikt. Dessuten er fire rektangler til høyre rammet inn med grønt, og har med inntekter å gjøre. I tillegg er fire rektangler på venstre side av skjemaet innrammet med rødt, og representerer ulike sider ved bedriftens kostnader.

¹ Etter en mindre justering av navnene

Figur 1: Business Model Canvas etter Osterwalder and Pigneur (2010).



Osterwalder and Pigneur (2010) har også fått betydelig oppmerksomhet internasjonalt, og er mye brukt i mange sammenhenger. Ifølge Google Scholar (07.02.2018) er boka sitert i 5465 publikasjoner.

Det er også vanlig å videreføre denne tenkningen med en 'eksperimentell' holdning til Business Canvas Modellen (Blank, 2013). Blank forstår BCM-modellen som et sett med hypoteser som både kan og bør undersøkes i kontakt med markedet, og som deretter må justeres til å samsvare best mulig med de faktiske forhold. En slik prosess med testing og forbedring av forretningsmodeller synes å være en god bruk av Business Canvas Modellen.

2.1.3 Norske publikasjoner

I den *norske* versjonen av Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2015) har oversetteren Ane Sjøbu forsøkt å finne norske ord med samme mening eller innhold som begrepene til Osterwalder and Pigneur (2010) ovenfor.

Resultatet er blitt:

Verdiforslag: Hva tilbyr bedriften som verdifullt?

Kundesegmenter: Hvem er kundene, hva er deres ønsker/behov?

Kanaler: Hvordan kan dette finnes og leveres?

Kunderelasjoner: Hvordan informeres markedet/håndteres kundene?

Inntektsstrømmer: Hvordan oppnås inntekter?

Nøkkelpartnere: Hvem må man samarbeide med?

Nøkkelaktiviteter: Hva må bedriften selv gjøre, hva er kritisk?

Nøkkelressurser: Kompetanse, gjennomføringsevne, ressurser

Kostnadsstruktur: Hvor mye koster partnere, aktiviteter og ressurser?

Også oppfølgeren, "*Value Proposition Design. How to create products and services customers want*", (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith, 2014) er blitt oversatt til norsk. Den har da fått tittelen "*Hvordan skape produkter og tjenester som kundene vil ha. Kom i gang med vinnende verdiforslag*" (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith, 2015). Her gis det konkrete og praktiske råd om hvordan gründere og andre bedriftsledere kan bruke Business Model Canvas og tilhørende begreper til å utvikle en forretningsmodell for sin bedrift.

2.2 Videre faglig diskusjon

Men den faglige interessen for verdibegreper og forretningsmodeller ender selvsagt ikke med Osterwalder og hans medarbeidere. Diskusjonen om disse modellene, deres bruksmåte og bruksverdi fortsetter.

The Boston Consulting Group foreslår i en rapport (Lindgart, Reeves, Stalk, & Deimler, 2009) at en forretningsmodell bør ha to hoveddeler – et *verdiforslag* og en *operasjonsmodell*. Deres *verdiforslag* har mye til felles med deler av Business Canvas Modellen. Dessuten legger de også inn i sin *operasjonsmodell* flere forhold som kan gjenkjennes. Siden denne rapporten ikke inneholder noen vanlig referanseliste, er det dessverre ikke lett å vurdere hva som faktisk er faglige sammenhenger eller påvirkninger. Men et sentralt poeng fra Boston-gruppen er uansett at det er *endringer* i en forretningsmodell som er det viktige, ikke passiv bruk av en statisk modell. Det betyr bl.a. at man i stedet for enkle forbedringer av et kjent produkt jevnlig vurderer endringer i *flere deler av forretningsmodellen* – som for eksempel nye partnere, andre former for inntekt, nye måter å arbeide på, eller andre verdiforslag enn de eksisterende. De fokuserer derfor på Business Model Innovation (BMI), ikke på stabile forretningsmodeller.

Det samme gjør Giesen, Riddleberger, Christner, and Bell (2010), når de går gjennom både en studie av IBMs ledere verden rundt, og et utvalg av 28 spesielt innovative bedrifter. I deres tenkning er de fire viktigste elementene i en forretningsmodell:

- Hvilke *verdier* blir overført til kundene (en parallell til Osterwalds begrep *verdiforslag*).
- Hvordan disse verdiene blir *levert* (tilsv. *kanaler*)
- Hvordan utbyttet blir skapt (\approx *inntektsstrømmer*)
- Bedriftens posisjon i feltet (\approx *partner- og kunderelasjoner*)

De advarer imidlertid mot å slå seg til ro med en statisk forståelse av bedriften og dens drift. Det de ser som kritisk, er forstå *når* en forretningsmodell må endres, og *hvordan* endringene skal gjennomføres.

Chesbrough (2010) minner om at nye og spennende teknologiske muligheter i seg selv ikke garanterer forretningsmessig suksess. Når store firma har lyktes med ny teknologi i markedet, skyldes det gjerne at den nye teknologien har ført til forsøk med nye og mer passende forretningsmodeller. Et eksempel på dette begynner med Xerox-kompaniet, som i utgangspunktet var en relativt tradisjonell produsent av kopimaskiner (og senere datamaskiner). Ethernet-protokollen først ble definert i Xerox-systemet, og viste seg nyttig for både kopi- og datamaskiner. Men Ethernet lå klart på siden av det firmaet var vant til å drive med, og protokollen ble ikke sett som noe 'produkt'. Xerox solgte derfor rettighetene (for \$1000) til Robert Metcalfe, en tidligere ansatt som langt på vei hadde funnet opp det hele.

Etter noe prøving og feiling (i sitt nye firma 3Com) så Metcalfe etter hvert at når IBM definerte den såkalte PC'en, åpnet det seg et både nye markeder og nye tankeganger. Det var ikke lengre bare kopimaskiner og Unix-markedet som hadde behov for en felles nettverksprotokoll. En raskt voksende mengde med PC'er (med LAN, printere og annet tilleggsutstyr) trengte protokollen og tilpassede

nettverkskort. Derfor snudde 3Com seg raskt til å tilby nettopp dette til både brukere og leverandører i det utvidede markedet.

Etter Chesbroughs (2010) oppfatning ville ikke dette ha vært mulig innenfor Xerox' forretningsmodell. Han nevner også musikkindustrien som en nyere parallell til dette. Nedlasting fra nettet har utfordret de gamle forretningsmodellene som var basert på salg og distribusjon av fysiske plater og CD'er.

I en annen artikkel viser Teece (2010) at det er en meget svak sammenheng mellom de akademiske økonomifagene og tenkningen om forretningsmodeller. Verken økonomi- eller handelsfagene utgjør noe tilfredsstillende faglig grunnlag for tanken om 'forretningsmodell', og disse teorifagene har derfor heller ingen plass for tenkningen om ulike forretningsmodeller.

Denne svake relevansen kan imidlertid skyldes tvilsomme forutsetninger i de økonomiske teoriene hvor perfekt konkurranse tas for gitt. En (implisitt) forutsetning er for det første at handel skjer med fysiske produkter. Det forutsettes også at produktene selvsagt har en verdi, og at det faktisk finnes et marked for dem. Med disse forutsetningene blir det problemfritt å etablere en forretning, da det pr. definisjon alltid vil finnes betalingsvillige kunder for et verdsatt produkt.

Heller ikke i en perfekt planøkonomisk tankegang trenger man forretningsmodeller. Her produseres bare det myndighetene mener konsumentene trenger og kan betale for. Det gir ingen plass for verdiforslag, kunderelasjoner eller inntektsstrømmer.

Gjennom eksempler fra både tradisjonell industri og fra IT-feltet viser imidlertid Teece (2010) at en forståelse av forretningsmodellene er nødvendig for å forklare hvorfor mange endringer i kjente firma har vært vellykket. Det er ikke tilstrekkelig å se bare på 'produktet' eller 'tilbudet' isolert for å forstå hvorfor en bedrift lykkes i markedet. Det avgjørende i markedskonkurransen er ofte andre forhold; som for eksempel omdefinerte kunderelasjoner, utradisjonelle organisasjoner og samarbeidsformer – eller kanskje en uventet endring i hva man tar betalt for.

Teece (2010) peker også på at det er mange grunner til at forretningsmodeller ikke lett lar seg kopiere. En god modell bygger ofte på forutsetninger som ikke er gyldige for andre bedrifter, og som kan være vanskelig å se fra 'utsiden'. Det kan også være et problem at endringer i bedriftens forretningsmodell kan ødelegge for den tradisjonelle driften og den kjente, lønnsomme produksjonen. Derfor blir da også nye forretningsmodeller gjerne utviklet gradvis gjennom prøving og feiling. At en modell plutselig blir 'funnet opp' eller bestemt i en enkelt prosess, er ikke vanlig.

Etter en nøye gjennomgang av de 133 mest relevante av over 1200 fagartikler viser Zott, Amit, and Massa (2011) at det fortsatt er liten enighet om hva som skal inngå i en forretningsmodell. Noen har f.eks. primært interessert seg for e-business og informasjonsteknologi, mens andre har fokusert på mer generelle strategiske prosesser. En tredje gruppe har vært opptatt av innovasjon og styring av teknologiutvikling. Dessverre har disse ulike tradisjonene i faglitteraturen, langt på vei utviklet seg uten særlig mye innbyrdes kontakt og påvirkning.

Likevel påviser artikkelen (Zott et al., 2011) noen viktige felles trekk hos mange forfattere:

- Forretningsmodellen er blitt en *egen, selvstendig enhet* i analysene.
- Modellene gir et *samlet og overordnet bilde* av alle de enhetene som til sammen utgjør bedriftens 'system' for forretningsdrift.
- Bedriftens *faktiske aktiviteter* er sentrale i de fleste forretningsmodellene i faglitteraturen.
- Modellene prøver å vise *hvordan verdiene skapes*, ikke bare hvordan bedriften tilegner seg verdiene.

Zott et al. (2011) antyder at disse fire punktene kan være til hjelp for videre forskning om forretningsmodeller, men hevder at det er mye her som står svakt teoretisk. Videre utvikling av den faglige forståelsen av forretningsmodeller forutsetter klarere og mer presise definisjoner av de enhetene som inngår.

Diskusjoner om i hvilken grad bedrifter skal ha et samfunnsansvar finnes i flere arbeider. Hva begrepet samfunnsansvar innebærer har imidlertid endret seg over tid. I tidlige arbeider betraktet man en virksomhets samfunnsansvar ut fra et bedriftsøkonomisk perspektiv, der ansvaret gikk ut på å drive virksomheten på en lønnsom måte. Levitt (1958, s. 49) konkluderte for eksempel med: «Business will have a much better chance of surviving if there is no nonsense about its goals – that is, if long-run profit maximization is the one dominant objective in practice as well as in theory». Også Milton Friedman (1970) hevdet det samme.

I senere arbeider er begrepet også forstått i en bredere sammenheng. Lindgreen and Swaen (2010) hevder blant annet at samfunnsansvar også omfatter interessentene og sosial velferd. Også begreper som sosiale konkurransefortrinn og ressursbasert teori er trukket inn som faktorer med betydning for samfunnsansvaret (McWilliams & Siegel, 2011).

Konsekvensen av diskusjonen om virksomhetens samfunnsansvar er at diskusjoner om hvordan de verdiene som skapes skal deles (Creating Shared Values). (Porter & Kramer, 2011) argumenterer for at samfunnsmessige utfordringer som er relevante for virksomheten, bør kunne utvikles til et konkurransefortrinn. Eller: hvordan samfunnsmessige utfordringer kan bidra til økte verdier for virksomheten.

Parallelt med, og delvis som en konsekvens av, diskusjonene om virksomhetenes samfunnsansvar og verdiskaping ble begrepet «Triple Bottom Line» (tredelt bunnlinje) innført (Elkington, 1994). Den tredelte bunnlinjen er et forsøk på å beregne ikke bare de økonomiske resultatene, men også de miljømessige og de sosiale fotavtrykk som bedriften setter. Og nøkkelspørsmålet blir da: Hvordan implementere dette inn i en forretningsmodell. De tradisjonelle forretningsmodellene går hovedsakelig på å fremme de økonomiske gevinstene i en virksomhet (value capture). På grunn av ulike måleenheter blir det utfordrende å ta miljø og sosiale forhold inn i samme forretningsmodell (Slaper & Hall, 2011). Derfor har vi valgt å forholde oss til den tradisjonelle forretningsmodellen. I vår intervjuguide har vi imidlertid med spørsmål om miljø og sosiale forhold. Men det blir i likhet med de økonomiske forholdene kun beskrevet – ikke kvantifisert.

2.3 Kort om forretningsmodeller

Den faglige diskusjonen om forretningsmodeller er altså på ingen måte avklart, men må gå videre. Det synes nok klart at ulike forfattere og tankeganger har en del felles, og at noen av bidragene dessuten har felles trekk med eldre faglitteratur som har hatt andre siktemål. Men det dreier seg i stor grad om relativt nye og lite bearbejdede innsikter, som må forventes å bli utviklet videre.

For våre formål må det likevel være godt nok å ta utgangspunkt i tenkningen hos Osterwald og hans medarbeidere. BMC og dens enheter dekker mye av det som erfaringsmessig er viktige likheter og forskjeller mellom rekreasjonsrelaterte bedrifter, og bør kunne være utgangspunkt for mer fokusert informasjonsinnhenting fra både bedriftene og deres kunder.

For Norges vedkommende vil det også være en fordel at mange bedrifter har noe kjennskap til Osterwald-tenkningen fra før, etter kontakt og samarbeid med Innovasjon Norge. Vi har derfor valgt Osterwalders modell og begreper som utgangspunkt for vår kartlegging av bedriftsmodellene i reiselivsrelaterte bedrifter.

Det kan imidlertid ikke tas for gitt at denne tenkningen er kjent for alle bedrifter, og det kan slett ikke forutsettes at den ligger til grunn for deres virksomhet. Et første ønske er derfor å undersøke hvilke tanker og begreper som faktisk brukes i reiselivsbedriftene. Deretter kommer spørsmålet om det kan identifiseres en eller flere former for enhetlig forretningsmodell i bedriftene. Og til slutt: Kan evt. slike påviste modeller være nyttige utgangspunkt for råd og veiledning til eksisterende og nye opplevelses- og aktivitetsbedrifter i sogsområdene?

2.4 Kort om reiselivsbedrifter

For å forstå forretningsmodellenes rolle i reiselivet, blir mangfoldet i reiselivet et sentralt utgangspunkt. Reiselivsnæringen er så heterogent sammensatt at vi egentlig snakker om flere næringer. Hotell og servering nevnes ofte sammen. Camping, hytteutleie og private hytter er andre næringer, men alle har overnatting som en fellesnevner. Også ulike varianter av opplevelsesbedrifter inngår som en del av reiselivsnæringen, som f.eks. alpinnæringen og kulturnæringen. Samlet sett utgjør alle disse det vi med en felles betegnelse kaller reiselivsnæringen.

Det er flere sider ved denne næringen som skiller den fra andre tradisjonelle næringer.

- Det første er at et reiselivsprodukt må konsumeres på stedet. Man kan ikke ta det med seg hjem og spare til senere konsum.
- Det andre er at produktet konsumeres over tid. Oppholdet på eller ved et reiselivsprodukt skjer over tid, for eksempel oppholdet i en alpinbakke eller et museum.
- For det tredje så oppleves et reiselivsprodukt ofte som en samproduksjon mellom gjester og vertskap. Eksempler på dette er ulike former for guiding, kontakten mellom vertskap og gjester på en campingplass, og kontakten mellom gjesten og vertskapet på et serveringssted.
- Det fjerde og ikke minst viktige er at et reiselivsprodukt kan være sammensatt av flere «delprodukter»: alt fra reisen, oppholdet på stedet og bespisningen til opplevelser er delprodukter i gjestens verdikjede. Det er gjesten selv som setter disse sammen slik at de blir et tilfredsstillende samlet produkt for gjesten. Det er dette Kamfjord (2019) definerer som det helhetlige reiselivsproduktet.

Men selv om begrepene 'reiselivsnæringen' og 'det helhetlige reiselivsproduktet' kan gi inntrykk av noe enkelt og helhetlig, vil de mange og ulike delproduktene være knyttet til ulike bedrifter, bransjer eller næringer. Det er derfor rimelig å anta at dette mangfoldet vil henge sammen med noe forskjellige måter å drive reiselivsrelevante foretak på – eller med ulike forretningsmodeller, som det også heter.

2.5 Prosjektformål og problemstilling

Med denne bakgrunnen ble tre forskningsspørsmål lagt til grunn for undersøkelsen:

1. Vil spørsmål om Osterwalds hovedelementer vise interessante forskjeller og likheter mellom reiselivsbedriftene?
2. Er de tradisjonelle inndelingene etter NACE-koder egnet for å forklare disse?
3. Kan informasjon om slike faktiske forskjeller og likheter være nyttige for rådgivning og veiledning for reiselivet?

3. Metodevalg

Med utgangspunkt i INGO-prosjektets geografiske fokus på skogområdene i indre Skandinavia, ble Finnskogen, Trysil og Fulufjäll valgt som vårt studieområde (Se også pkt. 3.2). Intensjonen var å øke sjansene for at resultatene blir relevante og overførbare til skogsområdene i det indre av Skandinavia.

Fra begynnelsen ble en telefonisk survey sett som en mulig metode, med trekking av representative utvalg fra Brønnøysundregistrene. Innledende samtaler med et profesjonelt markedsforskningsfirma avdekket imidlertid betydelige risikomomenter.

For det første synes disse offentlige registrene ikke å være pålitelige nok til å sikre en adekvat sampling. Et hovedproblem, som også blir påpekt av Stensland et al. (2018), er at i Brønnøysundregistrene kan naturbaserte reiselivsbedrifter være registrert i mange og ulike bransjer. Dessuten er det stor 'turnover' i feltet. Mange bedrifter forsvinner hvert år, og nye kommer til. Derfor er det vanskelig å holde registrene tilstrekkelig *à jour*.

Markedsforskningsfirmaet reiste også tvil om det var mulig å stille enkle og standardiserte spørsmål om Osterwalders begreper, da disse ikke er vanlige og forståelige i dagligspråket. Dette innebærer en risiko for at spørsmålene ikke blir korrekt (og likt) forstått av tilstrekkelig mange respondenter. Idéen om standardiserte telefonintervjuer på et representativt utvalg ble derfor forkastet.

I stedet ble en 'mykere' metode valgt, med mer uformelle og personlige intervjuer på et langt mindre utvalg. Gjennom å gjøre intervjuene selv kan vi bedre tilpasse hvert spørsmål til de ulike respondentene, og kan evt. gjenta spørsmålet med andre ord når det er påkrevet. Et mindre strukturert intervju gir også en mer direkte tilgang til nyansene i de svarene som blir gitt, og gir bedre muligheter til videre utdyping når det synes ønskelig. Dessuten er det vanskelig å sikre seg statistisk representativitet med ufullstendige og utdaterte bedriftsregistre. En lite tilfredsstillende 'sampling frame' betyr ofte at en kvalitativ, mer begrenset undersøkelse vil være det mest aktuelle.

3.1 Intervjuguide

I tråd med dette ble det utarbeidet en intervjuguide, som finnes i vedlegg A. Den sikrer at det stilles spørsmål om alle de 9 hovedbegrepene i Osterwalders modell. Tre hovedspørsmål om verdier ble også inkludert: om unike verdier, kapring av verdier og beskyttelse av verdier.

I de fleste intervjuene ble også spørsmålene stilt i samme rekkefølge. Intervjuguiden fungerte bra i 4-5 prøveintervjuer, og ble deretter brukt i det videre arbeidet.

Etter hvert ble vi også oppmerksomme på at intervjuobjektene var opptatt av både miljø og konsekvenser av den nye flyplassen. Vi tok derfor dette med i intervjuguiden. 15 bedrifter fikk spørsmål om miljø mens 9 bedrifter fikk spørsmål om konsekvenser av flyplassen.

3.2 Utvalg

Som nevnt ble noen områder ble valgt ut som mest interessante for våre formål: *Trysil* på norsk side av grensen, *Fulufjäll* på svensk, og *Finnskogen* på begge sider. I begynnelsen ble kommunevise

bedriftslistene fra Brønnøysundregistrene (og tilsvarende på svensk side) brukt til å velge ut reiselivsrelaterte bedrifter.

I disse listene er den såkalte NACE-klassifiseringen (*Nomenclature statistique des activités économiques dans la Communauté européenne*) brukt (Statistisk sentralbyrå, 2008). Det var derfor naturlig å søke på de to hovedområdene **I** (*overnattings- og serveringsvirksomhet*) og **R** (*kulturell virksomhet, underholdning og fritidsaktiviteter*). Områdene **H** (*transport og lagring*) og **N** (*Forretningsmessig tjenesteyting, inkl. reisebyrå- og reisearrangørvirksomhet*) ble ikke inkludert. I mer urbane områder kunne dette ha vært en uheldig begrensning. Men som forventet inneholdt bedriftslistene fra våre områder nesten bare overnattingsbedrifter, serveringsbedrifter og bedrifter med opplevelsestilbud av forskjellige slag.

Etter hvert som vi ble bedre kjent i de tre områdene, ble vi imidlertid oppmerksomme på at mange andre bedrifter klart kunne være relevante for våre formål. Selv om trange tidsrammer begrenset spillerommet her, fant vi det derfor riktig (og mulig) å trekke mange av disse inn i utvalget. Noen av disse 'nye' bedriftene var registrert under andre næringsområder, ofte jord- og skogbruk.

I det endelige utvalget ble det da 35 bedrifter. I den første oversikten over materialet, valgte vi å dele disse i fire '*ad hoc*'-kategorier etter type hovedprodukt: *Servering, camping, hotell og opplevelse*. Fem bedrifter syntes i hovedsak å drive med servering, fem med camping, og ti med hoteldrift. I tillegg ble femten klassifisert som opplevelsesbedrifter. Vi så imidlertid denne inndelingen bare som en grov og foreløpig sortering, da det tidlig ble klart at de fleste bedriftene hadde flere og sammensatte tilbud til sine kunder. Og selv om *produkttype* nok kan forventes å være en viktig variabel for forståelsen av bedriftenes forretningsmodeller, så er det ingen grunn til å anta at den er den eneste eller viktigste variabelen.

Etter den noe uformelle utvidelsen av utvalget, må det forstås som et tilnærmet *bequemmelighetsutvalg* (convenience sample) (Cozby & Bates, 2018). Det mest praktiske var å først plukke ut mulige deltakere fra eksisterende lister – og deretter supplere *ad hoc*. Og som nevnt er utvalget preget av knappe tidsrammer, som krevde at utvalget måtte begrenses i omfang. Men det er likevel et *strategisk utvalg* (Miles & Huberman, 1984), da det forsøker å sikre ønskelig variasjon og mangfold. Det er med hensikt satt sammen for å gi en bredest mulig forståelse av hvordan forskjellige reiselivsbedrifter drives – og av hva driverne tenker og tror om sine bedrifter.

3.3 Transkripsjon og koding

Det ble gjort lydopptak av de fleste intervjuene, og disse ble så transkribert. I et par tilfelle sviktet imidlertid opptaksteknikken. Disse intervjuene måtte derfor rekonstrueres i ettertid – etter intervjuerens hukommelse og egne notater.

Når ca. halvparten av intervjuene var gjennomført, gjorde vi en uformell første koding av materialet. Hensikten med dette var å få en første oversikt over informasjonen, og komme i gang med diskusjonen om hva som var viktige og ulike svartyper på hvert enkelt spørsmål.

Med dette som grunnlag, ble det så utarbeidet en kodebok når hele materialet var blitt tilgjengelig. For hvert av de ni hovedspørsmålene angir kodeboken hva som er de viktige svartypene, og setter et navn på dem. Hver svartype blir dessuten tildelt en kode. Kodeboken angir derfor hvilke koder man kan velge mellom for hvert spørsmål. Begge forfattere deltok i den møysommelige prosessen med utarbeidelse, korreksjoner og endelig utforming av kodeboken.

Kodingen av materialet tok så utgangspunkt i kodeboken. En av forfatterne kodet først de fleste av spørsmålene som er dekket i punktene 3.4.1 til 3.4.9. Den andre kodet først det som ligger i punkt 3.4.10. Når dette arbeidet var avsluttet, kontrollerte de hverandres koding.

3.4 Kodebok

Osterwalders (Osterwalder & Pigneur, 2015) ni kategorier ble benyttet som utgangspunkt for kodeboka. (Se vedlegg A: Intervjuguiden). I tillegg til disse la vi også til kategoriene «unik verdi», «kapre verdi» og «beskytte verdi», «endring i naturressurser» og «konsekvenser av flyplassen». Etter hvert som vi kodet ble det klart at vi trengte flere subkategorier. (Se vedlegg B Kodesystemet).

3.4.1 Segmenter

Med segmenter forstår vi «*hvem skaper vi verdier for*» (Osterwalder & Pigneur, 2015, p. 21). De verdiene som skapes av bedriften har imidlertid ulik verdi eller interesse for forskjellige brukergrupper. For å dekke denne variasjonen har vi valgt å segmentere på tre ulike måter: etter «reisefølge», «brukergruppe» og «geografi».

Innen «Reisefølge» er forretningsmarkedet og ferie/fritidsmarkedet de to hovedsegmentene. Forretningsmarkedet inneholder både firmaer, institusjoner og foreninger, og vi skiller ikke mellom disse. I fritidsmarkedet skiller vi imidlertid mellom «venner», «par» og «familier». Også «brukergrupper» inneholder et forretningssegment og et ferie/fritidssegment. I forretningssegmentet finner vi bare én gruppe: de nytte- og forretningsreisende. I ferie/fritidssegmentet har vi imidlertid seks ulike grupper: «pakkereisende», «lokale», «fred og ro», «naturinteresserte», «passent» (forbireisende) og «skiturister» (alpin og langrenn).

Den siste segmenteringsformen er «geografi», med ganske mangfoldige svar. Har var det ikke bare «lokalbefolkning», «regionalbefolkning» og «annet innland». Koden «svensker (nordmenn)» ble brukt for folk fra nabolandet, og koden «Annet utland» for de mer langveisfarende. «Innvandrere» er også nevnt i materialet.

3.4.2 Verdier

«*Byggesteinen verdiforslag beskriver knippet med produkter og tjenester som skaper verdi for et bestemt kundesegment*», skriver Osterwalder and Pigneur (2015, p. 22). Den faglige diskusjonen går blant annet på hvilke problem produktet skal løse for kunden (Jørgensen & Tynes Pedersen, 2013; Osterwalder & Pigneur, 2015). Det sentrale er å snu tenkningen om produksjonen til å gjelde en kundeorientert prosess, ikke en vare/tjeneste prosess. Fokuset blir da satt på god kjennskap til kundene, og på at ikke alle kunder har de samme behov og ønsker. Ulike kunder vil, med andre ord, ikke ha den samme jobben gjort.

Derfor har vi kategorisert verdier i to hovedgrupper. Den første inneholder ulike opplevelsesverdier som «fart og spenning», «stille og rolig» og «natur». Den andre hovedgruppen gjelder selve produktet, det vil si hva gjestene kan kjøpe under besøket. Blant produktene finner vi de tre hovedgruppene «overnatting» (camping, rom, hytter), «servering» (mat/kaffe, catering, alkohol og pub/musikk) og «opplevelser» (Snøscooter, fiske, jakt, lokal informasjon, kurs/trening, tilrettelegging og turer).

3.4.3 Kanaler

Når det gjelder «Byggesteinen kanaler» sier Osterwalder and Pigneur (2015, p. 26) at den «... *beskriver hvordan en virksomhet kommuniserer med og når ut til kundesegmentene for å levere et verdiforslag*».

Å nå kundene med det rette budskapet til riktig tid er utfordrende. Budskapet skal, gjennom kanalene, bidra til at bedriftens verdier blir kjent for kunden, og til at dette utløser en etterspørsel. Riktig valg av kanal er derfor viktig. Hvilke kanaler brukes av de aktuelle segmentene, og hvordan forenkler vi kjøpsprosessen gjennom disse kanalene? Innen reiseliv og opplevelse så konsumeres ofte produktet på stedet. Det betyr at et reiselivsprodukt kan innebære en samhandling mellom kunde og

kjøper, og at kommunikasjon med kunden er viktig på selve produksjonstidspunktet. Men i mange tilfelle vil man også ønske å kommunisere med kunder når de har reist videre. Hvilke kanaler blir da tatt i bruk? Kanskje fanges dette best opp av den neste hovedkategorien, «Kunderelasjoner».

Blant «kanaler» finner vi mange ulike typer. Her er underkategoriene «messer», «destinasjon / regional organisasjon», «turoperatør», «air B&B, Booking.com», «tidsskrift», «oppslagstavler, plakater», «Word of Mouth», «nærradio», «brosjyre», «hjemmeside», «TV», «sosiale medier / Facebook» og «aviser».

3.4.4 Kunderelasjoner

Om «Byggesteinen kunderelasjoner» sier Osterwalder and Pigneur (2015, p. 28) at den gjelder «... *hvilken type relasjoner en virksomhet etablerer til bestemte kundesegmenter*».

Som kjent blir reiselivsprodukter ofte produsert i et samspill mellom leverandøren og kunden (samproduksjon). Dette betyr at relativt tette relasjoner kan oppstå. Men relasjoner kan også oppstå *før* selve leveransen skjer. Hvilke relasjoner har man klart å skape da – og gjennom hvilke kanaler? Også *etter* kjøpet kan etablerte relasjoner være viktig, ikke minst med tanke på gjenkjøp.

Også innen «kunderelasjoner» har vi derfor mange ulike svarkategorier. Det er «Personlig relasjon», «arrangement», «rabatt, spesialkunder», «brosjyre», «likebehandling» og «personlig via E-post, sosiale medier».

3.4.5 Inntektsstrømmer

Her skriver Osterwalder and Pigneur (2015, p. 30) at «*Byggesteinen inntektsstrømmer representerer pengene en virksomhet genererer fra hvert kundesegment*».

Kunnskap om hvilke kunder som betaler, og om hva de betaler for er viktig. Ikke minst gjelder dette når det skal vurderes hvilke deler av kontantstrømmen som skal beskyttes og hvilke deler som eventuelt settes bort til andre. Vi har derfor sett på hvilke kilder som virksomheten anser som de viktigste. De fleste virksomhetene benytter imidlertid eksterne regnskapskontor, og kjenner derfor ikke det eksakte beløpet. Derfor har vi nøyd oss med å spørre om hvilke inntektskategorier som er de viktigste. Det viser seg å være «samarbeidspartnere», «bidrag fra det offentlige», «bidrag fra overordnet konsern», «sponsing fra bedrifter» og «direkte fra kunden» (opplevelsen, losjialg og servering).

3.4.6 Nøkkelressurser

«*Byggesteinen nøkkelressurser beskriver de viktigste verdiene som kreves for at en forretningsmodell skal fungere*», sier Osterwalder and Pigneur (2015, p. 34).

De skiller videre mellom de fysiske, de immaterielle, de menneskelige og de økonomiske ressursene. I vår undersøkelse har vi lagt mest vekt på de tre første, og har tonet de økonomiske ressursene noe ned. Bakgrunnen for det er at mange av bedriftene i utvalget bare er en del av en større virksomhet, som for eksempel en bonde som driver litt med jaktguiding. I slike sammenhenger kan det være vanskelig å identifisere de økonomiske ressursene knyttet til de ulike delene av virksomheten. Se for øvrig Holmengen (2020) om de økonomiske forholdene i den norske delen av utvalget.

De tre typene av nøkkelressurser i vår undersøkelse er altså de fysiske, de immaterielle og de menneskelige. Fysiske ressurser er «gode råvarer», «natur», «løypenett/stier», «utstyr/dyra» og «bygninger og anlegg». Blant de immaterielle ressursene har vi «løyver og godkjenninger» «samarbeidspartnere» og «kultur», og kultur gjelder særlig den særegne kulturen på Finnskogen. De menneskelige ressursene består av kategoriene «personale» og «oss selv» det vil si driverne.

3.4.7 Nøkkelaktiviteter

«*Byggesteinen nøkkelaktiviteter beskriver det viktigste virksomheten må gjøre for å få forretningsmodellen til å fungere*», sier Osterwalder and Pigneur (2015, p. 37).

Ressurser og aktiviteter henger nøye sammen, idet aktivitetene er basert på tilgjengelige ressurser. Derfor er ressursene både et *hinder* og en *kilde* til aktivitet. I noen sammenhenger vil produktet kunne individuelt tilpasses kunden (verdiverksted, (Jørgensen & Tynes Pedersen, 2013). Denne aktiviteten kalles ofte problemløsning (Osterwalder & Pigneur, 2015).

Vi har to hovedtyper av nøkkelaktiviteter: «samhandling med kunde» og «produksjon». «Samhandling med kunde» kan spesifiseres nærmere med underkategoriene «tilbud til kunder», «tilbud til lokalbefolkningen», «produktutvikling» og «god service». Også «Produksjonen» har ulike former. I vårt tilfelle inngår «verksted», «kro», «opplevelsestilbud», «aktivitetstilbud», «overnatting», «booking», «informasjonsformidling», «mat og drikke» og «butikk».

3.4.8 Nøkkelpartnere

Om «Byggesteinen nøkkelpartnere» sier (Osterwalder & Pigneur, 2015) at den «... *beskriver nettverket av leverandører og partnere som får forretnings-modellen til å fungere*». Her opererer vi med to slags nøkkelpartnere: «Partnere» og «Leverandører».

«Partnere» gjelder ikke bare formaliserte samarbeidsforhold. De fleste reiselivsbedrifter er bare en av flere underleverandører i den verdikjeden kunden knytter sammen for å få et helhetlig reiselivsprodukt (Kamfjord, 2019). Indirekte kan altså andre reiselivsaktører være viktige partnere, selv om de ikke inngår i noe avtaleforhold. Derfor regnes også «komplementære bedrifter» som partnere, da de utfyller bedriftens virksomhet.

«Leverandører» (av varer og tjenester) er en mangeartet gruppe. Underkategorier her er «underholdningsaktører», «grunneiere» og «lokal mat», i tillegg til «foreninger» og «offentlige institusjoner».

3.4.9 Kostnadsstruktur

«Kostnadsstrukturen beskriver alle kostnadene forbundet med å drive en forretningsmodell», sier (Osterwalder & Pigneur, 2015).

Men reiselivsproduksjonen består ofte av en samskaping (co-creation) mellom produsent og kunde. Dette innebærer at forretningsmodellen ikke er utviklet med hensyn på å minimalisere kostnadene men for å ivareta det særegne ved reiselivsproduksjonen. Samskapingen gjør også at reiselivsnæringene er mer arbeidsintensive enn andre næringer (Jacobsen & Espelin, 2011, p. 26).

Vi har ikke beløpsfestet denne kostnaden, av samme grunn som nevnt i avsnitt 3.4.5 Inntektsstrømmer. Vi har imidlertid skilt mellom de *variable* og de *faste* kostnadsartene. Blant de variable kostnadene (kostnader som variere med produksjonen) har vi bare varer. De øvrige kostnadsartene er faste (uavhengig av produksjonsmengde). Her inngår «husleie», «bonuser», «fyring/strøm», «transport/reiser», «utstyr», «bygg/anlegg», «markedsføring», «regnskapsfirma» og «lønn».

3.4.10 Andre koder

I tillegg til Osterwalder & Pigneurs ni byggesteiner inneholder spørreskjemaet (jfr. Vedlegg A) også tre verdirelaterte tema: «Unik verdi», «kapre verdi» og «beskytte verdi».

Med *unik verdi* forstår vi det som er unikt ved den aktuelle virksomheten med hensyn på å skape verdi for kunden. I denne gruppen finner vi «beliggenhet», «driverne» (samproduksjon), «skreddersøm», «meningsfull opplevelse» og «ingen konkurrenter».

Kapre verdi er et uttrykk for lønnsomhetslogikken. Kodene for dette er «kostnader», «betalingsvilje» og «samproduksjon».

I noen tilfeller kommer virksomhetene i en situasjon der de må velge om deler av produksjonen skal overlates til andre eller om de skal beholde den selv. Det kan eksempelvis være en kafe på en campingplass eller en cateringvirksomhet på et serveringssted. Slik produksjon avgir en egen kontantstrøm. I den sammenhengen spurte vi om det var noen kontantstrømmer som de skulle beskytte,

eller om andre kunne overta den. Dette spørsmålet kalte vi «beskytte verdi» og har delt svarene i to: «egen kompetanse» og «forsvare egen kontantstrøm».

Spørreskjemaet fikk etter hvert også to nye spørsmål, som viste seg aktuelle under arbeidet med intervjumaterialet. De dreide seg om «endring i naturressurser» og «flyplassen».

Spørsmålet om *Endring i naturressurser* er begrunnet i at naturen er en viktig forutsetning for mange av virksomhetene i vårt utvalg. Derfor vil endringer i naturen også påvirke forutsetningen for drift. For eksempel jaktguiding med hund i områder der det er en tett ulvebestand.

«Konsekvenser av flyplassen» er også en ny kode. Et nytt tilskudd på reiselivsfronten i undersøkelsesområdet er Scandinavian Mountains Airport. Denne investeringen vil utvilsomt påvirke reiselivet i regionen. Vi spurte derfor om hvilke endringer dette ville medføre for virksomheten.

3.5 Tilleggsinformasjon

Intervjuarbeidet ga oss langt mer informasjon enn den vi fikk i svarene på spørreskjemaet. Vi fikk som regel se deler av den aktuelle bedriften selv, og kunne observere både samfunnet rundt den og naturen på stedet. Svært ofte ble det fortalt om sider ved bedriften og lokalsamfunnet som ikke direkte ble dekket i intervjuet. Som intervjuere dannet vi oss dessuten også uformelle inntrykk av bedriften og av de personene som ble intervjuet. Dette var selvsagt nyttig, og kunne være avgjørende for å forstå svar og kommentarer på en riktig måte.

Men denne «tilleggsinformasjonen» viste oss også et bestemt metodeproblem. Disse uformelle opplysningene kunne av og til gi bedre, mer korrekt eller mer interessant informasjon enn den vi fikk gjennom de direkte spørsmålene i spørreskjemaet. Noen ganger kom nok det av at spørsmålene ikke ble formulert godt nok, andre ganger skyldes det snarere at respondenten var mer opptatt av andre sider ved virksomheten enn det vi hadde forberedt oss på. Enkelte misforståelser og begrenset vilje til å dele informasjon kan nok også ha forekommet en sjelden gang. Men alt dette må forstås som normale komplikasjoner i intervjuer av dette slaget, og som et av de rent praktiske problemene ved innhenting av data.

Men det kan også ligge noe mer prinsipielt her. Av og til kunne de uformelle informasjonene vise at svarene i intervjuet var ufullstendige eller feilaktige, og ikke dekket det spørsmålene våre skulle gi. Her er det flere mulige valg. Den første muligheten er å ignorere «tilleggsinformasjonen», og bare bruke svarene fra intervjuet i det videre arbeidet. En nær motsatt mulighet er å åpne for all informasjon, og la opplysninger og inntrykk fra bedriftsbesøket få like stor vekt som intervjusvarene.

Vi valgte i hovedsak en konservativ tilnærming til dette problemet, hvor intervjusvarene er det selvfølgelig utgangspunktet. I noen få tilfelle ble det imidlertid opplevd som selvsagt og nødvendig å supplere med noe annen informasjon. Det kunne f.eks. hende at lederen av en overnattingsbedrift var så opptatt av de spennende aktivitetene de kunne tilby, at overnattingen faktisk ikke ble nevnt i de svarene som ble gitt. Et annet eksempel var at reelle samarbeidspartnere eller innsats fra familie-medlemmer ikke ble nevnt, fordi forholdene ble sett som så selvsagte at det var unødvendig å nevne dem. Enkelte korreksjoner av dette slaget ble også gjort under kodingen av intervjumaterialet, da svarene på et bestemt spørsmål kunne gi nødvendig og viktig informasjon om andre forhold.

3.6 Variasjonen i utvalget

Et første spørsmål etter datainnsamlingen, er om vi faktisk har lyktes med å samle et utvalg med ønsket variasjon og mangfold (Jfr. pkt. 3.2) Som en kontroll på dette, ble det utført noen foreløpige

analyser av intervjumaterialet. Her så vi på spredningen i svarene på de ni hovedspørsmålene, og om det var noen interessante forskjeller mellom de fire 'ad hoc'-gruppene.

3.6.1 Segmenter

De første spørsmålene dreier seg om kundesegmenter. Hvem er kundene, og hva kan bedriften gjøre for dem? Svarene kan ordnes i tre litt ulike dimensjoner: Kundeønsker, geografi og reisefølge.

3.6.1.1 Kundeønsker

Hva kunden ønsker å få ut av besøket er et vanlig fokus, og her er *fred og ro* det mest vanlige svaret. Men *passent*-gjester (forbireisende) og folk på *arbeidsreise* nevnes også mange av mange bedrifter. Det er altså ikke bare fritidsreisende til prosjektområdet som ivaretas av bedriftene i utvalget. Og mens *skiturister* har et visst omfang, nevnes *naturinteresserte* ikke særlig ofte. Disse svarene er ikke er gjensidig utelukkende, og mange bedrifter har derfor gitt mer enn ett svar.

Tabell 1: Vanlige svar om *kundeønsker* på spm. om gjester/segmenter

	Opplevelse		Servering		Hoteller		Camping		Total	
	Antall	Prosent	Antall	Prosent	Antall	Prosent	Antall	Prosent	Antall	Prosent
Pakker	3	20 %	0	0 %	1	10 %	0	0 %	4	11 %
Fred og ro	2	13 %	1	20 %	5	50 %	4	80 %	12	34 %
Naturinteresserte	0	0 %	1	20 %	0	0 %	2	40 %	3	9 %
Nytte-/arbeidsreisende	0	0 %	1	20 %	4	40 %	2	40 %	7	20 %
Passent (forbireisende)	0	0 %	1	20 %	3	30 %	5	100 %	9	26 %
Skiturister	4	27 %	0	0 %	1	10 %	1	20 %	6	17 %
SUM	9		4		14		14		41	
N = Bedrifter	15	100 %	5	100 %	10	100 %	5	100 %	35	100 %

Om vi skiller mellom 'ad hoc'-gruppene med opplevelser, servering, hotell og camping, ser vi noen forskjeller. Folk på *arbeidsreise* og *passent*-gjester henger sammen med camping og hotell, som man vel kunne vente. Dessuten nevnes *Fred og ro* noe oftere av hotell- og campingbedriftene. Opplevelsesbedriftene skiller seg ut ved å ha en relativt stor andel av *ski*- og *pakketuristene*. Den samlede forskjellen mellom de fire bedriftsgruppene er nær ved å være statistisk signifikant (Chi = 24.77; df = 15; p < .10).

3.6.1.2 Hvor kommer gjesten fra?

En annen svartype gjelder hvilket *geografisk område* kundene kommer fra. Også her har de fleste gitt mer enn ett svar.

Både *lokalbefolkningen*, *folk fra regionen* ellers og *folk fra andre deler av landet* blir nevnt av omtrent halvparten av bedriftene. Det er også ganske mange som nevner gjester fra *andre utland*, mens folk fra *nabolandet* (Sverige eller Norge) er mer sjeldne.

Tabell 2: Vanlige 'geografi'-svar på spm. om gjester/segmenter

	Opplevelse		Servering		Hoteller		Camping		Total	
	Antall	Prosent	Antall	Prosent	Antall	Prosent	Antall	Prosent	Antall	Prosent
Lokalbefolkning	6	40 %	5	100 %	4	40 %	0	0 %	16	46 %
Regionbefolkning	6	40 %	2	40 %	7	70 %	1	20 %	16	46 %
Norge (Sverige) ellers	8	53 %	0	0 %	7	70 %	4	80 %	18	51 %
Svensker(nordmenn)	5	33 %	0	0 %	2	20 %	2	40 %	9	26 %
Annet utland	9	60 %	0	0 %	2	20 %	4	80 %	15	43 %
SUM	34		7		22		11		74	
N = Bedrifter	15	100 %	5	100 %	10	100 %	5	100 %	35	100 %

Vi kan også merke oss at mens opplevelsesbedriftene melder om alle slags gjester, blir bare *lokal-* og *regionbefolkningen* nevnt av serveringsbedriftene. Tyngden av hotellgjestene synes å være fra *regionene* eller *andre steder innenlands*. Campingene har få eller ingen fra *nærområdene*, men desto flere fra *landet ellers, nabolandet og utlandet*. Den samlede forskjellen mellom gruppene er statistisk signifikant (Chi = 22.83; df = 12; p < .05).

3.6.1.3 Reisefølge

I den tredje tilnærmingen til spørsmålet om hvem kundene er, skilles det mellom ulike former for reisefølge. Men denne tilnærmingen ikke er brukt av alle respondenter. Det betyr nok at siden de fleste gjestene kommer som enkeltpersoner, par eller familier, så er dette selvfølgelig og derfor ikke verd å nevne. Men vi kan likevel merke oss at større grupper (firma/institusjon/forening som reiser samlet), oftere finnes på opplevelsesbedrifter og hoteller enn på serveringsbedrifter og campingplasser.

3.6.2 Verdier

Også dette spørsmålet ga flere ulike slags svar. Mens noen la vekt på forholdsvis generelle eller abstrakte verdier, tenkte andre på de konkrete produktene de kunne tilby kundene.

3.6.2.1 Generelle verdier

Det klart vanligste svaret på spørsmålet hvilke verdier man kan gi til kundene, har med *autentisitet* å gjøre; at man tilbyr noe som kan oppleves som ekte. Men også *stille og rolig* og *natur* er verdier som blir relativt ofte nevnt. Svarene er nokså likt fordelt på de fire bedriftstypene, men serveringsbedriftene skiller seg ut ved bare å nevne *autentisitet*. Det viktige er imidlertid at det er en viss variasjon i disse svarene.

3.6.2.2 Produktet

Men relativt mange tolket spørsmålet om verdiforslag på en enkel og konkret måte, og ga svar som viste til selve produktet. Disse svarene dreide seg da om hva man kunne tilby av overnatting, servering og opplevelser.

Overnatting

Som ventet blir da overnattingsformen *rom og hytter* nevnt mye oftere enn *camping*. Men vi kan også merke oss at både opplevelses- og serveringsbedrifter nevner overnatting som en del av sine tilbud, og at både hoteller og campingplasser nevner *hytter*. Når vi innledningsvis har delt bedriftene i fire

ulike typer, viser det seg altså at tilbudene faktisk ikke følger disse antatte grensene på noen enkel måte.

Dette bekrefter jo at materialet inneholder ønskelig variasjon i overnattingsform. Men det viser også at vår 'ad hoc'-inndeling ikke kan forklare all denne variasjonen, slik at det også kan være behov for andre variable eller inndelinger.

Servering

Et lignende forhold finner vi på serveringsfronten. Enkel servering med *mat og kaffe* har et visst omfang i alle de fire bedriftstypene, og slett ikke bare i serverings- og hotellbedriftene. Og *catering* nevnes sjelden, og naturlig nok aldri blant opplevelses- eller campingbedriftene.

Men *alkoholservering* forekommer alle typer bedrifter. Et morsomt unntak her er at *pub, musikk* likevel ikke blir nevnt av noen av hotellbedriftene i materialet.

Opplevelser

Både *lokal informasjon* og *turer* er vanlige svar her, men også *kurs, trening og tilrettelegging* har et visst omfang. Alle disse svarene relativt mest vanlige blant opplevelsesbedriftene, som rimelig kan være, er. Men både 'lokal informasjon' og 'turer' nevnes fra alle de fire typene bedrifter, og svaret 'kurs, trening' har et visst omfang blant hotellene.

3.6.3 Kanaler

Sosiale medier og *web-sider* er de mest vanlige kanalene for kundekontakt, men også den uformelle informasjonsutvekslingen (*word-of-mouth*) spiller en viktig rolle. *Aviser, tidsskrifter og brosjyrer* har dessuten en viss betydning, og *reiselivsorganisasjoner, turoperatører, og booking-ordninger* (Air B&B, Booking.com) nevnes av flere. Det synes altså klart at bedriftene bruker mange og delvis ulike muligheter for informasjonsutveksling med sine kunder.

Men det er også tydelig at virkemiddelbruken er noe ulikt fordelt blant de forskjellige bedriftstypene. Særlig serveringsbedriftene skiller seg ut, ved å nevne nesten bare *word-of-mouth* som kanal for kundekontakt. Også dette styrker inntrykket av at det er betydelig variasjon og spredning i bedriftenes kanaler for kundekontakt.

3.6.4 Kunderelasjoner

Bedriftene melder gjennomgående om kunderelasjoner av personlig art. Både direkte *personrelasjoner* og personlig kontakt gjennom *E-post og sosiale medier* har et visst omfang. Noen har også ordninger med *spesialkunder*, evt. med rabatter for disse.

Og serveringsbedriftene skiller seg igjen ut. De nevner ikke den *personlige kontakten* med kundene særlig ofte, og er den eneste bedriftstypen som vektlegger *likebehandling* av alle kunder. Fra campingplassene ser vi derimot at den *personlige relasjonen* til kundene er det eneste som nevnes relativt ofte. Variasjonen er altså stor også i svarene på dette spørsmålet.

3.6.5 Inntektsstrømmer

Bildet av inntektsstrømmene til bedriftene er både klart og enkelt; inntektene kommer i all hovedsak direkte fra kunden. Hverken serveringsbedriftene eller campingplassene nevner noen andre muligheter. Men opplevelsesbedriftene i vårt utvalg skiller seg litt ut, ved også å nevne *offentlige bidrag, samarbeidspartnere og konsernbidrag* som inntektskilder.

3.6.6 Nøkkelressurser

Det er også mange og ulike svar på hva man ser som de viktigste ressursene for bedriften og dens evne til å levere som ønsket. Men innsatsen fra *ledelse og personalet* er nok det mest sentrale for de fleste bedriftene. Tilgangen til *natur* (og *snø*) nevnes også av mange. Det samme gjelder *bygninger og anlegg*. *Kultur og samarbeidspartnere* ser også ut til å være viktige ressurser for en del bedrifter.

Det ser likevel ikke ut til å være særlig store ulikheter mellom bedriftstypene her. Men f.eks. blir *samarbeidspartnere* ikke nevnt av serveringsbedriftene i det hele tatt, men blir relativt oftere nevnt av opplevelsesbedriftene enn av hoteller og campingplasser.

3.6.7 Nøkkelaktiviteter

Produktutvikling er klart det viktigste svaret her. Men ingen av serveringsbedriftene har nevnt dette som en nøkkelaktivitet. Det ble også gitt en del svar som pekte mer direkte på bedriftens *produkter*. Det dreide seg i all hovedsak om aktivitets- og opplevelsestilbud, og uten særlige forskjeller mellom de fire bedriftstypene.

3.6.8 Nøkkelpartnere

Her er det *reiselivsaktører* som er det klart vanligste svaret, som vist i tabell 3. En nærmere kikk på data viser at disse i hovedsak er andre reiselivsbedrifter. Men også *leverandører*, *foreninger* og *offentlige institusjoner* er nøkkelpartnere for bedriftene i vårt utvalg.

Tabell 3: Svar på spørsmålet om bedriftens nøkkelpartnere

	Opplevelse		Servering		Hoteller		Camping		Total	
	Antall	Prosent	Antall	Prosent	Antall	Prosent	Antall	Prosent	Antall	Prosent
Reiselivsaktører	15	100 %	2	40 %	10	100 %	5	100 %	32	91 %
Leverandører	7	47 %	2	40 %	7	70 %	3	60 %	19	54 %
Foreninger	7	47 %	3	60 %	3	30 %	0	0 %	13	37 %
Off. institusjoner	11	73 %	2	40 %	3	30 %	4	80 %	20	57 %
SUM	43		9		23		12		90	
N = Bedrifter	15	100 %	5	100 %	10	100 %	5	100 %	35	100 %

Serveringsbedriftene skiller seg klart ut ved at *ikke alle* oppgir andre *reiselivsaktører* som partnere. Campingbedriftene nevner ikke *foreninger* i det hele tatt. Både opplevelses- og campingbedrifter nevner *offentlige institusjoner* relativt oftere enn andre, mens hotell- og campingbedrifter kan se ut til å ha et nærmere forhold til sine *leverandører* enn de to øvrige bedriftstypene. En chi-kvadrat test viser at *samlet sett* så er den samlede forskjellen mellom de tre gruppene ikke statistisk signifikant.

Likevel er det klart at bedriftene har både svært varierte samarbeidsforhold og mange og ulike slags nøkkelpartnere i sitt arbeid.

3.6.9 Kostnadsstruktur

De kostnadene som oftest blir nevnt, er *lønn*, *fyring/strøm*, *bygg/anlegg* og *varer*. Også *utstyr* og *transport/reiser* blir nevnt som viktige kostnader. Men ikke alle kostnader spiller den samme rollen i alle bedrifter. *Fyring/strøm* nevnes relativt oftest av hoteller og campingplasser, mens det bare er opplevelsesbedriftene som nevner *utstyr* som en viktig utgiftspost. *Varer* nevnes relativt ofte blant hotellbedriftene, og *lønn* nevnes relativt sjelden som en viktig kostnad hos serveringsbedriftene. Også på dette punktet ha vi altså lyktes i å sikre oss god variasjon i utvalget.

3.6.10 Andre verdispørsmål

Det ble også stilt spørsmål om hva som var det enestående (unike) ved bedriftens tilbud til kundene. Andre tema var hvordan bedriften kunne få tak i (kapre) de verdiene som følger av produksjon og salg, og hvordan den kunne sikre seg eller beskytte disse verdiene mot andre interessenter.

3.6.10.1 Det unike ved bedriftens verditilbud

Det vanligste svaret på dette spørsmålet er at bedriftens *drivere* er det mest spesielle eller enestående ved den, men denne oppfatningen er ikke så vanlig blant opplevelsesbedriftene som den er blant de øvrige. Men det ble også gitt en del andre svar.

3.6.10.2 Kapring av verdier

Også her får vi et ganske enkelt svarmønster. Det vanligste svaret har vi kodet som *samproduksjon*, dvs. at både verter og gjester bidrar til å produsere det kunden ønsker seg. Dette er viktigst i opplevelsesbedriftene, men ikke nevnt i det hele tatt blant serveringsbedriftene. Men også *personalet* blir sett som viktig for verdikapringen i endel bedrifter..

3.6.10.3 Beskyttelse av verdier

Det er gitt svært få svar på dette spørsmålet. Både *egen kompetanse* og *forsvare egen kontantstrøm* er imidlertid nevnt av en del bedrifter.

3.6.11 Oppsummering om variasjonen i utvalget

Det samlede materialet viser stor variasjon blant svarene på alle de sentrale spørsmålene. Dette er viktig, fordi det øker sjansene for å kunne identifisere flere ulike forretningsmodeller og kunne forstå forskjellene mellom dem så godt og fullstendig som mulig.

Det synes også klart at vår 'ad hoc'-gruppering med opplevelses- og serveringsbedrifter, hoteller og campingplasser har en viss sammenheng med andre interessante deler av Osterwalders modell. Men sammenhengene er ikke alltid særlig sterke. Det er ganske mye av den spennende variasjonen på de sentrale elementene i modellen som åpenbart *ikke* kan forklares gjennom den enkle, produktbaserte 'ad hoc'-grupperingen vår.

Den innledende gjennomgangen av variasjonen i materialet viser derfor at datagrunnlaget kan ligge til rette for mer inngående analyser. Men den antyder også at den 'ad-hoc'-inndelingen som ble lagt til grunn her, i beste fall er ufullstendig. Den forklarer nok en del varians, men det samlede bildet er langt mer sammensatt og mangetydig enn det den enkle firedelingen kan vise. Det er derfor god grunn til å søke etter andre tankeganger, inndelinger eller variabler som kan legges til grunn for videre analyser.

4. Analyser

4.1 Om prosedyre

Når intervjuene ble inndelt i fire grupper før analysen, var det ut fra en forventning om at et fokus på bedriftenes ulike *tilbud og produkter* ville være til nytte for å forstå bedriftenes ulike forretningsmodeller. Og som forrige kapittel viste, er det faktisk mange og betydelige forskjeller mellom de fire gruppene i materialet. Noen av disse er selvsagt relevante for forståelsen av aktuelle forretningsmodeller. Men det synes likevel mest trolig at også *andre* variable fra Osterwalders modell kan spille en rolle for forståelsen av aktuelle modeller.

Og etter gjentatte gjennomganger av intervjumaterialet ser vi som ventet at det faktisk er flere forhold som skiller mellom ulike former for virksomhet i bedriftene og mellom forskjellige leders tenkning eller forståelse. Det er derfor nærliggende å inkludere alle våre hovedspørsmål (jfr. Osterwalder) i søket etter aktuelle modeller. Det gjør mer av variasjonen mellom virksomhetene synlig, og åpner for en litt annen klassifisering av bedriftene.

Som ventet blir ikke resultatet av dette helt forskjellig fra den 'ad hoc'-inndelingen i fire grupper som ble brukt innledningsvis. Forskjellige *tilbud og produkter* er jo uansett viktige sider ved forretningsmodellene, og utgjør altså en viktig variabel.

Men ved å ta flere variabler i bruk kan flere hovedmodeller komme til syne. Etter noe prøving og feiling har vi derfor valgt ut fem nye variabler. Det er:

- Bedriftenes andel gjester fra *lokalsamfunn og region*,
- deres *avhengighet av offentlige midler*,
- deres *grad av bevissthet om hvilke verdier de tilbyr kundene*,
- om de *spesialiserer seg på bestemte aktiviteter*,
- og hvilken *overnattingsform* (hotell eller camping) de tilbyr.

De første analysene innebærer derfor fem trinn. På hvert trinn bruker vi en bestemt variabel til å skille ut en interessant gruppe bedrifter, og undersøker så om gruppen faktisk er forskjellig fra de øvrige bedriftene. Tanken er da for det første at dette skal gi grupper som er ulike hverandre.

Men et enda viktigere spørsmål er *om bedriftene i hver gruppe har flere felles trekk* enn den ene variabelen som ble brukt til å definere gruppa. Og siden våre ni hovedvariabler utgjør sentrale punkter i Osterwalders bedriftsmodell, kan dette langt på vei forstås som et spørsmål om bedriftsmodeller.

Dette gir derfor et mer presist forskningsspørsmål:

Har bedriftene i hver gruppe bedriftsmodeller som ligner hverandre, og er de forskjellige fra modellene i de andre gruppene?

Den trinnvise prosedyren viste seg å være gjennomførbart, og resultatet ble seks definerte bedriftstyper. Det var:

1. *Lokalt orienterte bedrifter*; med bare kunder fra lokalområdet og regionen
2. *Offentlig finansierte bedrifter*, helt eller i hovedsak
3. *Verdibevisste bedrifter*, med relativt klare tanker verditilbudet til kundene
4. *Aktivitetsspesialister*, som særlig vektlegger bestemte aktiviteter

5. *Hoteller*, tilbyr primært overnatting i rom

6. *Campingplasser*, med enklere overnatting

Nesten alle bedriftene passet inn i en av disse typene. Bare tre bedrifter lot seg ikke plassere. De hadde lite til felles, og kunne vanskelig forstås som en samlet gruppe. Vi ser imidlertid ikke dette som noe stort problem. I en eksplorerende undersøkelse som vår kan ikke utfordringen være å beskrive absolutt *alt* vi undersøker, men å finne fram til noen *hovedtrekk* med betydning for undersøkelsen.

Og det er ingen grunn til å forutsette at alle bedriftsmodeller skal finnes i noe større antall. Det kan godt tenkes at enkelte bedriftstyper kan være relativt sjeldne i et avgrenset geografisk område som vårt. Det er også mulig at en eller flere av de tre 'uplasserte' bedriftene kan være økonomisk viktige eller faglig interessante. Men anonymitetshensyn tilsier uansett at svarene fra de tre 'uplasserte' og ulike enkeltbedriftene hverken blir presentert eller drøftet i rapporten.

4.2 Svarfordelingen i de ulike bedriftstyper

I den videre analysen sammenligner vi derfor svarene fra de seks gruppene på hver av de ni hovedvariablene hos Osterwalder. Et overordnet spørsmål blir da om data samsvarer med vår inndeling i seks bedriftstyper. Er det en rimelig grad av likhet mellom bedriftene med *samme* type, og er forskjellene *mellom* de seks gruppene større enn forskjellene *innen* hver av dem?

Våre data ligger dårlig til rette for å teste disse spørsmålene statistisk. For det første ligger data gjennomgående på nominalnivå. For det andre er det vanlig å gi flere svar på hvert spørsmål, og svarene er ikke gjensidig utelukkende. For det tredje har vi begrenset oss til å notere om respondenten har gitt et bestemt svar eller ikke. Vi har ikke notert *hvor mange ganger* respondenten har svart det samme, da det gir liten mening å tolke gjentakelser i intervjuene på andre måter enn det første utsagnet.

En chi-kvadrat testing av svarfordelingen ble likevel utført. Premisset for testen blir da at dersom alle slags svar er *tilfeldig* fordelt blant alle bedriftstyper, så vil det forventes at alle typene har relativt like andeler av de ulike svarene. Chi-kvadrat testen forteller så hvor sannsynlig det er at den observerte fordelings *samlede* avvik fra denne forutsetningen kan ha skjedd tilfeldig. Den tester altså ikke om et *enkelt avvik* på detaljnivå kan ha skjedd tilfeldig eller om det er så uventet at det kan være interessant.

Som vi skal se, er den samlede forskjellen mellom de seks bedriftstypene sjelden statistisk signifikant, men på detaljnivå kan interessante forskjeller likevel bli gjenkjent.

4.2.1 Segmenter

Det første spørsmålet gjelder kundesegmenter eller brukergrupper. Muséene (kulturinstitusjonene med offentlig finansiering) ga ingen svar på dette spørsmålet, og er følgelig ikke representert i denne første tabellen. Tabell 4 viser derfor fordelingen av seks forskjellige svar i bare fem bedriftstyper.

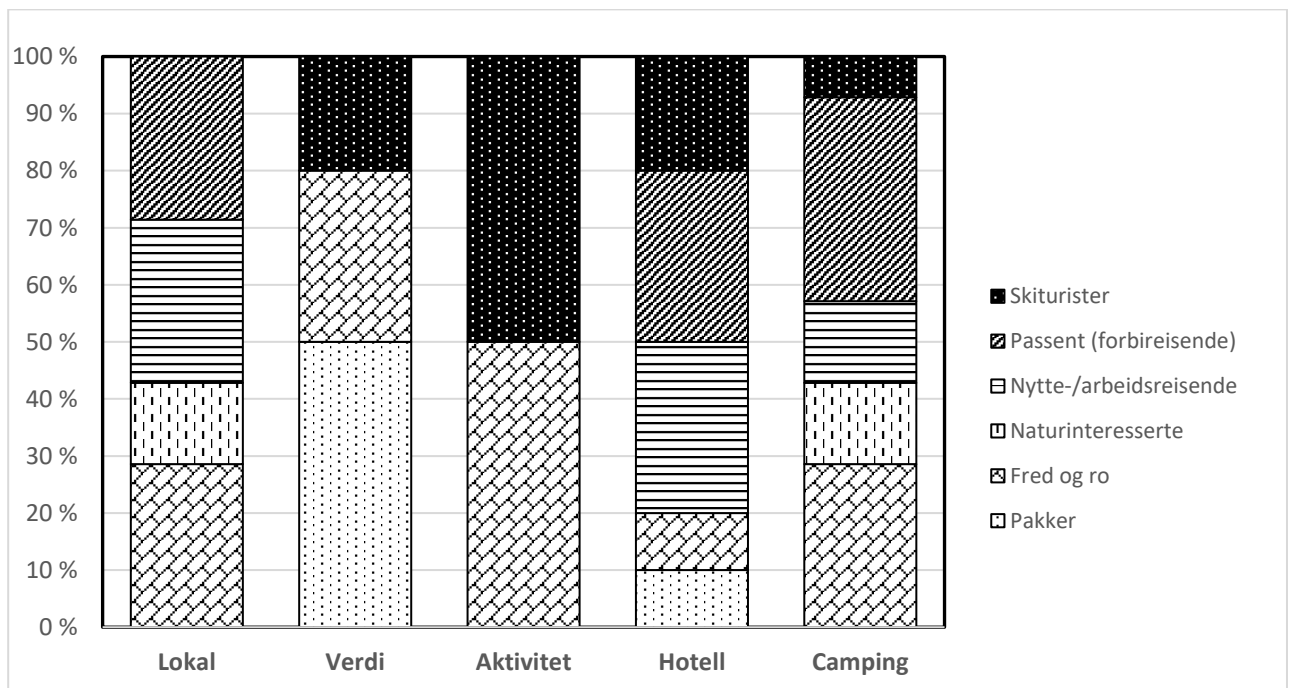
Tabell 4: Kundesegmenter; antall forskjellige svar fra fem bedriftstyper

	Bedriftstyper					Total
	Lokal	Verdi	Aktivitet	Hotell	Camping	
Pakker	0	5	0	1	0	6
Fred og ro	2	3	2	1	4	12
Naturinteresserte	1	0	0	0	2	3
Nytte-/arbeidsreisende	2	0	0	3	2	7
Passent (forbireisende)	2	0	0	3	5	10
Skiturister	0	2	2	2	1	7
SUM	7	10	4	10	14	45

Verdien av chi-kvadrat ble 47.22, og med en frihetsgrad på 20 er dette statistisk signifikant ($p < .001$). I dette eksemplet er altså sjansen mindre enn 1/1000 for at en så skjev fordeling kan ha forekommet tilfeldig. Derfor ser vi ikke tilfeldighet som en holdbar tolkning, og anser det som klart at de fem bedriftsgruppene har ulik svarfordeling *samlet sett* på spørsmålet om sine brukergrupper.

Da ser vi også at avvikene kan gå i begge retninger. F.eks. er det blant lokalbedriftenes sju svar langt *færre* (0) som nevner både *skiturister* og *pakketurister* enn det det tilfeldighetene skulle tilsi ($7/45$ av $7 \approx 1.1$). Samtidig er det uforholdsmessig *mange* (5) som nevner *pakketurister* av de ti svarene som de verdiorienterte bedriftene har gitt. Med en tilfeldig fordeling ville man her ha forventet et langt lavere antall slike svar ($10/45 \times 6 \approx 1.3$).

Kanskje er disse forskjellene lettere å forstå i en grafisk framstilling. Figuren viser samme som et søylediagram med prosenttall. Det er lett å se at *skiturister* og *pakketurister* mangler i lokalbedriftene, og at verdibedriftene har uforholdsmessig mange på *pakkereise*. Aktivitetsbedriftene har bare *skiturister* og *fred og ro*-gjester. Hotellene har ekstra mange *passent*- og *nytte/arbeidsreiser*, mens campingplassene mangler *pakkereisende* men har mye *passent*.



Figur 1: Brukergrupper i fem bedriftstyper

Også om vi ser på den geografiske segmenteringen (tabell 5), viser de seks bedriftstypene noe ulike mønstre. Forskjellen er statistisk signifikant (Chi-kvadrat = 32.23; df = 20; p<.05).

Tabell 5: Geografisegmenter; antall forskjellige svar fra seks bedriftstyper

	Bedriftstyper						Total
	Lokal	Kultur	Verdi	Aktivitet	Hotell	Camping	
Lokalbefolkning	9	2	1	2	2	0	16
Regionbefolkning	5	2	4	1	2	1	15
Norge (Sverige) ellers	0	2	5	3	4	4	18
Svensker(nordmenn)	0	1	2	2	2	2	9
Annet utland	0	1	3	4	2	4	14
SUM	14	8	15	12	12	11	72

Vi ser at lokale bedrifter skiller seg ut med å ha bare *lokale* og *regionale* kunder, som forutsatt. Bildet for campingplassene er nesten motsatt. Her mangler *lokalbefolkningen* helt, og det er svært få fra *regionen*. Også verdibedriftene har svært få *lokale*. Gjester fra *annet utland* ser ut til å være ekstra tallrike hos aktivitets- og hotellbedriftene.

En tredje segmenteringsvariabel er reisefølge, som vist i tabell 6. Også her mangler det svar fra kulturbedriftene, slik at tabellen får bare fem bedriftstyper. Her er den samlede forskjellen mellom bedriftstypene ikke statistisk signifikant.

Tabell 6: Reisefølge nevnt fra fem bedriftstyper

	Bedriftstyper					Total
	Lokal	Verdi	Aktivitet	Hotell	Camping	
Venner	0	2	0	0	0	2
Par	0	1	0	1	1	3
Familier	0	2	1	1	1	5
Firma/inst./forening	7	2	3	2	1	15
SUM	7	7	4	4	3	25

Likevel viser tabellen at de fem bedriftstypene har en noe ulik fordeling av reisefølger. Det er f.eks. bare grupper (*firma etc.*) som nevnes fra lokalbedriftene, mens *venner* bare nevnes blant verdibedriftene. Men det er gitt svært få svar av dette slaget, og de absolutte tallene er svært små. Derfor bør det neppe legges særlig vekt på disse forskjellene.

Det kan dessuten ligge et metodeproblem her. Trolig er venner, par og familier så selvsagte gjester for lokalbedriftene at de ikke synes verd å nevne, mens større grupper er mer uvanlige og derfor blir nevnt av svært mange.

Oppsummering segmenter:

Enten vi ser på kundesegment, geografisk fordeling eller reisefølge, så viser altså de seks bedriftstypene til forskjellige slags kunder. *Samlet sett* er det klart at bedriftstypene nevner noe ulike segmenter i sine svar på spørsmålet om dette. Det er særlig de lokalorienterte bedriftene som er forskjellige fra de andre bedriftstypene.

4.2.2 Verdier for kunden

Svarfordelingen på spørsmålet om verdier ga flere slags svar. I tabell 7 ser vi først på de svarene som viser generelle eller abstrakte verdier. Noen ulikheter er påfallende her. For det første er både *autentisitet*, *stille og rolig* og *natur* svært vanlige svar fra verdibedriftene, mens campingbedriftene har mange svar på *sosialt* og *natur*. Derfor skiller disse to bedriftstypene seg også ut med *flest svar*

totalt på verdispørsmålet. Det er også verd å merke seg at *autentisitet* også er et vanlig svar hos lokal- og aktivitetsbedrifter, og dessuten er det eneste svaret fra kulturbedriftene. Trolig har verdi- og campingbedriftene noe mer varierte svarmønstre enn de øvrige bedriftstypene, men dette lar seg vanskelig teste statistisk.

Tabell 7: Verdier i seks bedriftstyper

	Bedriftstyper						Total
	Lokal	Kultur	Verdi	Aktivitet	Hotell	Camping	
Sosialt	0	0	0	0	1	3	4
Bærekraft	0	0	2	0	0	1	3
Autentisitet	3	2	4	3	1	1	14
Fart og spenning	0	0	0	0	0	1	1
Stille og rolig	1	0	4	1	0	2	8
Natur	2	0	5	0	1	3	11
SUM	6	2	15	4	3	11	41

Chi-kvadrat testen viser uansett ingen statistisk signifikant forskjell mellom bedriftstypene, samlet sett. Det er ikke overraskende, da flere forskjellige tendenser trekker i ulike retninger og mange av de absolutte tallene er svært små.

Det var dessuten mange bedrifter som besvarte verdispørsmålet ved å vise til sine konkrete produkter. Slike svar som gjelder overnatting er gitt i tabell 8. Hovedmønsteret er som ventet; *rom* er det vanlige svaret hos hotellene, campingplassene nevner *camping* og *hytter* og lokalbedrifter nevner både *rom* og *hytter*. Verdi- og aktivitetsbedriftene svarer sjelden på verdispørsmålet med å vise til overnattingsmuligheter, og kulturbedriftene gjør det aldri.

Tabell 8: Verdisvar om overnatting i fem bedriftstyper

	Bedriftstyper					Total
	Lokal	Verdi	Aktivitet	Hotell	Camping	
Camping	1	0	0	0	5	6
Rom	3	1	0	5	0	9
Hytter	3	0	1	1	4	9
SUM	7	1	1	6	9	24

Om vi derfor ser bort fra disse, og ser på svarfordelingen bare blant lokal- og overnattingsbedrifter, viser chi-kvadrat en statistisk signifikant forskjell mellom dem (Chi = 12.63; df = 4; p < .025). De tre bedriftstypene som nevner overnatting, snakker altså om ulike *former* for overnatting.

Fordelingen på verdisvar som gjelder servering er vist i tabell 9. Det er særlig lokal- og hotellbedrifter som har gitt slike svar, og det er i betydelig grad *mat*, *kaffe* det dreier seg om. Vi ser også at servering som svar på verdispørsmålet sjelden (2) eller aldri (0) blir gitt blant kultur- og verdibedriftene.

Tabell 9: Verdisvar om servering i fem bedriftstyper

	Bedriftstyper					Total
	Lokal	Verdi	Aktivitet	Hotell	Camping	
Mat, kaffe	5	2	4	5	3	19
Catering	1	0	0	2	0	3
Alkohol	3	0	1	1	1	6
Pub, musikk	2	0	0	0	2	4
SUM	11	2	5	8	6	32

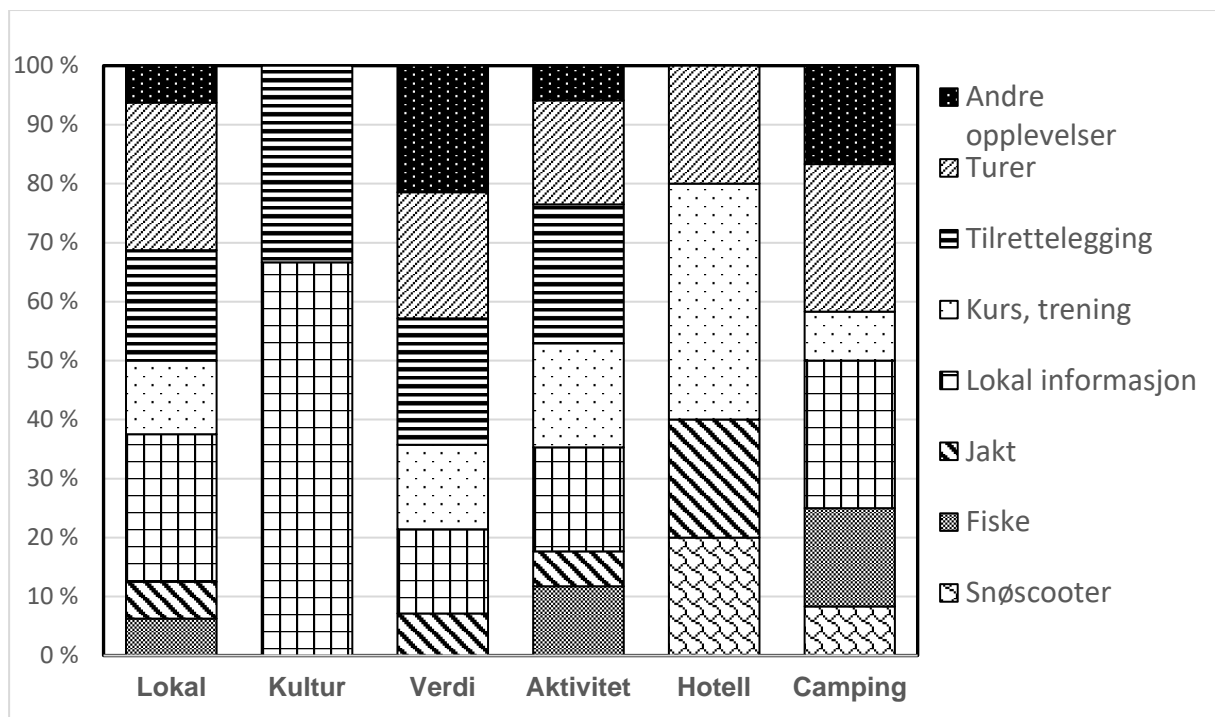
De fleste bedriftstypene har også noen få som nevner *alkoholservering*. Men lokal- og campingbedriftene skiller seg ut ved at også *pub*, *musikk* blir nevnt. *Catering* blir nevnt som en verdi av to av hotellbedriftene, og dessuten av en lokalbedrift. Disse forskjellene kan være verd å legge merke til, selv om en chi-kvadrat test av disse små tallene ikke gir signifikans.

Sist, men ikke minst, ble verdispørsmålet besvart gjennom henvisning til konkrete opplevelser som bedriften kunne tilby. Tabell 10 viser svarfordelingen fra de seks bedriftstypene. Det som oftest blir nevnt er *lokal informasjon*, *kurs/trening*, *tilrettelegging* og *turer*. Disse nevnes også av flere bedriftstyper. Chi-kvadrat testing viser ingen signifikant forskjell mellom bedriftstypene i tabellen som helhet.

Tabell 10: Opplevelser som svar på verdispørsmålet fra seks bedriftstyper

	Bedriftstyper						Total
	Lokal	Kultur	Verdi	Aktivitet	Hotell	Camping	
Snøscooter	0	0	0	0	1	1	2
Fiske	1	0	0	2	0	2	5
Jakt	1	0	1	1	1	0	4
Lokal informasjon	4	2	2	3	0	3	14
Kurs, trening	2	0	2	3	2	1	10
Tilrettelegging	3	1	3	4	0	0	11
Turer	4	0	3	3	1	3	14
Andre opplevelser	1	0	3	1	0	2	7
SUM	16	3	14	17	5	12	67

Men som vi ser i figur 2, kan det likevel være interessante forskjeller på et mer detaljert nivå. Mens de fleste nevner *lokal informasjon* og *tilrettelegging*, så skiller kulturbedriftene seg ut ved å nevne *bare* disse aktivitetene. Også *turer* og *kurs og trening* er vanlige svar i flere bedriftstyper. Men *fiske* nevnes bare av aktivitets- og hotellbedriftene, og *snøscooter* bare fra hotell- og campingbedrifter. Kanskje er likevel kulturbedriftenes enkle svarmønster den mest iøynefallende forskjellen mellom de seks bedriftstypene.



Figur 2: Opplevelser som verdisvar fra seks bedriftstyper, prosent

Oppsummering verdier:

Det er altså gitt flere slags svar på spørsmålet om bedriftens verdiforslag; de verdiene som skapes og tilbys for kundene. Noen bedrifter gir verdibaserte svar, som viser til de mer abstrakte ønsker, fordeler og opplevelser som kan oppnås gjennom samhandlingen med bedriften. Naturlig nok blir slike svar gitt relativt oftest av verdibedriftene, men de er også vanlige blant campingbedriftene.

Andre bedrifter svarer oftere på verdispørsmålet ved å vise til sine konkrete produkter. Svarene her henger tydelig sammen med hvilke produkter bedriftene faktisk tilbyr. De svarene som viser til aktiviteter som verdier, er nokså like i de seks bedriftstypene. Kulturbedriftene skiller seg imidlertid ut ved å nevne bare *tilrettelegging* og *lokal informasjon*.

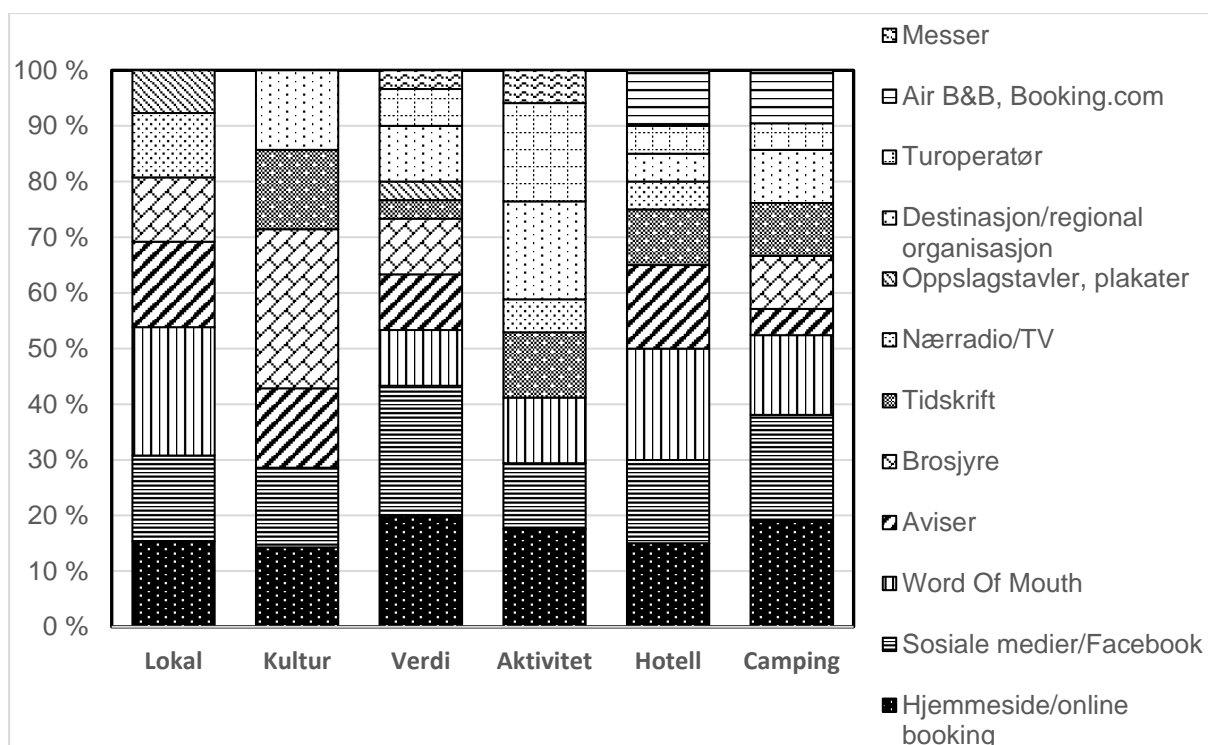
4.2.3 Kanaler for kundekontakt

Tabell 11 viser hvilke kanaler som blir nevnt fra de ulike bedriftstypene. Nettløsninger (*hjemmeside* og *sosiale medier*) er de vanligste, men jungeltelegrafene (*Word of Mouth*) blir også nevnt av mange. Trykte medier (*avis*, *brosjyre*, *tidsskrift*) har også betydning, sammen med *destinasjonsselskap* og *turoperatører*. Chi-kvadrat viser at det *samlet sett* ikke er signifikante forskjeller mellom bedriftstypene her.

Tabell 11: Kanaler for kundekontakt i seks bedriftstyper

	Bedriftstyper						Total
	Lokal	Kultur	Verdi	Aktivitet	Hotell	Camping	
Hjemmeside/online booking	4	1	6	3	3	4	21
Sosiale medier/Facebook	4	1	7	2	3	4	21
Word of Mouth	6	0	3	2	4	3	18
Aviser	4	1	3	0	3	1	12
Brosjyre	3	2	3	0	0	2	10
Tidsskrift	0	1	1	2	2	2	8
Nærradio/TV	3	0	0	1	1	0	6
Oppslagstavler, plakater	2	0	1	0	0	0	3
Destinasjon/regional organisasjon	0	1	3	3	1	2	10
Turoperatør	0	0	2	3	1	1	7
Air B&B, Booking.com	0	0	0	0	2	2	4
Messer	0	0	1	1	0	0	2
SUM	26	7	30	17	20	21	122

Likevel ser vi noen forskjeller på detaljnivå mellom bedriftstypene her, jfr. figur 3 på neste side. Det er f.eks. tydelig at mens kulturbedriftene nevner langt færre ulike kanaler enn de andre, så nevner de likevel *brosjyre* relativt oftere enn dem. At *Air B&B/Booking.com* bare blir nevnt av hotell- og campingbedrifter, er ikke uventet. Det virker også intuitivt rimelig at *Nærradio/TV* og *plakater* er mest aktuelle for lokalbedriftene. Vi kan også merke oss at *ingen* av de lokale bedriftene nevner *destinasjonsselskapet* som kanal for kundekontakt, og at aktivitetsbedriftene nevner *turoperatør* uforholdsmessig ofte.



Figur 3: Kanaler for kundekontakt i seks bedriftstyper, prosentfordeling

4.2.4 Virkemidler for fortsatte kunderelasjoner

Vi ser i tabell 12 at det viktigste virkemidlet er personlige relasjoner til kunden, enten direkte eller via nettbasert kontakt (*E-post/sosiale medier*). Noen nevner også *rabatter og lojalitetsprogram*, men det finnes også bedrifter som *ikke gjør noe spesielt* for å holde kundekontakten eller som ønsker å behandle både gamle og nye kunder godt – og så likt som mulig. Det synes ikke å være vesentlige forskjeller mellom bedriftstypene her. Dette bekreftes også av chi-kvadrat testen, som ikke viser noen signifikante skjevheter i det samlede bildet.

Tabell 12: Virkemidler for fortsatte kunderelasjoner i seks bedriftstyper

	Bedriftstyper						Total
	Lokal	Kultur	Verdi	Aktivitet	Hotell	Camping	
Personlig relasjon/tilpasning	3	2	5	2	5	4	21
Personlig via Epost, sos. Medier	3	1	4	3	1	1	13
Rabatt, lojalitetsprogram	2	0	2	1	3	1	9
Brosjyre	2	1	1	0	0	0	4
Arrangement	1	2	0	0	0	0	3
Lite eller ingenting, likebehandling	4	1	1	2	0	3	11
SUM	15	7	13	8	9	9	61

Men trolig bør vi likevel merke oss at det litt sjeldne svaret *arrangement* er nevnt uforholdsmessig ofte av kulturbedriftene. Det kan også være interessant at *rabatt/lojalitetsprogram* er nevnt relativt oftere av hotellene enn av andre.

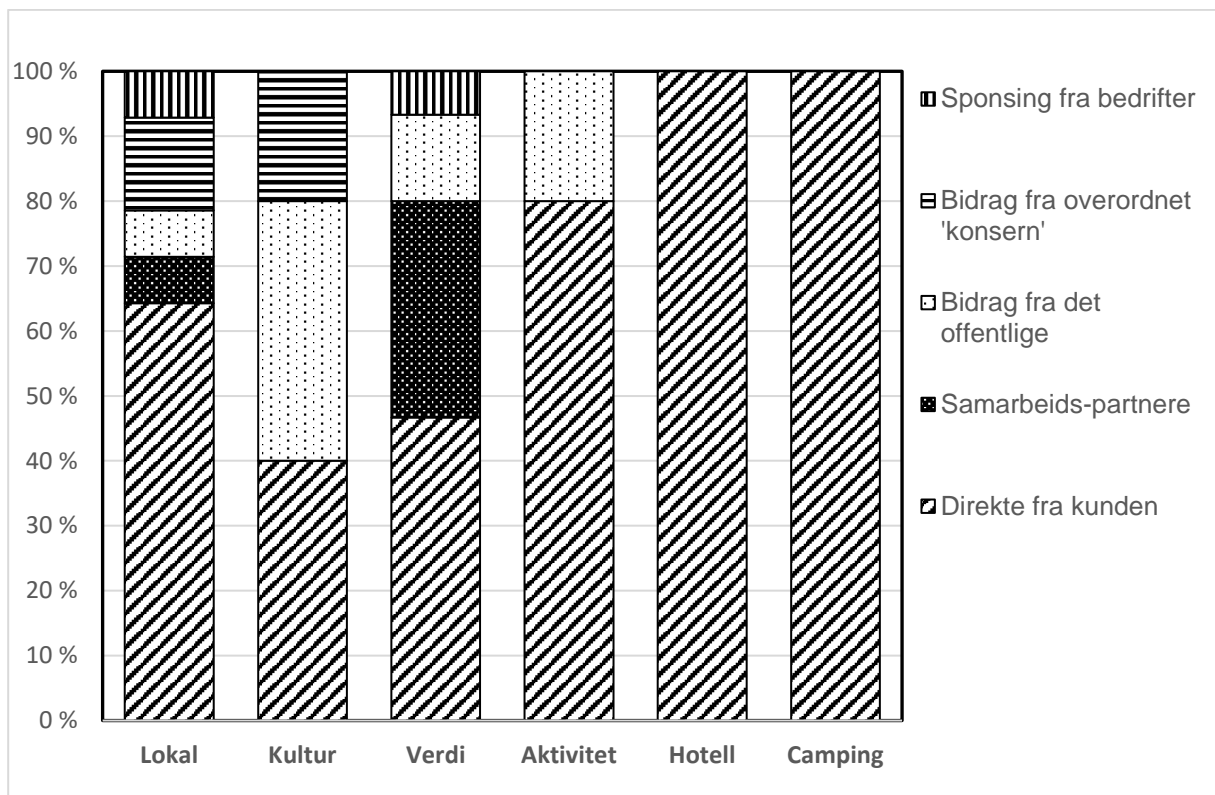
4.2.5 Inntektsstrømmer i seks bedriftstyper

Som vi ser av tabell 13 på neste side, så kommer det meste av inntektene direkte fra kunden. Det offentlige og konsernbidrag spiller imidlertid også en rolle. Og om vi ser hele tabellen *samlet*, viser chi-kvadrat testen *ikke* noen signifikant forskjell mellom bedriftstypene.

Tabell 13: Innteksstrømmer i seks bedriftstyper

	Bedriftstyper						Total
	Lokal	Kultur	Verdi	Aktivitet	Hotell	Camping	
Direkte fra kunden	9	2	7	4	4	4	30
Samarbeidspartnere	1	0	5	0	0	0	6
Bidrag fra det offentlige	1	2	2	1	0	0	6
Bidrag fra overordnet 'konsern'	2	1	0	0	0	0	3
Sponsing fra bedrifter	1	0	1	0	0	0	2
SUM	14	5	15	5	4	4	47

Men på detaljnivå er fordelingen likevel ikke helt lik i alle bedriftstyper. Det ser vi kanskje enklest i prosenttallene i figur 4. Selv om det er inntekter direkte fra kunden som dominerer, så skiller kulturbedriftene seg ut ved å nevne *offentlige bidrag* relativt oftere enn andre, og verdibedriftene nevner en uvanlig stor andel med *samarbeidspartnere*.



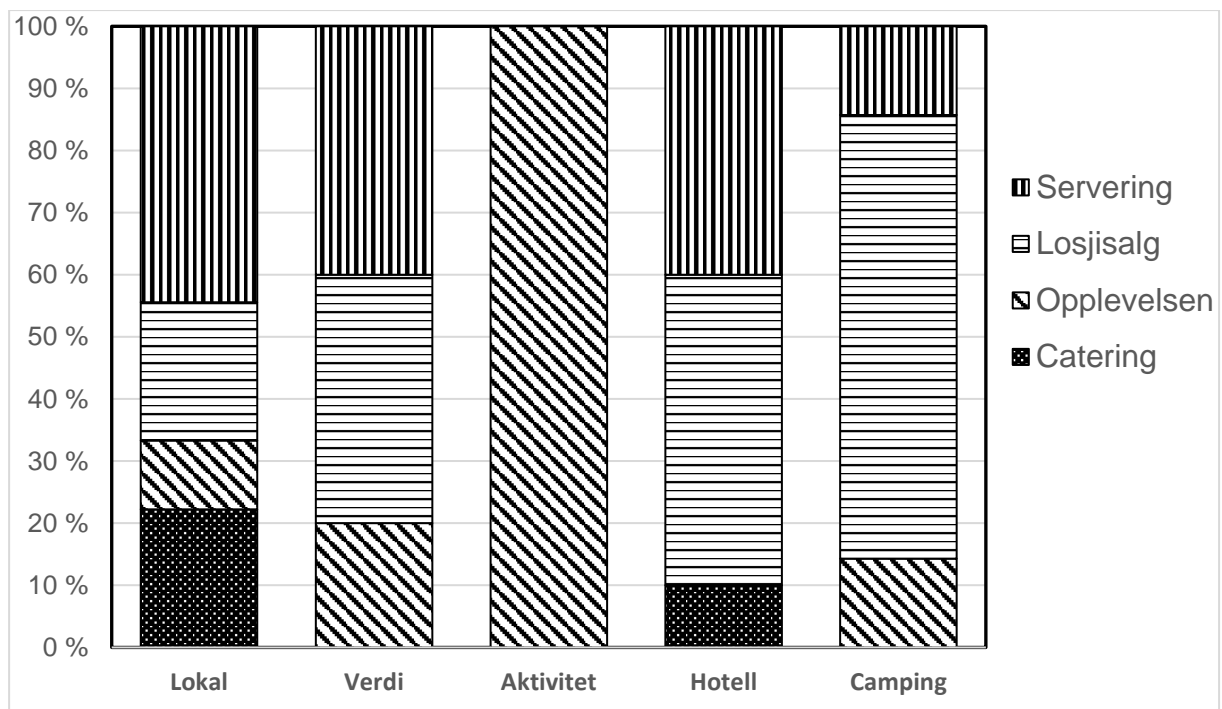
Figur 4: Innteksstrømmer nevnt i seks bedriftstyper

Det kan også være interessant å se på hvordan kundenes egen betaling fordeler seg på produkttyper – hva har kundene betalt for? Tabell 14 viser dette. Siden kulturbedriftene ikke har gitt noen opplysninger om dette, er de utelatt av tabellen. Vi ser da at det viktigste her er *losjialg* og *servering*, og at *catering* og *opplevelse* nevnes sjeldnere.

Tabell 14: Produkter dekket av kundenes direkte betaling, fem bedriftstyper

	Bedriftstyper					Total
	Lokal	Verdi	Aktivitet	Hotell	Camping	
Catering	2	0	0	1	0	3
Opplevelse	1	2	1	0	1	5
Losjialg	2	4	0	5	5	16
Servering	4	4	0	4	1	13
SUM	9	10	1	10	7	37

Vi ser likevel også noen små forskjeller mellom de fem bedriftstypene her, som vist i figur 5. Det eneste som er nevnt fra aktivitetsbedriftene er *opplevelse*, men det representerer altså bare ett enkelt tilfelle. Andelen *losjialg* er høyest i overnattingsbedriftene, det er vel også som ventet. At *catering* forekommer uforholdsmessig ofte i lokalbedriftene er vel heller ikke uventet.



Figur 5: Direkte betalte produkter i fem bedriftstyper, prosent

4.2.6 Nøkkelressurser i seks bedriftstyper

I tabell 15 på neste side ser vi hva bedriftene så som sine nøkkelressurser. Bilder er litt komplisert, og viser at mange ulike forhold blir forstått som en ressurs. De viktigste er *egen innsats*, *annet personale* og *samarbeidspartnere*, som er nevnt i alle de seks bedriftstypene. Chi-kvadrat testing angir da heller ikke noen signifikante forskjeller mellom bedriftstypene for tabellen som helhet.

Tabell 15: Nøkkelressurser nevnt i seks bedriftstyper

	Bedriftstyper						Total
	Lokal	Kultur	Verdi	Aktivitet	Hotell	Camping	
Gode råvarer	2	0	1	0	1	0	4
Natur	4	0	5	2	2	2	15
Løypenett, stier	2	0	0	1	1	0	4
Utstyr, dyra	1	0	0	2	1	1	5
Bygninger, anlegg	3	1	4	0	1	2	11
Løyve, godkjenning	0	0	0	2	0	1	3
Samarbeidspartnere	3	1	4	2	2	2	14
Sentrale enkeltpersoner	0	0	0	0	0	3	3
Annet personale	6	2	6	1	2	4	21
Egen innsats	5	1	3	1	3	5	18
Kultur	5	1	3	1	0	0	10
SUM	31	6	26	12	13	20	108

På detaljnivå kan det likevel antydes noen forskjeller mellom bedriftstypene. Selv om både *natur* og *bygninger/anlegg* er viktige ressurser, så nevnes de ikke av alle. *Natur* er ikke nevnt av kulturbedriftene, og *bygninger/anlegg* nevnes ikke av aktivitetsbedriftene. Og omvendt; det er bare campingbedriftene som nevner *sentrale enkeltpersoner*, mens *utstyr/dyra* og *løyve/godkjenning* ser ut til å være viktigere for aktivitetsbedriftene enn for andre.

4.2.7 Nøkkelaktiviteter i seks bedriftstyper

Vi skiller mellom to slags svar på spørsmålet om bedriftens nøkkelaktiviteter. Noen svar peker direkte på bedriftens produkter, men ikke alle. Tabell 16 viser svar om nøkkelaktiviteter som ikke har direkte med produktet å gjøre. Det er *produktutvikling* som klart er viktigst her, og dette svaret gis av alle unntatt kulturbedriftene. Chi-kvadrat test viser at i tabellen som helhet er det ingen signifikant forskjell mellom bedriftstypene.

Tabell 16: Nøkkelaktiviteter utenom produkt, seks bedriftstyper.

	Bedriftstyper						Total
	Lokal	Kultur	Verdi	Aktivitet	Hotell	Camping	
Problemløsning	1	0	1	0	0	0	2
Tilbud til grupper	1	1	3	0	0	0	5
Tilbud til lokalbefolkning	2	1	0	0	1	0	4
Produktutvikling	2	0	4	3	2	4	15
God service	1	0	0	0	1	2	4
SUM	7	2	8	3	4	6	30

På et mer detaljert nivå kan det likevel være avvik. *Tilbud til grupper* er et sjeldent svar, men nevnes relativt oftere fra verdibedriftene enn fra de andre.

Når det gjelder aktivitetssvar som har med bedriftens produkt å gjøre, blir imidlertid bildet litt annerledes, som vist i tabell 17. De klart viktigste svarene gjelder *opplevelses-* og *aktivitetstilbudene*, og chi-kvadrat viser ingen signifikant forskjell på fordelingen i de ulike bedriftstypene når tabellen sees som en helhet.

Tabell 17: Produktorienterte svar om bedriftens nøkkelaktiviteter

	Bedriftstyper						Total
	Lokal	Kultur	Verdi	Aktivitet	Hotell	Camping	
Verksted	1	0	0	0	0	0	1
Kro	1	0	0	0	0	1	2
Opplevelsestilbud	2	2	5	1	1	2	13
Aktivitetstilbud	2	0	6	1	1	3	13
Overnatting	1	0	1	0	1	2	5
Booking	0	0	2	0	1	0	3
Informasjonsformidling	0	1	1	0	0	1	3
Mat og drikke	2	0	1	0	1	1	5
Butikk	1	0	0	0	1	0	2
SUM	10	3	16	2	6	10	47

Om vi likevel ser etter forskjeller på detaljnivå, så ser vi at både *informasjonsformidling* og *opplevelsestilbud* nevnes uforholdsmessig ofte fra kulturbedriftene. Lokalbedriftene er alene om å nevne *verksted*, og *butikk* nevnes litt oftere enn ventet fra hotellenes side. De fleste av disse detaljene gjelder imidlertid svært små absolutte tall, og kan ikke tillegges særlig mye vekt.

4.2.8 Partnerskap i seks bedriftstyper

På spørsmålet om partnerskap som er viktige for bedriften, er særlig *komplementære bedrifter et vanlig svar*. Men *foreninger, kommune/fylke* og *reiselivsorganisasjoner* spiller også en betydelig rolle. Heller ikke her er viser chi-kvadrat testen noen signifikante forskjeller i tabellen som helhet.

Tabell 18: Partnere nevnt i seks bedriftstyper.

	Bedriftstype						Total
	Lokal	Kultur	Verdi	Aktivitet	Hotell	Camping	
Komplementære bedrifter	6	1	6	3	3	3	22
Reiselivsorganisasjoner	1	1	4	1	1	2	10
Grossister	3	0	1	0	1	1	6
Grunneiere	0	0	1	2	0	1	4
Lokal mat	1	0	2	1	1	1	6
Foreninger	5	2	4	0	1	0	12
Universitet/høyskole	0	0	2	0	0	0	2
Kommune, fylke	3	0	3	1	0	3	10
Andre off. institusjoner	3	1	1	1	0	1	7
SUM	22	5	24	9	7	12	79

Det kan likevel være verd å merke seg noen interessante og litt avvikende detaljer. Verdibedriftene er de eneste som nevner høyskole/universitet, mens kulturbedriftene skiller seg ut ved å nevne *foreninger* uforholdsmessig ofte. Aktivitetsbedrifter nevner ofte *grunneiere*, som rimelig kan være. Hotellene har den høyeste andelen av *komplementære bedrifter*.

4.2.9 Kostnadsstruktur i seks bedriftstyper

Kostnadsstrukturen er på mange måter relativt lik i de forskjellige bedriftene, som vist i tabell 19 på neste side. Det klart viktigste er lønn, men også fyring/strøm, bygg/anlegg og varer er betydelige utgifter for de fleste. Chi-kvadrat antyder ingen forskjell mellom bedriftstypene i den samlede tabellen.

Tabell 19: Kostnadstyper i seks bedriftstyper

	Bedriftstype						Total
	Lokal	Kultur	Verdi	Aktivitet	Hotell	Camping	
Fyring/strøm	2	0	4	0	4	4	14
Transport/reiser	1	0	2	1	0	0	4
Utstyr	1	1	1	1	0	0	4
Bygg/anlegg	4	1	6	0	2	2	15
Regnskapsfirma	2	0	0	0	0	1	3
Varer	4	1	2	3	2	1	13
Lønn	5	2	7	3	4	3	24
SUM	19	5	22	8	12	11	77

Også her ligger det likevel noen interessante forskjeller gjemt i detaljene. Lokal- og campingbedriftene skiller seg ut ved å nevne *regnskapsfirma*. Kulturbedriftene har en uvanlig stor andel med *utstyr*. Blant campingbedriftene nevnes *fyring/strøm* som kostnadstype uventet ofte. Og selv om *lønn* er nevnt av alle, blir denne utgiften nevnt relativt mest av aktivitetsbedriftene.

4.2.10 Unik verdi i seks bedriftstyper

På spørsmålet om hva som er unikt eller enestående med bedriftens verdiskapning, er det stor enighet mellom bedriftene. De vanlige svarene er *beliggenhet*, *driverne*, *skreddersøm* og *meningsfull opplevelse*, som vi ser i tabell 20. Det er også noen bedrifter som legger vekt på *kontinuitet* eller *ingen konkurrenter*. Samlet sett viser imidlertid chi-kvadrat testen ikke noen statistisk signifikant forskjell på de seks bedriftstypene.

Tabell 20: Unik verdi i seks bedriftstyper

	Bedriftstyper						Total
	Lokal	Kultur	Verdi	Aktivitet	Hotell	Camping	
Kontinuitet	1	1	2	0	0	0	4
Beliggenhet	2	2	4	2	2	2	14
Driverne	3	0	5	0	5	5	18
Skreddersøm	3	0	4	1	4	0	12
Meningsfull opplevelse	3	2	2	3	1	1	12
Ingen konkurrenter	2	0	1	1	3	0	7
SUM	14	5	18	7	15	8	67

Også her kan det likevel være interessante forskjeller på et mer detaljert nivå. Kulturbedriftene har igjen et noe enklere svarmønster enn de andre, med å bruke bare tre av seks svartyper. Det samme gjelder campingbedriftene, som dessuten har uforholdsmessig mange som nevner *driverne* som sin unike verdi. Aktivitetsbedriftene skiller seg ut ved å ha relativt mange svar på *meningsfull opplevelse*.

4.2.11 Kapring av verdi i seks bedriftstyper

Det ble gitt ganske få svar på spørsmålet om hvordan bedriften kan sikre seg de verdiene som er skapt, og ingen fra kulturbedriftene. *Samproduksjon* er den mest brukte koden for disse svarene, og den forekommer oftest hos aktivitetsbedriftene.

Tabell 21: Verdikapring i seks bedriftstyper

	Bedriftstype						Total
	Lokal	Kultur	Verdi	Aktivitet	Hotell	Camping	
Personalet	1	0	1	0	0	1	3
Kostnader	0	0	1	0	0	0	1
Betalingsvilje	0	0	0	1	0	0	1
Samproduksjon	0	0	2	3	1	2	8
SUM	1	0	4	4	1	3	13

4.2.12 Beskyttelse av verdi i seks bedriftstyper

Også spørsmålet om hvordan bedriftene kan beskytte de verdiene som er skapt, ga et relativt enkelt svarmønster. De vanlig brukte kodene for svarene her er *egen kompetanse* og *forsvare kontantstrøm*, og det var også noen bedrifter som *ikke* ga noe svar på dette spørsmålet. Chi-kvadrat test viser ingen forskjeller mellom bedriftstypene for tabellen som helhet.

Tabell 22: Hvordan beskytte verdi, seks bedriftstyper.

	Bedriftstype						Total
	Lokal	Kultur	Verdi	Aktivitet	Hotell	Camping	
Ikke svar (Beskytte verdi)	4	0	1	1	0	1	7
Egen kompetanse	3	2	3	3	2	3	16
Forsvare egen kontantstrøm	4	0	2	2	2	4	14
SUM	11	2	6	6	4	8	37

Det forhindrer imidlertid ikke at noen detaljer kan være interessante. Vi ser umiddelbart at kulturbedriftene bare nevner *egen kompetanse*, og at andelen med *ikke svar* er spesielt stor blant de lokale bedriftene.

4.3 Oppsummering analyser

Analysene viser at det er mange felles trekk i vurderingen av forretningsmodellene til bedriftene i utvalget. Det vesentligste trekkene er at det er flere likheter innen gruppene, men at de største forskjellene finner vi mellom dem.

Det er stor spredning i hvilke segmenter bedriftene henvender seg til. De lokale bedriftene skiller seg imidlertid ut med en større andel av kunder fra det lokale og regionale markedet.

Verdiforslaget delte bedriftene i to. De 'verdibaserte' bedriftene nevner mer abstrakte verdier, mens de mer produktbaserte forteller heller om de konkrete produkter bedriftene leverer.

Et fellestrekk er at de fleste bedriftene, uansett gruppe, valgte nettbaserte markedsføringskanaler som egne nettløsninger og sosiale medier. De fleste bedriftene var også enige i at de viktigste relasjonene var de personlige relasjonene de etablerte med kundene. Det var også kundene som sto for det meste av inntektene, selv om det var noen unntak der bedriftene blant annet fikk offentlig støtte. Bedriftslederne pongterte også at de viktigste ressursene var dem selv og deres personale. Det var flere som nevnte andre bedrifter i verdikjeden som nøkkelpartnere. Også foreninger, kommuner/fylkeskommuner og destinasjonselskap ble nevnt som nøkkelpartnere.

5. Diskusjon og oppsummering

Den *første* problemstillingen for undersøkelsen gjelder Osterwalds hovedelementer, og om spørsmål om disse vil vise interessante forskjeller og likheter mellom reiselivsbedriftene. Denne problemstillingen ble videre utvidet og presisert med spørsmålet: *Har hver av de seks bedriftstypene liknende versjoner av forretningsmodellen, og er de forskjellige fra modellene i de andre gruppene?*

Den *andre* problemstillingen gjelder den tradisjonelle NACE-inndelingen i ulike bedriftstyper, og om den er egnet til å forklare evt. forskjeller mellom bedriftsmodellene.

Den *tredje* – og kanskje viktigste – problemstillingen gjelder nytten av å forstå forskjeller og likheter i bedriftsmodellene. Vil informasjon disse være nyttige for rådgivning og veiledning for reiselivet?

I denne avsluttende diskusjonen velger vi først (5.1) å drøfte muligheter og begrensninger ved NACE-inndelingen. Så følger (5.2) diskusjonen av de variasjonene i bedriftsmodellen som undersøkelsen har påvist, og av hva som etter dette er spesielt for hver av bedriftstypene (5.3). Noen tanker om hvordan denne forståelsen kan anvendes og komme til nytte kommer helt til slutt (5.4).

5.1 NACE-inndelingen

I samsvar med internasjonale kriterier har vi anvendt NACE-koder for å definere forskjellige kategorier av reiselivsrelevante bedrifter. I de offentlige bedriftsregistrene fant vi derfor gruppene hoteller, camping, servering og opplevelser til utvalget vårt. Analysene av data fra undersøkelsen viste imidlertid at forskjellene mellom bedriftene kunne forklares bedre ved å dele bedriftene i seks litt andre grupper: lokale bedrifter, kulturbedrifter, verdibevisste bedrifter, aktivitetsbedrifter, hoteller og campingbedrifter. Med denne inndelingen ble det lettere å forstå og forklare forskjeller og ulikheter på de fleste av Osterwalds ni punkter.

Som undersøkelsen viser, gir ikke inndelingen etter NACE-koder den best mulige forståelsen av bedriftenes forretningsmodeller etter Osterwalders lerret. Analysene viser derimot at de 9 elementene samlet sett bidrar til å forklare forskjeller og forklarer disse forskjellene bedre med en annen inndeling enn den tradisjonelle NACE-inndelingen.

5.2 En variert bedriftsmodell

Som tidligere nevnt ser vi Osterwalders lerret (Osterwalder & Pigneur, 2015) som et anvendbart verktøy for å analysere forretningsmodellene i bedriftene. Et spørsmål blir da om et så generelt verktøy kunne anvendes på så ulike bedriftskategorier som i vårt utvalg. Vil for eksempel verdiforslaget bli forstått og anvendt på samme måte i alle bedriftskategoriene? Eller vil lerretet kunne være et verktøy til å skille de ulike kategoriene og dermed forklare de forskjeller som er i næringen?

5.2.1 Verdiforslaget

Osterwalders begrep «verdiforslag», det vil si hvilke verdier bedriften lover at produktet skal medføre for kunden, ble forstått på flere ulike måter. Dette bidrar derfor til å skille bedriftskategoriene fra hverandre. De verdibevisste bedriftene hevdet at deres bedrifter leverte autentisitet, bærekraft og fred og ro. Det vil si verdier som ikke er *selve produktet* men som er verdier de leverte *gjennom*

produktet. For eksempel hevder noen bedrifter at de leverer autentisitet (ekthet). Dette er blant annet opplevelsesbedrifter som selger produktet 'autentiske' kulturopplevelser og campingbedrifter som selger enkel overnatting som gir fred og ro.

Andre bedrifter hevder at det er selve *produktet* som er verdien de selger. Med denne enkle forståelsen av verdiforslaget blir de bakenforliggende motivene for et besøk oversett. Men det er for eksempel få eller ingen som bor på en campingplass bare for å bo der. Det ligger som oftest noen motiver bak – som det sosiale, fred og ro eller ting man kan gjøre i *tillegg til* bare det å bo.

Sett fra vertskapetets side så vil imidlertid *produktet* kunne være utgangspunktet for deres forretningsmodell. Det kan f.eks. være lokale serveringsbedrifter, som fungerer i lokal- og regionalmarkedet. Dette er ofte det vi kan kalle «samfunnsbedrifter», som betjener begravelser, jubileer og møtevirksomhet i sitt lokalsamfunn. Ofte er de også en mer uformell sosial møteplass for lokalbefolkningen. At produktet i slike sammenhenger er verdiforslaget er både naturlig og forståelig.

Tarssanen and Kylänen (2006) hevder at for å oppnå en meningsfull opplevelse bør tre elementer i produktet være til stede. Disse elementene er autentisitet, tema og sanselig persepsjon. I tillegg bør produktet inneholde muligheten for interaksjon, at det kan individualiseres og at det er en kontrast til gjesten hverdag.

Flere bedrifter i vårt utvalg hevder at autentisitet, for eksempel kultur, er en viktig del av deres verdiløfte. Ett eksempel på dette er:

«Først så tar jeg imot dem, for eksempel ta en tiurjeger da som kommer, og er det første dagen, da jakter vi aldri, da lar vi han få roen på seg og få føle seg velkommen liksom, på en god måte. Og det som jeg syntes er veldig viktig, da er vi ute og jakter og så tar vi liksom og fyrer opp et bål og lager god mat på bålet ute i skogen, det er jo en del av pakken. Og fortelle historier. Jeg er jo veldig glad i å fortelle historier, og vi har jo en rik finnekultur i dette området siden finneinnvandringen på 1600-tallet. Jeg bruker å fortelle mye av historien om plasser og slik som vi går til da, og det er en salgsvare».

Noen hevder også at interaksjon er viktig. Med interaksjon forstår vi denne sammenhengen interaksjon mellom gjestene, interaksjon mellom gjesten og vertskapet og interaksjon mellom gjesten og opplevelsesrommet (Mossberg, 2003). Noen bedriftsledere mener dessuten at de selv er en nøkkelressurs. Også dette tolker vi som at de mener at samproduksjonen er viktig, det vil si samhandlingen med vertskapet om opplevelsen. Et flertall av campingbedriftene hevder at det sosiale (interaksjon mellom kundene) og natur er viktige deler av produktet.

Utvalget har med andre ord ulike syn på verdiforslaget. Det synes imidlertid som om de fleste bedriftene har en oppfatning av at de er en del av kundens verdikjede. Nesten hele utvalget hevder at de har nøkkelpartnere som er komplementære bedrifter, det vil si bedrifter som utfyller deres eget produkt. Dette er naturlig fordi det er den reisende som syr sammen sin reise blant mange ulike leverandører slik at det blir et helhetlig reiselivsprodukt for den reisende (Kamfjord, 2019).

5.2.2 Segmentering

I en ideell verden bør verdiforslaget reflekteres i valget av hvilke kunder/kundegrupper (segmenter) de ønsker skal besøke bedriften. Tilsvarende at de vet hvilke kanaler de aktuelle kundegruppene benytter seg av.

Svarene vi fikk kan deles inn på tre forskjellige måter (vist i tabellene 4-6). Den første inndelingen, «brukergrupper», beskriver hvilke hovedmotiv gjesten har for å besøke stedet. Den andre inndelingen, «geografi» viser hvilke geografiske områder gjestene kommer fra. Den tredje inndelingen, «reisefølge», viser hvilke typer reisefølge de markedsfører seg mot. Samtlige inndelinger innebærer en segmentering av kundene. De viser derfor interessante, men ulike, forskjeller og likheter mellom gjestene.

«Brukergruppe»-segmenteringen skiller seg ut med at alle bedriftstyper henvender seg til «fred og ro»-segmentet, det vil si de som reiser til stedet for å søke fred og ro. Ett utsagn som beskriver dette er:

«skogen og stillheten. At det er noe som folk, spesielt fra storbyer da, sjelden eller aldri har opplevd»

En annen brukergruppe, «pakkereisesegmentet» er det derimot er bare verdi- og hotellbedriftene som har erfaring med. Tilsvarende er det bare lokal og campingbedriftene som melder om naturinteresserte gjester. Alle bedriftstyper, med unntak av de lokale, har skiturister som gjester, camping riktignok bare i liten grad.

I noen tilfeller ser vi en god sammenheng mellom verdierklæringen og valg av segmenter. Verdiforslaget til aktivitetsbedriftene er blant annet 'autentisitet'. Forslaget om autentisitet vil si at bedriften leverer ekte produkter. En bedrift som leverer sledeturer for eksempel, gjør det med hest og slede og ikke noe annet. Tilsvarende vil et alpinanlegg levere genuine skiopplevelser og produkter knyttet til dette – som skiskole og noe servering.

Sammenhengen mellom valg av segmenter og verdiforslag kan imidlertid også være relativt svak. I noen tilfeller er det helt naturlig og forståelig. For eksempel så har de fleste bedriftstypene servering som en del av sitt verdiforslag, da bespisning vil være nødvendig for alle segmenter. Tilsvarende er overnatting i en eller annen form helt naturlig for tilreisende turister. Men blant dem som søker opplevelser, er det sjelden serveringen eller rommene som er avgjørende for hvilken bedrift de velger. Det er imidlertid ønskelig med en sterkere sammenheng mellom det segmentet vi har kalt brukergrupper og bedriftstypenes verdiforslag.

5.2.3 Kanaler

På samme måten som at det bør være en sammenheng mellom verdiforslaget og segmentene, bør det være en sammenheng mellom segmentene og markedsføringskanalene. Det betinger at bedriften vet hvilke kanaler det enkelte segmentet benytter seg av. Noen kanaler gjelder alle segmenter.

Et eksempel på dette er jungeltelegrafene (Word of Mouth), som er en kanal med stor påvirkningskraft. Men for at denne skal ha en positiv effekt må gjesten være godt fornøyd med produktet. Hvis ikke vil den uformelle informasjonen få en negativ effekt.

Alle bedriftstyper med unntak av kulturbedriftene nevnte «Word of Mouth». Ett eksempel er:

«Og det vi har basert oss på egentlig, det har vært ..., og de som har kommet til oss, at vi har hatt fornøyde kunder som har spredd det, og som har kommet tilbake. Vi har hatt mange av de samme kundene som har kommet igjen år etter år.»

Sosiale medier har hatt en enorm utvikling de siste ti-årene. De er etter hvert blitt utviklet til å bli et utmerket markedsføringsmedium direkte mellom bedriften og den enkelte kunden (en til en markedsføring). Dette har skjedd parallelt med at vi som forbrukere er blitt vant til å finne informasjon på internett. Der ser vi hva vennene våre holder på med, hva som er av tilbud på opplevelseshorizonten og så videre. Dette gjør at bedriftene kan sende tilnærmet personlige meldinger til den enkelte kunden. De profesjonelle bedriftene kan da også etablere en kunnskapsbase med kundene sine. En av respondentene sa det slik:

«Ja, altså Facebook, Instagram, Snapchat, YouTube er også en veldig ..., det er så enkelt å dele, det er en veldig lav terskel. Og så må man selvsagt ha kvalitet på det man legger ut der også.»

De lokale bedriftene benytter ikke destinasjonsselskapet eller det regionale reiselivsselskapet som markedsføringskanal i særlig stor grad. Dette skyldes naturlig nok at de henvender seg til lokal- og regionalmarkedet, og derfor bruker derfor kanaler som sosiale medier, hjemmesider, lokale aviser med mer. De øvrige bedriftstypene benytter destinasjonsselskapene i større grad.

Vi kan med andre ord konkludere med at det også i denne regionen er hjemmesider og andre sosiale medier som er de dominerende kanalene.

5.2.4 Kunderelasjoner

På hvilken måte bedriftene holder kontakten med kundene før, under og etter besøket varierer lite mellom bedriftstypene. Det dominerende er en personlig relasjon eller en personlig relasjon via e-post. Reiselivsproduksjon er som kjent en samproduksjon mellom gjesten og vertskapet. Derfor er det naturlig at den personlige relasjonen er sterk. Den personlige relasjonen med e-post er aktuell både før og etter besøket. Kulturbedriftene nevner arrangement som en kunderelasjon. Dette reflekterer også samproduksjon mellom gjest og vertskap.

5.2.5 Inntektsstrømmer

Det normale for denne type bedrifter er at inntektsstrømmene kommer direkte fra kunden. Dette er også tilfelle i vårt utvalg. Verdibedriftene får også noen inntekter fra samarbeidspartnere. Dette er i tråd med teorien om det helhetlige reiselivsprodukt, som tidligere nevnt. Kunden setter selv sammen produktet til den helheten som er ønsket.

Hoteller og camping benytter AirB&B og bookingselskaper som markedsføringskanal. Booking.com og lignende bookingselskaper skal ha en provisjon for sitt engasjement, noe som naturlig nok reduserer inntekten til bedriften. En forretningsmodell med mer direkte booking vil derfor være å foretrekke forutsatt at mersalget gjennom booking ikke går ut over salget direkte fra bedriften.

Kulturbedriftene får også, som nevnt, inntekter fra det offentlige. Dette er naturlig, idet særlig museene også har forskning, bevaring og formidling som en del av sine forretningsmodeller.

5.2.6 Nøkkelressurser

Vårt utvalg består av ulike bedrifter med til dels svært ulike produksjonsformer. Dette betyr naturligvis at også nøkkelressursene som kreves i produksjonen er forskjellige. Likevel er alle bedriftstyper enige om at egen innsats og annet personale er nøkkelressursene. Også dette er naturlig, med personalets sentrale rolle i reiselivsproduksjonen. Et av intervjuobjektene sier det slik:

«vi har en bra kundebehandling, det er jo superviktig for at de skal komme tilbake.»

Om ressursen annet personale ble det sagt:

«personer som er villige til å bruke tid og ressurser på å padle og å få med seg andre på det, og å kunne stille opp når det er arrangement»

I tillegg til de menneskelige ressursene er andre produksjonsfaktorer som bygninger og anlegg, samarbeidspartnere og natur viktig for de fleste gruppene. De fleste av disse faktorene bidrar til å bedre kvaliteten på det fysiske opplevelseshuset (Mossberg, 2003). Opplevelseshuset er en viktig forutsetning for å kunne oppnå en meningsfull opplevelse for gjesten (op.cit.).

Verdibedriftene nevner at bygg og anlegg, natur og annet personale er viktige ressurser. Dette har sammenheng med at det er verdibedriftene som har mest bygningsmasse og at også disse bedriftene er i samproduksjon med gjesten.

Mye av reiselivsproduksjonen foregår over tid. Det betyr at ressursene må settes inn på rett tidspunkt. En ressurs på feil tidspunkt eller en overdreven bruk av en ressurs kan ødelegge opplevelsen for kunden. Et eksempel på dette er vann som ressurs for en bedrift som leverer elvepadling. Så vel for mye som for lite vann kan ødelegge opplevelsen.

5.2.7 Nøkkelaktiviteter

For verdi- og aktivitetsbedriftene er det produktutvikling som markere seg som den største nøkkelaktiviteten. Dette er både rimelig og fornuftig. En «aksepterte sannhet» blant opplevelseshuset er at de må fornye seg med minst et nytt produkt eller produktelement hvert år. Det trenger ikke å være en radikal innovasjon ifølge den samme «regelen», men noe nytt som frister til gjenbesøk. Dette forholdet reflekteres i markedsføringen foran hver sesong der vi kan lese om de nye attraksjonene i

blant annet familieparkene. Ingen av kulturbedriftene har nevnt produktutvikling som en nøkkelaktivitet. Det er også verd å merke seg at god service er nevnt i liten grad. I og med at god service er en nødvendig forutsetning for en positiv jungeltelegraf og gjenbesøk så er dette noe man bør tillegge større vekt.

Opplevelses- og aktivitetstilbud nevnes ofte av verdibedriftene. Som vi har omtalt tidligere så er verdibedriftene de bedriftene som har en klar forståelse av sitt verdiforslag (Avsnitt 4.2.3). Gruppen består av opplevelsesbedrifter og hoteller med noe opplevelsesproduksjon. Derfor er det naturlig at disse vektlegger opplevelser og aktiviteter som nøkkelaktiviteter.

5.2.8 Nøkkelpartnere

Med unntak av kulturbedriftene så nevner alle de andre kategoriene komplementære bedrifter som nøkkelpartnere. Denne ligger som tidligere nevnt i reiselivsproduksjonens natur og trenger ingen ytterligere kommentarer. Aktivitetsbedriftene anser grunneierne som nøkkelpartnere. Dette er også naturlig fordi deres aktivitet (rideturer, hundekjøring og guiding) ofte må utføres på annen eiendom enn deres egen. Ingen av de bedriftene dette er aktuelt for hadde noen utfordringer knyttet til dette. I noen tilfeller tilpasset opplevelsesbedriften og grunneier hverandre slik at begge parter fikk en maksimal utnyttelse av grunnen. En av de sa:

«altså vi har veldig god kommunikasjon og blant annet i elgjakta da rir vi ikke når grunneierne jakter, i alle fall ikke den første uka. Og så har vi god dialog og gir beskjed da at vi har ridetur da og da, så dem vet det, så er det helt greit for da jakter de andre steder»

5.2.9 Kostnader

Reiselivsproduksjon krever at eier og personale er til stede hele tiden. Dette ble også nevnt av flere i avsnittet nøkkelressurser. Konsekvensen av dette er at personalkostnadene er store. Alle bedriftstyper nevner at lønn er en viktig kostnad. Akkumulerte regnskaper for hotell og overnattingsnæringene viser at lønn utgjorde noe under 40% av driftsinntektene (Regio AS, 2019).

Varekostnaden utgjorde, med unntak av verdibedriften, ca. 26% av driftsinntektene i 2017. Det vil si at lønn og varekostnad utgjorde ca. 2/3 av driftsinntektene i 2017. De øvrige kostnadsartene utgjorde resten, litt ulikt fordelt på bedriftstypene.

5.2.10 Unik verdi

I tillegg til Osterwalders 9 elementer diskuterte vi hva bedriftene anså som sin unike verdi. Også her var det de verdibeviste bedriftene som hadde det mest nyanserte synet. De mente at så vel driverne, beliggenhet og skreddersøm var de unike verdiene. Skreddersøm, eller muligheten for individuell tilpasning av produktet til den enkelte kunde/kundegruppe er ett av seks kriterier i opplevelsesproduksjonen (Tarssanen & Kylänen, 2006). At de betrakter driverne som en unik ressurs er helt i tråd med det vi har sett tidligere blant annet i avsnittet nøkkelressurser.

5.2.11 Kapre og beskytte verdi

Kapre verdi er som tidligere sagt lønnsomhetslogikken. I denne sammenhengen var spørsmålet hvilke faktorer bidrar til lønnsomhet i bedriften. Verdi og aktivitetsbedriftene var klare på at det er samproduksjonen som er den viktigste «bidragsyteren» til lønnsomheten. Også dette naturlig og forståelig, gitt reiselivsproduksjonens natur.

I noen sammenhenger kan det være naturlig å sette bort deler av produksjonen til andre. For eksempel kan en aktivitetsbedrift overlate serveringen til et annet foretak. De fleste bedriftene ønsket imidlertid å forsvare alle deler av kontantstrømmen sin. De ønsket også å beskytte den kompetansen de hadde opparbeidet seg. I dette ligger det ikke at de ikke vil dele sin kompetanse med andre (samproduksjon), men snarere at de vil styre egen bedrift selv.

5.2.12 Oppsummering og forslag til videre utvikling av bedriftene

Som påvist, er det bare svake sammenhenger mellom noen av elementene i Osterwalders lerret i flere av de bedriftstypene vi har undersøkt. Den videre utviklingen av eksisterende og eventuelt nye bedrifter bør ha fokus på dette. Særlig er sammenhengen mellom verdiforslaget og segmentene viktig. Det er også sammenhengen mellom segmentene og kanalene. Vi ser også en sammenheng mellom verdiforslaget, produksjonen og kunderelasjoner.

Undersøkelsen antyder at det er de verdibevisste bedriftene som har klareste fokus på denne sammenhengen. Dette betyr likevel ikke at det mangler variasjon i denne gruppen, eller at det ikke er «gode» bedrifter i noen av de andre bedriftstypene. Men det er de verdibevisste bedriftene som fremstår som «best case», nettopp fordi de har den beste sammenhengen mellom forholdene vi har nevnt foran.

5.3 Seks bedriftstyper

Det er altså tilstrekkelig variasjon i utvalget til at analyser har vært mulig. Mange tall er imidlertid så små at resultatene må tolkes og forstås med forsiktighet. Det er imidlertid relativt mange konsistente trekk i materialet, som kommer til syne på flere måter og på forskjellige måter. Etter vår oppfatning er det derfor forsvarlig å trekke fram noen tendenser, sammenhenger og forskjeller, selv om mange av detaljene i bildet bygger på et begrenset antall observasjoner. Det sentrale resultatet fra analysen blir da de seks bedriftstypene og deres egenart.

1. Lokalbedriftene forholder seg i hovedsak til lokale og regionale kunder. De ledes og drives i samsvar med denne forståelsen, og skiller seg derfor fra andre bedrifter på flere av elementene i Osterwalders generelle modell. Mange er kaféer som utgjør sosiale møtepunkter i sine lokalsamfunn. Hverken opplevelsels- eller aktivitetstilbud står særlig sterkt i disse bedriftene. De nevner ikke skiturister blant sine gjester, og ser da heller ikke snø som noen ressurs for bedriften. De lokale bedriftene er heller ikke særlig opptatt av reiselivsorganisasjoner, booking eller informasjonsformidling; og ser ofte den uformelle jungeltelegraf (Word of Mouth) som sin viktigste kontaktkanal mot kundene.

2. Kulturinstitusjonene er nok preget av offentlig eierskap og/eller finansiering. De skiller seg imidlertid også ut med å ha sentrale arbeidsoppgaver som har lite med reiselivet å gjøre, og som påvirker både den daglige driften og ledelsens forståelse av sine oppgaver. Muséene ser naturlig nok relevante foreninger og offentlige institusjoner som samarbeidspartnere. Blant verdier de skaper for sine gjester nevner de særlig autentisitet og lokal informasjon, og den viktigste aktiviteten er opplevelses-tilbudet. De ser det kompetente personale som sin avgjørende nøkkelressurs. Likevel har mange andre elementer i forretningsmodellen trekk til felles med de øvrige bedriftene i utvalget.

3. Verdibedriftene forstår at de selger abstrakte verdier i større grad enn konkrete produkter. Dette grunnleggende premisset i Osterwalders tenkning er ikke så klart for mange av de øvrige bedriftene i utvalget. Verdibedriftene står derfor i større grad for verdier som f.eks. bærekraft, stille og rolig og natur, og nevner sjeldnere konkrete produkter som sitt verdiforslag. De sikter seg inn mot klart definerede kundesegmenter, og bruker online booking og sosiale medier mer enn andre. Komplementære bedrifter, reiselivsorganisasjoner og foreninger er samarbeidspartnere. Verdibedriftene får dessuten inntekter fra sine samarbeidspartnere i betydelig grad. De viktigste aktivitetene er opplevelsels- og aktivitetstilbudene, og de som driver disse bedriftene ser ofte seg selv som en viktig ressurs.

4. Aktivitetsbedriftene har en større andel langveisfarende gjester og grupper enn andre bedrifter, og tilbyr ekte og meningsfulle opplevelser med god tilrettelegging – ofte på turer med hester eller hunder. De driver aktiv markedsføring og kundekontakt gjennom mange og profesjonelle kanaler.

Natur, utstyr og dyr og egen kompetanse er blant deres viktige ressurser, og de er avhengige av samarbeid med både grunneiere, andre reiselivsbedrifter og offentlige institusjoner.

5. Hotellbedriftene betyr i denne sammenhengen bare en mindre gruppe med lavprofilerte overnattingstilbud, siden vi har klassifisert omtrent like mange hoteller som verdi- eller lokalbedrifter. På spørsmålet om hvilke verdier de kan tilby sine kunder er svaret alltid rom, mat og kaffe; mens mer abstrakte eller generelle verdier sjeldnere blir nevnt. De har ofte nytte- og arbeidsreisende og passentgjester, gjerne fra sitt eget land. Uformelle informasjonskanaler (Word of Mouth) er viktig her, men også bookingselskaper, hjemmesider og sosiale medier spiller en større rolle enn destinasjonsselskapene for kundekontakten. Det ser også ut til at mange har en personlige relasjoner til kundene, at rabatter for spesialkunder er vanlig, og at inntektene kommer direkte fra kundenes kjøp av overnatting og servering.

6. Campingplassene nevner ofte naturen, turer og det sosiale som verdier for sine gjester, men alle ser også selve campingen som en slik verdi. Skiturisme spiller ingen rolle her, mens passentgjestene er viktige. Hverken den lokale eller den regionale befolkningen finnes vanligvis blant gjestene. Mange markedsføringskanaler er i aktiv bruk, ikke minst hjemmesider og sosiale medier; og mange melder om en personlig relasjon til sine kunder. Inntektene kommer direkte fra kundens kjøp av overnatting, og fyring/strøm er en viktig utgiftspost. Personalinnsatsen fra både driveren og andre blir sett som en nøkkelressurs for bedriften, og mange nevner produktutvikling som en nøkkelaktivitet.

Analysen av det karakteristiske for hver enkelt bedriftstype (delkapittel 4.2) og analysen de samlede forskjellene mellom dem (delkapittel 4.3), gir altså til sammen et godt og forståelig bilde. Det synes også rimelig klart at de seks bedriftstypene faktisk er forskjellige fra hverandre, og at hver av dem utgjør en konsistent forretningsmodell med rimelige og forståelige sammenhenger mellom elementene.

Det er imidlertid ikke enkeltforskjeller eller detaljer som gjør dem til seks ulike typer. Derfor ser vi da også at mange av de viktige enkeltforskjellene på detaljnivå ikke er statistisk signifikante. Det er måten elementene samvirker på og deres betydning i den samlede modellen som gjør de seks bedriftstypene ulike og interessante.

For mange med kjennskap til reiselivsbransjene vil nok mye av det særegne ved bedriftstypene framstå som selvfølgelige og trivielle. Det er bra, og kan forstås som en bekreftelse på at undersøkelsen har grepet mye av den praktiske virkeligheten i dette praksisfeltet – til tross for det teoretiske utgangspunktet i Osterwalders teoretiske modell. Vi ser også at dette bildet stemmer godt overens med mer uformelle informasjon og inntrykk fra våre samtaler med informantene.

Men ikke alt er like selvsagt. Når analysen gir seks bedriftstyper, er det en litt annen inndeling enn det som ble brukt ved utvalget av bedrifter til undersøkelsen. Ett av Osterwalders elementer gjorde det mulig å se at bedriftenes verdiorientering kan definere en bedriftstype som ikke fantes i den tradisjonelle bransjeinndelingen som ble lagt til grunn for utvalget. Et annet element viste oss at muséenes forretningsmodell har en avhengighet av offentlige som er avvikende, og som kan synes generelt relevant for kulturinstitusjoner som også har viktige oppgaver utenfor reiselivet. At vi også ser at en bedriftstype kan karakteriseres ved å drive bestemte aktiviteter, er vel ikke direkte uventet, men også dette ble altså klargjort ved hjelp av et element fra Osterwalders modell. Det er heller ikke trivielt at noen hoteller helst bør forstås som verdiorienterte bedrifter, mens andre hoteller har mer til felles med lokalorienterte serveringsbedrifter – mens vi samtidig har en tredje hotellgruppe som 'bare' er hoteller.

5.4 Nytteverdi

Hensikten med denne gjennomgangen av forretningsmodeller har vært å kartlegge hvordan bedriftene i et utvalg har utviklet sine forretningsmodeller. For at dette skal kunne ha noen nytte i videre utvikling av reiselivstilbudet i regionen er det viktig å forstå at bedriftene spiller ulike roller i det helhetlige reiselivsproduktet. Disse ulike rollene gjør også at ulike grupper av bedrifter har ulike forretningsmodeller, men at det er et samspill mellom dem.

Betydningen av å utvikle et verdiforslag i et samspill med andre bedrifter i verdikjeden samtidig som de opprettholder sin egen identitet skal ikke underslås. Heller ikke skal vi underslå betydningen av å samarbeide om å nå de samme segmentene noe destinasjonsselskapene utvilsomt ville kunne bidra med.

Undersøkelsen har vist at det innen seks ulike bedriftsgrupper er noen felles trekk i forretningsmodellene, selv om hver gruppe inneholder ulike slags bedrifter. Dette kan være et godt utgangspunkt for å etablere bedriftsklynger som *sammen* kan utvikle et helhetlig reiselivsprodukt. Gjennom samarbeidet i en slik klynge kan bedriftene oppnå mer enn de kan rekke over hver for seg, samtidig som de hver for seg opprettholder sin egen identitet. Eksempler på slike klynger kan være de nasjonale turistveiene der reiselivsbedriftene, med Statens vegvesen som initiativtaker, må samarbeide om reiselivstilbudene langs veiene. Verdiforslaget som bedriften markedsfører blir da dens grunnleggende bidrag til samarbeidet. Det binder derfor ikke bare opp de andre elementene i bedriftens egen forretningsmodell, men også den felles forståelsen som samarbeidet i klyngen må bygge på.

Også internt i hver enkelt bedrift må det være en klar sammenheng mellom verdiforslaget og segmentene. Det er bestemte kunder som skal «lokkes» til effektivt etterspørsel. Betydningen av å holde det man lover i verdiforslaget er derfor av stor betydning. Når man leverer som forutsatt, vil jungeltelegrafene (Word of Mouth) gå sin gang og man får «gratis» markedsføring. Å levere det man sier at man skal levere krever nødvendige ressurser gjennom hele produksjonsperioden. Bedriftslederne sier at det er de selv og deres personale som er den viktigste ressursen. Derfor er det viktig at det legges mye arbeid i å sikre nødvendige ressurser. På ei fjellstue i Rondane for eksempel, var hele staben pliktige til å gå alle de kjente rutene i Rondane. Bare med denne erfaringen kunne alle være gode nok veiledere for gjestene.

6. Referanser

- Bedriftsøkonomisk institutt. (2016). Bedriftsutvikling for SMB. Retrieved from <http://web.bi.no/info/kurs2016.nsf/vWebKurslookup/bst+9742>
- Blank, S. (2013). Why the Lean Start-Up Changes Everything. *Harvard Business Review*, 2013(May), 4-9.
- Bowman, C., & Ambrosini, V. (2000). Value creation versus value capture: Towards a coherent definition of value in strategy. *British Journal of Management*, 11, 1-15.
- Chesbrough, H. (2010). Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*, 43, 354-363.
- Cozby, P. C., & Bates, S. C. (2018). *Methods of behavioral research* (13 ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Elkington, J. (1994). Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. *California Management Review*, 36(2), 90-100.
- Friedman, M. (1970). A Friedman doctrine: The social responsibility of business to increase its profits *New York Times Magazine*, 13, 32-33.
- Giesen, E., Riddleberger, E., Christner, R., & Bell, R. (2010). When and how to innovate your business model. *Strategy & Leadership*, 38(4), 17-26.
- Holmengen, H. (2020). *Tilbud, etterspørsel, økonomi og risiko. En situasjonsrapport om reiselivet i Trysil og Finnskogen*. Retrieved from Elverum:
- Høgskolen i Lillehammer. (2013). Entreprenørskap: Start av egen virksomhet. Retrieved from <http://hil.no/pensum/Pensum-2013-2014/Entreprenoerskap-start-av-egen-virksomhet>
- Innovasjon Norge. (2012). Årsrapport 2012. Retrieved from <http://www.innovasjonnorge.no/no/om-innovasjon-norge/Arsrapporter/Arsrapport-2012/>
- Jacobsen, E. W., & Espelin, A. (2011). *Et kunnskapsbasert reiseliv*. Retrieved from Oslo:
- Jørgensen, S., & Tynes Pedersen, L. J. (2013). *Ansvarlig og lønnsom. Strategier for ansvarlige forretningsmodeller*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Kamfjord, G. (2019). *Det helhetlige reiselivsproduktet*. Oslo: Fagspesialisten.
- Karlstads Universitet, & Høgskolen i Innlandet. (2018). *Innovasjon for grønn omstilling i skogen: InGO*. Retrieved from Karlstad/Lillehammer:
- Kjelsvik, B. (2016). Bokmålsordboka. Retrieved from <http://ordbok.uib.no/>
- Kleiven, J. (2019). *Markedstenkning og skogsbasert reiseliv*. Retrieved from Elverum:
- Levitt, T. (1958). The Dangers of Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 36(5), 41-50.
- Lindgart, Z., Reeves, M., Stalk, G., & Deimler, M. S. (2009). Business model innovation. When the game gets tough, change the game. *The Boston Consulting Group*(December), 1-8.
- Lindgreen, A., & Swaen, V. (2010). Corporate Social Responsibility. *International Journal of Management Review*, 12(1), 1-7.
- Malone, T. W., Weill, P., Lai, R. K., d'Urso, V. T., Herman, G., Apel, T. G., & Woerner, S. L. (2006). *Do Some Business Models Perform Better Than Others?* Retrieved from
- McWilliams, A., & Siegel, D. S. (2011). Creating and capturing value: Strategic corporate social responsibility, resource-based theory, and sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, 37(5), 1480-1495.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1984). *Qualitative data analysis. A sourcebook of new methods*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Mossberg, L. (2003). *At skapa opplevelser. Fra OK til WOW*. Lund: Studentlitteratur.
- NAOB. (2017). Det Norske Akademis Ordbok. Retrieved from <https://www.naob.no/ordbok/>

- Norges Handelshøyskole. (2016). Introduction to the Norwegian Entrepreneurship programme. Retrieved from <https://www.nhh.no/emner/introduction-to-the-the-norwegian-entrepreneurship-programme/>
- Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology. A Proposition in a Design Science Approach*. (Docteur en Informatique de Gestion). Université de Lausanne, Lausanne.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A handbook for visionaries, game changers and challengers*. Hoboken, New Jersey: John Wiley and Sons.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2015). *Business Model Generation. En håndbok for nytenkere, banebrytere og opprørere* (A. Sjøbu, Trans.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Value Proposition Design. How to create products and services customers want*. Hoboken, New Jersey: Wiley & Sons.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2015). *Hvordan skape produkter og tjenester som kundene vil ha. Kom i gang med vinnende verdiforslag* (R. Engetrøen, Trans.). Oslo: Cappelen Damm AS.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 15(Article).
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14, 179-191.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. How to reinvent capitalism - and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 2011(January - February).
- Regio AS. (2019). Statistikknett. Retrieved from <https://www.statistikknett.no/>
- Shafer, S. M., Smith, H. J., & Linder, J. C. (2005). The power of business models. *Business Horizons*, 48, 199-207. doi:10.1016/j.bushor.2004.10.014
- Slaper, T. F., & Hall, T. J. (2011). The triple bottom line: What is it and how does it work? *Indiana Business Review*, 2011(Spring).
- Statistisk sentralbyrå. (2008). *Standard for næringsgruppering. Korrigert utgave*. Retrieved from Oslo-Kongsvinger:
- Stensland, S., Fossgard, K., Bergsnov Hansen, B., Fredman, P., Morken, I.-B., Thyrrerstrup, G., & Haukeland, J. V. (2018). *Naturbaserte reiselivsbedrifter i Norge. Statusoversikt, resultater og metode fra en nasjonal spørreundersøkelse*. Retrieved from Ås:
- Tarssanen, S., & Kylänen, M. (2006). A Theoretical Model for Producing Experiences—A Touristic Perspective. In M. Kylänen (Ed.), *Articles on Experiences* (2 ed., Vol. 2, pp. 134-154). Rovaniemi: Lapland Centre of Expertise for the Experience Industry.
- Teece, D. J. (2010). Business models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43, 172-194.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The Business Model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), 1019-1042. doi:10.1177/0149063111406265

7. Vedlegg A: Intervjuguide

Elementer & tema	Hovedspørsmål
Elementer:	
1. Kundesegment	Hvem er deres viktigste kunder? Hva er de viktigste «jobbene» dere hjelper kundene å utføre?
2. Verdiforslag	Hvilke verdi skaper dere for kundene? Hvilke “pakke” av produkter og tjenester tilbyr dere til hvert kundesegment? Hva er virksomhetsidéen og hvilke verdier bygge den på?
3. Kanaler	Gjennom hvilke kanaler kan vi nå disse kundene, for å formidle og levere verdiforslaget?
4. Kunderelasjoner	Hvordan opprettholder og utvikler dere relasjonene med disse kundene?
5. Inntektsstrømmer	Hvilke inntektsstrømmer har dere? Hvem betaler for hva og hvor mye?
6. Nøkkell ressurser	Hva er de viktigste nøkkell ressursene for å kunne skape og levere verdiløftet til denne kundegruppen?
7. Nøkkell aktiviteter	Hva er de viktigste nøkkell aktivitetene for å kunne skape og levere verdiløftet til denne kundegruppen?
8. Partnerskap	Hvem er deres viktigste partnere og leverandører for å kunne levere verdiløftet til kundegruppen?
9. Kostnadsstruktur	Hva er de viktigste kostnadene iboende i virksomhetsmodellen?
Tema:	
Unik verdi	Hva er unikt med virksomhetsmodellen, og skaper dere unik verdi for denne kundegruppen?
Kapre verdi	Hvordan kaprer dere verdier – dvs. hvordan tjener dere penger?
Beskytte verdi	Finnes det barrierer og byttekostnader som beskytter inntektsstrømmene deres?

8. Vedlegg B: Kodebok

1. Brukergruppe	
	Pakker
	Fred og ro
	Naturinteresserte
	Nytte-/arbeidsreisende
	Passent (forbireisende)
	Skiturister
	Langrenn
	Alpint
Geografisk	
	Lokalbefolkning
	Regionbefolkning
	Innvandrere
	Norge (Sverige) ellers
	Svensker(nordmenn)
	Annet utland
Reisefølge	
	Venner
	Par
	Familier
	Firma/inst./forening

2. Verdiforslag	
Ikke svar (Verdi)	
Verdier	
	Sosialt
	Bærekraft
	Autentisitet
	Fart og spenning
	Stille og rolig
	Natur
Produktet	
	Overnatting
	Camping
	Rom
	Hytter
	Opplevelser
	Annet
	Fiske
	Jakt
	Lokal informasjon
	Kurs, trening
	Tilrettelegging
	Turer
	Servering
	Mat, kaffe
	Catering
	Alkohol
	Pub, musikk
3. Kanaler	
Ikke svar (kanaler)	
Messer	
Destinasjon/regional organisasjon	
Turoperatør	
Air B&B, Booking.com	
Tidsskrift	
Oppslagstavler, plakater	
Word of Mouth	
Nærradio	
Brosjyre	
Hjemmeside/online booking	
TV	
Sosiale medier/Facebook	
Aviser	

4. Kunderelasjoner	
Ikke svar (relasjoner)	
Lite eller ingenting	
Personlig tilpasning	
Lojalitetsprogram	
Personlig relasjon	
Arrangement	
Rabatt, spesialkunder	
Brosjyre	
Likebehandling	
Personlig via Epost, sos. medier	
5. Inntektsstrømmer	
Ikke svar (Inntekt)	
Samarbeidspartnere	
Bidrag fra det offentlige	
Bidrag fra overordnet 'konsern'	
Sponsing fra bedrifter	
Direkte fra kunden	
	Catering
	Opplevelsen
	Losjialg
	Servering
6. Nøkkelressurser	
Ikke svar (Ressurser)	
Fysiske	
	Bygninger, anlegg
	Gode råvarer
	Natur
	Snø
	Løypenett, stier
	Utstyr, dyra
Samarbeid	
	Løype/godkjenning
	Samarbeidspartnere
Menneskelige	
	Sentrale enkeltpersoner
	Annet personale
	Egen innsats
Kundedatabaser	
Kultur	

7. Nøkkelaktiviteter

Ikke svar (Aktiviteter)	
Problemløsning	
Samhandling m kunde	
	Tilbud til grupper
	Tilbud til lokalbefolkning
	Produktutvikling
	God service
Produktet	
	Verksted
	Kro
	Opplevelsestilbud
	Aktivitetstilbud
	Overnatting
	Booking
	Informasjonsformidling
	Mat og drikke
	Butikk

8. Partnerskap

Ikke svar (Partnerskap)	
Reiselivsaktører	
	Komplementære bedrifter
	Reiselivsorganisasjoner
Leverandører	
	Underholdningsaktører
	Transport
	Grossister
	Grunneiere
	Lokal mat
Foreninger	
Off. inst.	
	Universitet/høyskole
	Kommune, fylke
	Andre off. inst.

9. Kostnadsstruktur

Ikke svar (Kostnader)	
Husleie	
Bonuser	
Fyring/strøm	
Transport/reiser	
Utstyr	
Bygg/anlegg	
Markedsføring	
Regnskapsfirma	
Varer	
Lønn	

T1. Unik verdi

Ikke svar (unik verdi)

Kontinuitet

Beliggenhet

Driverne

Skreddersøm

Meningsfull opplevelse

Ingen konkurrenter

T2. Kapre verdi

Ikke svar (Kape verdi)

Personalet

Kostnader

Betalingsvilje

Samproduksjon

T3. Beskytte verdi

Ikke svar (Beskytte verdi)

Egen kompetanse

Forsvare egen kontantstrøm

Endring i naturressurser

Ikke svar (Endring natur)

Endring i klima

Endring i viltbestanden

Konsekvenser av flyplassen

Ikke svar (Flyplassen)

Nye segmenter



Høgskolen
i Innlandet

Denne rapporten er skrevet som en del av prosjektet Innovasjoner av grønn omstilling i skogen (Ingo). Basert på intervjuer med 35 ulike reiselivsbedrifter i Trysil, Fulufjellet nasjonalpark og Finnskogen på svensk og norsk side er bedriftenes forretningsmodell kartlagt. Som grunnlag for intervjuene er Osterwalders lerret benyttet.

Bedriftene ble først delt inn etter NACE-kodene. Videre analyser viste ved å dele bedriftene inn i andre grupper ble både likheter og forskjeller bedre belyst. Bedriftene ble delt inn i «de lokale bedriftene, kulturbedrifter, de verdibeviste bedriftene, aktivitetsbedrifter hotellbedrifter og campingbedrifter. Sammenhengen mellom de ni elementene i Osterwalders modell varierer mellom gruppene. Sammenhengen mellom verdiforslaget og segmentene er svak i flere grupper. Blant de verdibeviste bedriftene er denne sammenhengen sterkere.inntekter og kostnader er stort sett i overensstemmelse med det som forventes i reiselivsnæringen. Det samme er nøkkelressurser og nøkkelpartnere.