



Høgskulen på Vestlandet

MSB210 Masteroppgave

MSB210-O-2022-VÅR-FLOWassign

Predefinert informasjon

Startdato:	06-05-2022 12:00	Termin:	2022 VÅR
Sluttdato:	20-05-2022 14:00	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	Masteoppgave		
Flowkode:	203 MSB210 1 O 2022 VÅR		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Deltaker

Naun:	John Geir Sperle
Kandidatnr.:	455
HVL-id:	060133@hvl.no

Informasjon fra deltaker

Antall ord *:	12093
----------------------	-------

Sett hake dersom Ja
besvarelsen kan brukes
som eksempel i
undervisning?:

Egenerklæring *: Ja
Inneholder besvarelsen Nei
konfidensielt
materiale?:

Jeg bekrefter at jeg har Ja
registrert
oppgavetittelen på
norsk og engelsk i
StudentWeb og vet at
denne vil stå på
vitnemålet mitt *:

Jeg godkjenner autalen om publisering av masteroppgaven min *

Ja

Er masteroppgaven skrevet som del av et større forskningsprosjekt ved HVL? *

Nei

Er masteroppgaven skrevet ved bedrift/virksomhet i næringsliv eller offentlig sektor? *

Ja, Ellen Kynnigrud Lodge



Høgskulen
på Vestlandet

MASTEROPPGÅVE

Lodge ved Jostedalsbreen

Lodge by the glacier -

Jostedalsbreen

Kandidatnummer 455

Namn på masterprogrammet: Master i økonomi og administrasjon

Fakultet/Institutt/program: Høgskulen på Vestlandet

Rettleiar: Tore Frimanslund

Innleveringsdato: 20.05.22

Eg stadfestar at arbeidet er sjølvstendig utarbeida, og at referansar/kjeldetilvisingar til alle kjelder som er brukt i arbeidet er oppgitt, jf. Forskrift om studium og eksamen ved Høgskulen på Vestlandet, § 12-1.

Forord

Utvikle eit forretningskonsept rundt ein gamal brattegard i ei bygd under breen

For å bruke masteroppgåva til noko matnyttig valde eg å skrive om eit konsept under utvikling. Eg vil få takke rettleiar for god og praktisk rettleiing av arbeidet. I kombinasjon med full jobb og småbarnsfamilie er det eigentleg naturstridig å gjennomføre eit masterstudium. Eg må derfor også takke familien for å ha helde ut med meg.

Ein rettleiar med eit bein i det private næringsliv har våre avgjerande for min motivasjon. Ola Borten Moe har ein viktig jobb å gjere framover, høgare utdanning treng å tenkje meir praktisk og jobbretta, mykje ressursbruk på gamle tunge fagartiklar drep motivasjon og innovasjon i mine auge. Eg meiner det bør rekrutterast meir frå privat næringsliv, mindre akademiske broilera.



Innhold

Forord.....	2
Samandrag.....	6
Hovuddel.....	6
1 Innleiing.....	7
1.1 Problemstilling og føremål.....	9
2 Skildring av bransjen.....	9
2.1 Gardsturisme.....	9
2.2 Opplevings turisme.....	10
3 Teoretisk rammeverk.....	10
3.1 Konkurransereføremøn.....	11
3.2 Forretningsmodellen.....	12
3.3 Berekraft.....	13
3.4 Business Model Canvas (BMC).....	14
3.4.1 Kundesegment.....	15
3.4.2 Verdiforslag.....	16
3.4.3 Kanalar.....	16
3.4.4 Kunderelasjonar.....	16
3.4.5 Inntektsstrøymar.....	16
3.4.6 Kjerneressursar.....	17
3.4.7 Kjerneaktivitet.....	17
3.4.8 Kjernepartnara.....	17
3.4.9 Kostnadsstruktur.....	17
3.5 Value Proposition Canvas.....	18
3.5.1 Kundeprofil.....	20
3.5.2 Verdikart.....	21
3.6 Strategi – Business Environment Canvas BEC.....	22
.....	22
4 Metode.....	24
4.1 Nytt forskingsoppskrift.....	24
4.2 Analysestrategi.....	25
4.3 Planegging workshop.....	26
4.4 Datainnsamling.....	26
4.4.1 Omtale av datainnsamling.....	26
4.5 Analysemetode.....	28
4.6 Aktuelle kvalitetskriteria.....	28
.....	28
5 Resultat og analyse.....	29

5.1	Data -Workshop 1 BMC	29
5.1.1	Kundeselement.....	29
5.1.2	Verdiforslag	30
5.1.3	Kanalar	31
5.1.4	Kunderelasjonar	32
5.1.5	Inntektsstrøymar.....	33
5.1.6	Kjernereresursar	34
5.1.7	Kjerneaktivitet.....	35
5.1.8	Kjernepartnara	35
5.1.9	Kostnadsstruktur.....	36
	38
5.2	Data Workshop 2	39
5.2.1	Bransjekrefter.....	39
5.2.2	Marknadskrefter.....	41
5.2.3	Hovudtendensar	43
5.2.4	Makroøkonomiske krefter.....	44
5.3	Data frå WS 1 og WS 2, Value Proposition Canvas	44
5.3.1	Kundeprofil	45
5.3.2	Verdikart.....	47
5.4	Data Workshop 3	48
5.5	Evaluering av datainnsamling	49
6	Oppsummering og konklusjon.....	50
6.1	Implikasjonar og framlegg til vidare forskning.....	51
7	Referansar	52
8	Vedlegg – økonomisk modell.....	55
	55
	56
	57
	58
	59

Tabellar og figurar

Tabell 1 Endringsleing (Hagen et al., 2018).....	12
Tabell 2 Business Model Canvas BMC	15
Tabell 3 Value Proposition Canvas(VPC) (Osterwalder et al., 2015)	19
Tabell 4 Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation	22
Tabell 5 oversikt workshop.....	27
Tabell 6 Korleis sikre data tilsvarande ein kvantitativ metode	28
Tabell 7 Tabell kundesegment.....	30
Tabell 8 verdiforslag.....	31
Tabell 9 kanalar	32
Tabell 10 Estimerte inntekter ut frå omsetning.....	34
Tabell 11 Kjernereresursar.....	35
Tabell 12 Samanhengar kjerneaktivitet.....	35
Tabell 13 aktuelle samarbeidspartar	36
Tabell 14 utgifter.....	37
Tabell 15 Utgifter	38
Tabell 16 Eit utval av tilbydarar - overnatting m.m i regionen.....	40
Tabell 17 Innovasjon Norge sin turistundersøking sommar 2021(covid).....	40
Tabell 18 Kven reiser saman på tur, Innovasjon Norge.....	41
Tabell 19 Kva land er meir attraktive og kva land er mindre attraktive etter Covid, undersøking i England, Tyskland, Sverige, Danmark, Nederland og Frankrike april 2021 (Innovasjon Norge, turistundersøking).....	42
Tabell 20 Kva vil ferierande i Noreg gjere, (Innovasjon norge koronabarometer vinter 2021/2022)	43
Tabell 21 Gjestedøgn formidla via delingsplattformer (Aasestad, 2021).	44
Tabell 22 Kundedel av VNC.....	45
Tabell 23 Innovasjon Norge sin turistundersøking frå 2018, kundar si tilfredsheit.....	45
Tabell 24 Kva ynskjer ferierande i Noreg å gjere litt meir spesifikt, utandørsaktivitetar Innovasjon Norge turistundersøking 2018	46
Tabell 25 Kva ynskjer ferierande i Noreg å gjere overordna, naturopplevingar Innovasjon Norge turistundersøking 2018	47
Tabell 26 verdikart (firkant) Familiepakke.....	47
Tabell 27 resultatrekneark lodge.....	49

Analyse, utvikling og samskaping

I ryggmargen til ein gardbrukar ligg eit sterkt ynskje og ei interesse for å skape næring gjennom å utnytte eigne resursar.

Denne oppgåva vil sjå på korleis ei gardsbedrift kan få fleire bein å stå på, ser derfor på turisme som eit potensielt forretningsområde.

Masteroppgåva vil forsøke å undersøke potensialet, framgangsmåtar, trendar, kundegrupper, innhald og marknadsføring for turisme som ny næring knytt til eksisterande resursar på garden. Kva type produkt bør ein tilby til kva type kundegruppe for å lykkast? Korleis kan dette gjerast med å utnytte garden sine resursar på best mogeleg måte?

Hovuddel

På akademisk vis vil denne oppgåva forme ein forretningsmodell med produkt og kundegrupper for ei reiselivsverksemd tilknytt ein gard.

1 Innleiing

Hendingar i verda har snudd opp ned på folk sine reisevanar og ferieplanar. Pandemi og krig reduserer moglegheiter for reiser direkte, gjennom regulering frå myndigheiter og indirekte fordi usikkerheit og frykt kan få dei reisande til å velje vekk tidlegare attraktive reisemål. Litt overskygga av desse store, inngripande hendingane i verda kjem FN stadig med nye rapportar om kor raskt me MÅ legge om energiforsyning og forbruk til noko som er mykje meir berekraftig. Lange oversjøiske flyreiser og mange folk samla tett på mindre områder kan bli mindre aktuelt framover. Kortare reiser med naturopplevingar og aktivitetar kan bli meir aktuelle framover.

Fokusområdet natur og ro er også noko som passar inn i den nasjonale marknadsføringsstrategien mot utlandet, og såleis gjev den naturleg draghjelp om ein vel å satse innanfor området. Norges Turistråd har fylgjande satsing: «*Tre segment er valt som spydspiss i merkevarebygging og marknadsføring av Noreg som ferieland: «I eitt med natur og kultur»; «ro og opplading i natur»; og «aktive naturopplevingar».* Marknadsføringsprofilen av Noreg i utlandet er fokusert mot desse tre segmenta med fokus på opplevingar i natur og lokal kultur der verdier som urørt, unikt, ro, støyfri og harmoni dominerer» (Brendehaug & Aall, 2005).

Føremålet med denne oppgåva er analyse og utvikling av forretningsmodell for ei verksemd innan gardsturisme. For hjelp til kartlegging og analyse vil oppgåva nytte verktøya Business Model Canvas(BMC), Business Environment Canvas(BEC) og Value Proposition Canvas VPC saman med ein økonomisk modell.

«*Det er en økende interesse for opplevelser innen natur, kultur og lokalmat, og landbruksbasert reiseliv kan på mange områder imøtekomme denne typen etterspørsel*» (Milford et al., 2017). *Jan Velvin har sett på kva som må til for å lykkast med turisme knytt til landbruk. Kva rammevilkår kan hjelpe og korleis arbeide med strategi for næringsutvikling lokalt. Forfattaren freistar og å undersøkje om det er samanheng mellom turisttilbod og turistane sine faktiske ynskjer. Artikkelen stiller spørsmål ved om tilbydar legg sine eigne preferansar inn i tilboda i staden for å tilpasse dei kjøpar sine ynskjer (Velvin, 2014).*

Velvin har sett på korleis kommunale planprosessar rundt tilrettelegging for fritidsbustadar påverkar potensialet for lokal næringsutvikling. Som Velvin har også Svein Ivar Angell sett på korleis samarbeid rundt bygging av merkevare rundt ein region kan auke sjansen for å lykkast med turisme. Samstundes hevdar Angell at merkevarebygging av ein region ved hjelp av området sin historie også kan ekskludere både lokale aktørar og tilreisande som ikkje identifiserer seg med den aktuelle historia (Angell, 2015).

I sin artikkel om «Adventure tourism» fokuserer Kristin Løseth på utfordringane pris og lønnsnivå i Norge skapar for konkurransekrafta til turistnæringa (Løseth, 2014). Løseth hevdar at utvikling av aktivitetsturisme kan vere med å auke omsetnad og inntening i næringa på tross av det utfordrande utgangspunktet. Innovasjon krev kunnskap, små bedrifter, med kort sesong og gjennomtrekk på tilsette kan ha utfordring med å bygge nok kunnskap til å drive fram god innovasjon hevdar Løseth. Samlokalisering med andre bedrifter i same bransje kan styrke den samla kunnskapsbaserte innovasjonskrafta til bedriftene, samlokaliseringa gjev også dei små bedriftene større legitimitet nemner Løseth. Det finst også eksempel på att små bedrifter har utvikla gode nisjeprodukt, derfor er ikkje alltid påstanden om at størst utviklar mest sann antydgar Løseth. Noko av forklaring til at små kan utvikle godt meiner Løseth kan ha ein samanheng med at guidane innan opplevingsturisme ofte er friluftsfolk med høgare kompetanse. Det er også bra flyt av internasjonal arbeidskraft som tilfører dei mindre bedriftene kunnskap og erfaringar frå andre regionar av verden har Løseth funne i sine undersøkingar. Løseth nemner også at samlokalisering ikkje alltid er nødvendig for å fremje innovasjon, nokon bedrifter klarar seg godt sjølvstendig, samlokalisering/opphopping av like bedrifter kan også gje skarp konkurranse.

Engeset og Heggem har sett på kva strategiar operatørar innan gardsturisme har for produktutvikling (Engeset & Heggem, 2015). Dei hevdar den grunnleggande motivasjonen for bedrifter innan gardsturisme er eit ynskje om å skape ny inntekt som gjer det mogleg å framleis kunna bu og leve på garden, som kanskje har våre i familien i generasjonar. E&H hevdar det kulturelt ligg ein naturleg gjestfridom blant gardbrukarar, gjennom å profesjonalisering av denne eigenskapen oppstår gardsturisme-bedrifter, overnatting med servering. Siste tiåra har fleire teke inn opplevingsturisme som ein utviding av tilbodet sitt (Engeset & Heggem, 2015). Lykkast ein med forretningsområdet turisme på ein gard kan den etter kvart overta som den viktigaste næringa, E&H skildrar då ein prosess der ein går frå turisme på ein gard til gardsturisme. Ein utfordring E&H har sett er at for familiane på gardane blir liva og heimane varer for turisme, det kan bli eit behov for at familien, vertane, må trekke seg tilbake i periodar.

E&H hevdar i sin konklusjon at gardsturisme verksemdene sin hovudstrategiar er: Stor produktvariasjon, samarbeid og personleg kontakt med kunden. Utfordringane knytt til desse strategiane er tidsklemma mellom familie og jobb når stor produktvariasjon og behova for personleg kontakt med kunden når eit arbeidsnivå som utfordrar familien (Engeset & Heggem, 2015). Arbeidskrevjande utfordringar blir løyst med at fleire i familien hjelper til, innleigd hjelp eller nedskalering/prioritering av forretningsområde. Nokon vel å behalde jobb utanom garden og halde gardsturismesatsinga på eit lågt nivå finn E&H. Ressursutnytting på garden og betre organisering av familieliv er i mange tilfelle ein større motivasjon enn rein økonomisk vinst for gardsturisme bedriftene hevdar E&H. Ein utfordring viss ein skal skalere opp gardsturismeverksemda eller frigjere eigen tid med innleigd hjelp er å behalde det ekte med produktet. Ekte produkt er noko av den viktigaste salsfaktoren

innan gardsturisme, det bør derfor forskast vidare på om innleigd hjelp kan oppretthalde eit tilstrekkeleg «ekte» nivå på produktet til at kundane aksepterer det (Engeset & Heggem, 2015).

1.1 Problemstilling og føremål

Oppgåva søker å finne svar på fylgjande:

Denne oppgåva skal utvikle ein forretningsmodell for ei nystarta reiselivsverksemd under utvikling, lokalisert på ein gard i drift ved å analysere marknad, resursar og moglegheiter.

Spørsmåla ein vil finne svar på er spørsmåla som blir stilt i dei tre verktøya for forretningsmodell, Business Modell Canvas, Value Proposition og Business Environment Canvas, ein har også gjennomført ein økonomianalyse, med oversikt og resultat.

2 Skildring av bransjen

2.1 Gardsturisme

Med et fokus på å utnytte gårdens ressurser til å etablere næringsaktiviteter ved siden av mer tradisjonell landbruksproduksjon har dette blitt kalt tilleggsnæringer. I prinsippet kan bonden drive enhver form for næring ved siden av gårdsdrift, og det er ikke gitt hva som er hovednæring og hva som er et tillegg» (Storstad & Rønning 2014 s. 86).

Berekraft innan gardsturisme vil sei å ha kontroll på utslepp og avfall. Det handlar også om gjenbruk og alternativ bruk av eksisterande resursar. Ikkje minst handlar det om berekraftig liv for den enkelte gardbrukar og familien.

Bruk av resursar på ein måte som ikkje forringar er viktig for naturen og omdøme til produktet. Nasjonalparker vernar, kan også vere eit kvalitetsstempel som trekker turistar til området. Klimaendringa rammer ofte den grunnleggande gardsdrifta negativt, derfor er det viktig at satsinga på ny tilleggsnæring ikkje påverkar miljø negativt.

For berekraft med tanke på reiseveg bør kundane komme frå Norge og Europa, familiar/små grupper. Lange flyreiser frå Asia og Amerika påverkar miljøet negativt. Produktet ein tilbyr på garden bør innehalde overnatting for auka omsetning For betre økonomi og berekraft bør kvar gjest opphalde seg fleire døgn på garden.

Naturen kan vere eit produkt åleine, spesielt for Europearar som set pris på å sjå natur og oppleve ro. Nordmenn krev meir aktivitet men samarbeid med etablerte aktivitet bedrifter om pakker kan vere ein god løysing. Opplevingsturisme med minimalt av inngrep gjev god berekraft, turistar som brukar pengane sine på OT i staden for meir urbane tilbod bidreg til berekraft direkte og til å oppretthalde lokalsamfunn. Eit aktivt friluftsmiljø er viktig for utvikling av gode opplevingsprodukt og tilgang til gode guidar.

2.2 *Opplevings turisme*

Opplevingsturisme med minimalt av inngrep i naturen er bra for berekraft fordi det skapar høg kundeverdi med minimalt av resursbruk. Rafting nedover elva i Jostedalen har ingen faste installasjonar, berre nokre midlertidige trapper og tau. Båtar, hjelmar, vestar og våtdrakter er universelt utstyr som er lett å gjenbruka ut heile levetida. Linda Lundmark med fleire definerer opplevingsturisme som kommersialisert friluftsliv. Ein Norsøk rapport om berekraftig verdiskaping i verdsarvområda trekker fram at skal opplevingsturismen vere berekraftig over tid, må den haldast på eit nivå som ikkje påfører naturen, fellesgode, varig slitasje. I rapporten meiner dei at turistdestinasjonar er det motsette av naturbasert opplevingsturisme, på destinasjonar er det masseturisme med naturen som gjeld. Denne forma for turisme slit ned natur og slit ut lokalbefolkning, hevdar rapporten.

3 Teoretisk rammeverk

Oppgåva er bygd opp rundt eit teoretisk rammeverk som dei neste punkta vil vise. Analysane er gjort med utgangspunkt i Osterwalder og Pigneur sin Business Model Canvas (BMC)(Osterwalder & Pigneur, 2015), Business Environment Canvas(BEC)(Osterwalder & Pigneur, 2015) og Osterwalder m.fl sin Value Proposition Canvas(VPC) (Osterwalder et al., 2015).

Tenestedominant logikk er ein teori frå Robert F. Lusch og Stephen L. Vargo, denne skil seg frå den gamle varedominante logikken, der all verdiskaping skjer gjennom produksjon av varer(Lusch, 2014).

Verdisamskaping henta frå tenestedominant logikk er med å danner grunnlag for analysen som skal gjennomførast(Lusch, 2014). Varig verdiskaping krev konkurransekraft, oppgåve vil nytte teori om marknadsanalyse, situasjonsanalyse og Porter sin femkraftsmodell, samt analyse av interne resursar,

Første punktet under gjev ein rask innføring i konkurranse-teoriar, vidare ser ein på forretningsmodellar, BMC, VPC, og teoriar knytte til dei ulike delpunkta til verktøya som er sett på som relevante for oppgåva. Den beste sjølvhjelpa eit selskap kan gjere, er å hjelpe andre, i fylgje tenestedominant logikk.

3.1 Konkurransereføremon

I ein marknadsøkonomi er konkurranse frå andre aktørar i marknaden naturleg. Frå eit tenestedominant syn vil den bedrifta med det beste verdiforslaget basert på tenesteyting, samarbeid og samskaping lykkast best.

Konkurransereføremon skaper selskapet best med å lukkast betre enn konkurrentane i denne øvinga, hjelpa andre som sjølvhjelp(Lusch, 2014). Michel Porter skriv at «*konkurransefortrinn bygger i bunn og grunn på hvilke verdier et foretak kan skape for sine kunder*» (Porter, 1992).

Ei bedrift som jobbar med korleis deira konkurranseføremon står seg i marknaden, vil tradisjonelt velje ein situasjonsanalyse, eller SWOT som er den internasjonale nemninga(Strengths, Weaknesses, Opportunities og Threats) Dette er ein analyse for å oppdage og forstå bedrifta sine sterke og svake sider. Analysen ser vidare på moglegheiter og truslar i marknaden (Roger Pihl & Vikøren Birger, M., 2022). Resursbasert perspektiv, ein teori som konsentrerer seg om interne resursar i selskapet (Barney, 1991) med posisjonsbasert perspektiv ser meir på marknaden rundt selskapet, som Porter sin femkraftsmodell (Porter, 2008).

I ein digital verden er informasjon som produkttestar og tilbakemeldingar frå kundar lett tilgjengeleg, kunden har forbrukarmakt gjennom tilgang på kunnskap og informasjon. For ein tenestetilbydar blir det derfor ekstra viktig å fokusere på kvifor ein kunde skal velje deira produkt framfor eit anna (Teece, 2010). Vidare kan forretningsmodellar lett kopierast, skal ein behalde konkurranseføremon på sikt blir det viktig å skilje seg litt ut, produktet må innehalde noko unikt som ikkje så lett let seg kopiere(Teece, 2010). David Teece trekk fram fire faktorar som er viktige for å behalde eit varig konkurranseføremon; segmentering av marknad, utvikling av verdiforslag, utvikling og implementering av verdi for kvart element, og til slutt det unike, det som gjer kopiering vanskeleg.

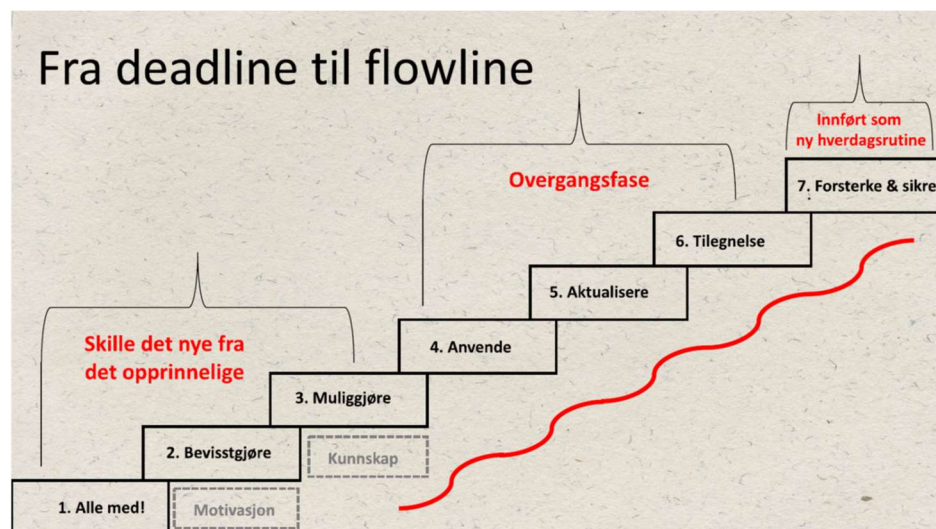
Segmentering av marknad, kva type kundar skal tilbydar rette seg mot, geografi, demografi, interesser etc.

Utvikling av verdiforslag, handlar om å utvikle unike verdiforslag for kvart av dei utvalde segmenta i punktet over.

Utvikling og implementering av verdi for kvart element, system for å skape verdi for kvart segment ut frå verdiforslaga i punktet over.

Det unike og beskyttande, forretningsplanen bør innehalde noko unikt, som er vanskeleg å kopiere, sensitiv informasjon bør vernast mot kundar og leverandørar(Teece, 2010).

Skal ein lykkast med å behalde konkurranseføremonn må ein lykkast med endringsleiing, Hagen, Tolstad og Bygdås peikar i ein endringsanalyse av mediebransjen på tre steg, fasar i endringsleiing. Skilje det nye frå det opphavelige, overgangsfase og innføring av ny kvardagsrutine(Hagen et al., 2018).



Tabell 1 Endringsleiing (Hagen et al., 2018)

3.2 Forretningsmodellen

«Utan å være for teoretisk kan man kanskje forklare det slik at forretningsmodellen gir en oversikt over alle prosesser og ressurser selskapet ditt må ha for å tene penger» (Innovasjon Norge, 2021b). Det er utført mange studiar rundt emnet forretningsmodell sidan midten av nittitalet. Klang, Wallnöfer og Hacklin såg på Google Scholars sin statestikk og fann at tal publikasjonar med forretningsmodell som tema hadde auka frå 383 i 1995 til 22000 i 2011 (Klang et al., 2014). Lingyun Wang med fleire fragmenterer forretningsmodell på tre nivå, eit grunnleggjande, eit operasjonelt og eit strategisk nivå. **Det grunnleggjande nivået** blir definert som et statement om korleis selskapet skal tene pengar og korleis oppretthalde inntektstraumen over tid. Det **operasjonelle nivået** som at forretningsmodell er eit gjensidig avhengig system som skapar og opprettheld ei konkurransedyktig verksemd, og det strategiske nivået – forretningsmodellar er dei overordna retningane i selskapet sin marknadsposisjon, interaksjonar på tvers av organisasjonar og vekstmoglegheiter (Wang et al., 2009).

Ein annan omtale av forretningsmodell som er mykje nytta i litteraturen er; «design or arcitecture of the value creation, delivery and capture mechanisms» (Teece, 2010). Er forretningsmodellen god vil den kunne skape gode verdier for selskap med overtydande verdiforslag til kunden som verkemiddel og lønnsam kost/risiko styring. Teorien som vil bli nytta vidare i denne oppgåva er henta frå Osterwalder og Pigneur sin Business Model Canvas(BMC) som kom ut i 2010, grunnlaget for denne teorien er ein studie Osterwalder og Pigneur gjorde saman med Tucci i 2005. Studien identifiserte 9 element som grunnlag for forretningsmodell(Osterwalder et al., 2005). BMC blir nærare omtala under punkt 3.6 og VPC under 3.5

3.3 Berekraft

Berekraft er etter kvart eit vidt omgrep nytta i mange samanhengar. Går ein litt bakover i tid finn ein korleis omgrepet oppstod, kva er eigentleg berekraft.

I 1987 kom det ein rapport om berekraft på kloden på bestilling frå FN, der arbeidet var leda av Gro Harlem Brundtland, «Our Common Future». Rapporten fokuserte på utslepp til miljø og forbruk av naturressursar. Er menneskja uforsiktig med utslepp av farlege stoff til luft og vatn kan det ta livet av mange på kort tid. Forbrukar menneskja naturressursar i eit mykje større tempo enn tida det tek å erstatte dei, vil kommande generasjonar måtte ta konsekvensane av det konkluder rapporten(Keeble, 1988a) Så berekraft handlar i alle fall om å ha kontroll på utslepp og avfall. Vidare forklarar rapporten av menneskelege handlingar i eit land kan få konsekvensar for folk i andre land. Rapporten peikar også på det er behov for vidare økonomisk vekst for å løfte fleire ut av fattigdom, då må ressursane forvaltast på ein måte som skapar større ressursgrunnlag(Keeble, 1988b).

Tankesettet frå FN rapporten er eksistensielt på ein gard, jorda må holdast i hevd på ein måte som gjer at den kan produsere meir over tid, ikkje bli utarma eller forureina. Endring av klima som fylgje av menneskeleg aktivitet kan også få negative konsekvensar for ein gard. Tørke, flaum, skogbrannar etc er døme. Å tenkje berekraft i utviklinga av ny næring, gardsturisme, er viktig, også for framtida til den tradisjonelle drifta. Det er ein konklusjon ein kan trekke ut frå FN rapporten om berekraft. Ein kan nok også snu argumentrekka, berekraft i jordbruksdrifta er viktig for å kunne selje inn berekraft innan gardsturisme. Driv ikkje garden berekraftig jordbruksdrift og eit dyrevenleg dyrehald, kan det vere vanskeleg å skape truverd rundt eit berekraftig reiselivsprodukt.

Berekraft gjennom gjenbruk og berekraft for den einskilde gardbrukar og familien

Eldre driftsbygningar står ledige, mindre bruk som før var sjølvstendige er innlemma i drifta, bygningar og naturareal som kan vere ein ressurs om dei blir utnytta rett. Tid og midlar er knappe ressursar (Veidal, 2011), ny næring må ha som mål å på sikt gje inntening som ligg over eit 1:1 forhold i høve arbeidsinnsats. Å ta lønna

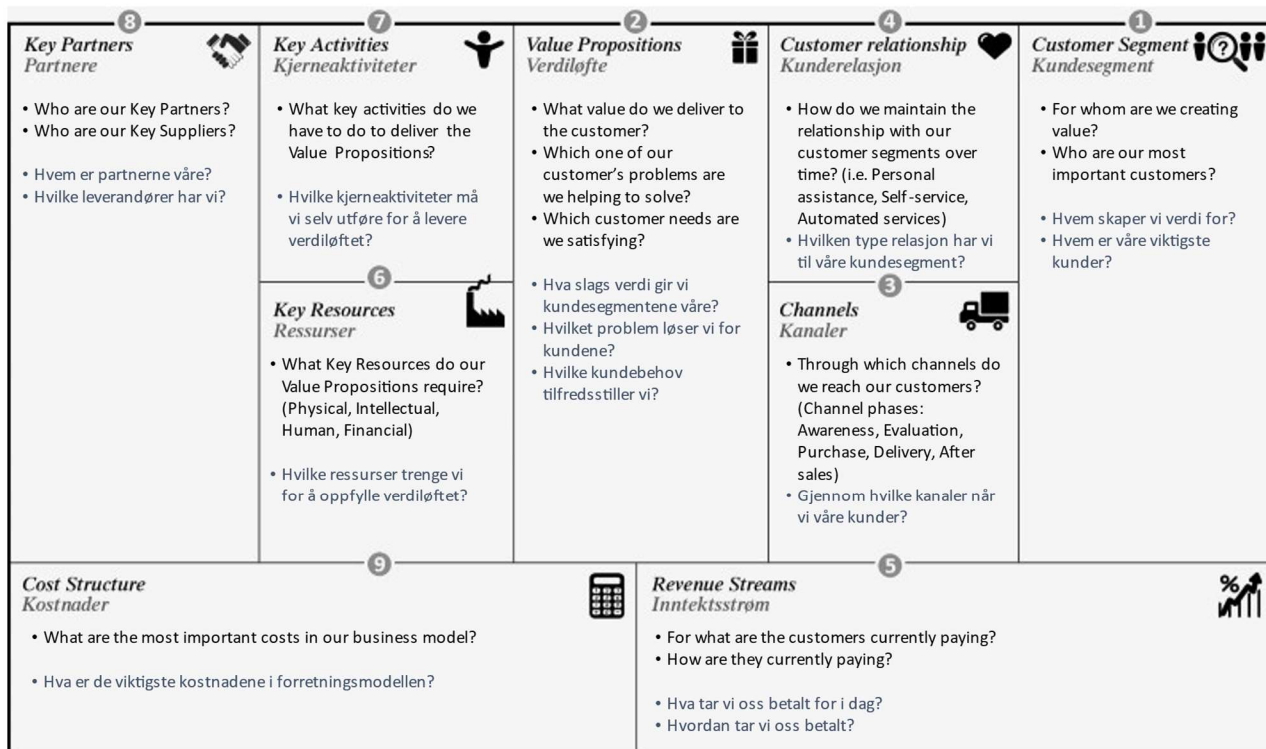
arbeid utanom gardsdrifta skaper utfordringar rundt tilgjengeleg tid, tilgjengelegheit for eigen drift, arbeidsgjevar og familie. Arbeidslivets former er ikkje alltid tilpassa ein sjølvstendig gründer sine ynskjer til fleksibilitet og utvikling.

Å gjenbruka i staden for å rive å bygge nytt er meir berekraftig fordi det krev mindre investeringar, ein forbrukar mindre resursar og ein tek vare på omdømme til produktet. Gjenbruk av bygningsmaterial handlar også om å ta opp igjen ein gamal tradisjon, i dei eldre tømmerbygningane på garden finn ein fleire eksempel på material som ein ser tydelege teikn på at den har våre nytta andre plassar før.

3.4 Business Model Canvas (BMC)

«Business Model Canvas er et verktøy utviklet av Alexander Osterwalder. Verktøyet er et rammeverk som består av ni byggeklosser. De hjelper deg å kartlegge kundesegmenter, verdiløfte, kanaler, kunderelasjoner, inntektsstrøm, ressurser, kjerneaktiviter, partnere og kostnader» (Innovasjon Norge, 2021b)

Bakgrunnen for modellen er ein studie Osterwalder, Pigneur og Tucci gjennomførte i 2005 der målet var å kartlegge dei mest vanlege elementa i ein forretningsmodell frå litteraturen om emnet (Osterwalder & Pigneur, Business model generation, 2010). Forretningsmodellen skal vise korleis bedrifta gjennomfører forretningsideen. Sidan BMC er bygd på samla litteratur, hentar også oppgåva inn litteratur for å supplere kvart av Osterwalder sine byggeklossar. Mellom anna frå Lusch sin Tjenestedominant logikk, Roos sin Strategi og Normann sitt Service Management.



Tabell 2 Business Model Canvas BMC

3.4.1 Kundesegment

Punkt ein, **kundesegment**, kundar er avgjerande for bedrifta sin forretningsmodell, ein er avhengige av lønnsame kundar for å overleve i lengda. (Osterwalder & Pigneur, Business model generation, 2010), s.20). Med segmentering kan bedrifta gjere kundane sine betre til lags, dekkje ulik etterspurnad. Ved å velje ut kundegrupper og å velje vekk andre kan ein detaljert, målretta og presis forretningsmodell utformast. (Osterwalder & Pigneur, En håndbok for nytenkere, banebrytere og opprørere, 2015). Gøran Roos m.fl skriv i si strategibok om analysering av kundar, som er viktig for god kundesegmentering, boka nemner kultur, sosialale omgjevningar, personlege faktorar og psykologiske faktorar som viktige for kjøpsoppførsel (*Strategi : en innføring*, 2014). Lusch nemner kunden sin opplevde kvalitet, skal kunden vere villige til å bruke pengar, byte pengar mot tenester, må kunden sin opplevde kvalitet vere høg – kundefokus gjennom segmentering(Lusch, 2014). I eit service yrke er det ekstra viktig å forstå kva kunden treng og ynskjer, fordi samhandlinga mellom kunde og tilbydar er ekstra stor, tilbydar må velje seg grupper av kundar for å ha tilstrekkeleg med kunnskap om kunden(Normann, 2000).

3.4.2 Verdiforslag

Verdiløfte, verdiforslag, kva produkt og tenester skal bidra med å skape verdi for dei ulike kundesegmenta, kva verdiar skapast for kunden, kva kundeutfordringar løysast, kva produkt og tenester byr me dei ulike kundesegmenta (Osterwalder & Pigneur, 2015). Dei skapte kundeverdiane kan vere kvantitative som pris, eller kvalitative som kundeoppleving (*Strategi : en innføring*, 2014). Som nemnt under kundesegment er det innan enkelte næringar, som opplevingsturisme, ein sterk samhandling mellom tilbydar og kunde, derfor er det viktig med gode kjennskap til kunden for å kunna fremje gode verdiforslag til dei (Normann, 2000). Døme på områder som løyser problem og gjev verdi til kunden er individuelt tilpassa produkt/skreddarsaum, design, pris/lågpris, tilgjengelegheit og forbetra brukargrensesnitt/meir logisk og intuitivt (Osterwalder & Pigneur, 2015).

3.4.3 Kanalar

Kanalar, kvar møter bedrifta kundane sine, «touchpoints», kan t.d vere klassisk reklame, personleg kontakt, sosiale media, WOM (Word of mouth) (Winters, Phil, 2014). Osterwalder omtalar denne tredje byggeklossen som korleis og kva verksemda kommunisera med sitt kundesegment for å levere verdiforslaget (Osterwalder & Pigneur, 2015). Kanalane kan vere både direkte mot kunde eller indirekte via partnerar, også kombinasjonar av dei to kan vere aktuelle for å auke kundeopplevinga og å maksimere inntekta (Osterwalder & Pigneur, 2015).

3.4.4 Kunderelasjonar

Kunderelasjon handlar om å knyte kundane til seg. «*Bedrifter med høy kundelojalitet får altså lettere solgt produktene sine utan å måtte bruke penger på reklame, salg og tilbudskampanjer*» (Selnes, 2002). Osterwalder trekk fram at det er viktig at bedrifta har ein klar plan for kva type relasjon den skal ha til kva type kundesegment. Det blir trekt fram tre dømer på aktuelle relasjonar, skaffe kundar – nye kundar, behalde kundar – eksisterande kundar, og meirsal – selje meir til eksisterande kundar (Osterwalder & Pigneur, 2015). Erichsen m.fl fokuserer på at jobba ein systematisk med kundesegment over tid kan ein oppretthalde gode kunderelasjonar (Erichsen, 2018).

3.4.5 Inntektsstrøymar

Inntektsstraum, i fylgje Osterwalder og Pigneur, pengane ei bedrift generera frå kvart kundesegment. Vidare seier dei om inntektsstraum at bedrifta må analysere kva verdiløfte er kundane villige til å betale for og korleis vil dei helst betale for det (Osterwalder & Pigneur, *En håndbok for nytenkere, banebrytere og opprørere*, 2015).

Kan ein finne nye inntektsmoglegheiter på eksisterande kundar, kan ein navigere seg i posisjon til å levere til nye marknader og kundegrupper for å auke omsetning nemner Erichsen (Erichsen, 2018).

3.4.6 Kjerneressursar

Resursar, utan nøkkelressursar ville det ikkje våre mogeleg for organisasjonar å skape og levere verdiforslag, og oppretthalde gode kunderelasjonar, faktisk å tene pengar (Osterwalder & Pigneur, En håndbok for nytenkere, banebrytere og opprørere, 2015). Døme på resursar kategoriserer Osterwalder og Pigneur som fysiske, økonomiske, immaterielle eller menneskelege og kan leigast eller eigast av bedrifta. Døme på fysiske kan vere bygningar, maskiner og system. Immaterielle kan vere varemerkje, patenta, partnerskap og kundedatabasar. Kategorien menneskelege nemner Osterwalder og Pigneur som særskilt viktige i kunnskapstunge og kreative bransjar. Økonomisk nemner dei tilgang på kontantar, kreditt og obligasjonar (Osterwalder & Pigneur, En håndbok for nytenkere, banebrytere og opprørere, 2015).

3.4.7 Kjerneaktivitet

Kjerneaktivitet er ei skildring av dei viktigaste tinga ei bedrift må gjere for at forretningsmodellen skal fungere (Osterwalder & Pigneur, En håndbok for nytenkere, banebrytere og opprørere, 2015). Klarer ein å finne og å utvikle kjernekompetanse kan det gje eit konkurransefortrinn(Lusch, 2014). Erichsen meiner det er viktig å finne kva del av kjerneaktiviteten ein bør utføre sjølv og kva ein bør setje vekk til andre, vidare poengterer han at bedrifta må evne å sjå kritisk og heilsleg på kva resursar trengst for å levere verdiløfte i samsvar med kunden og marknaden sine ynskjer.

3.4.8 Kjernepartnara

Partnara, nettverket av leverandørar som gjer det mogleg for bedrifta å drive forretning. Osterwalder og Pigneurs trekker fram fire typar partnerskap: strategiske alliansar mellom ikkje-konkurrentar, partnerskap mellom konkurrentar, same føretak og kjøpar-leverandør-relasjonar(Osterwalder & Pigneur, 2015). Erichsen seier at bedrifta verken kan, eller skal gjere alle oppgåver sjølv, den bør analysere kva partnerar og leverandørar den skal samarbeide med for å levere verdiløfte(Erichsen, 2018).

3.4.9 Kostnadsstruktur

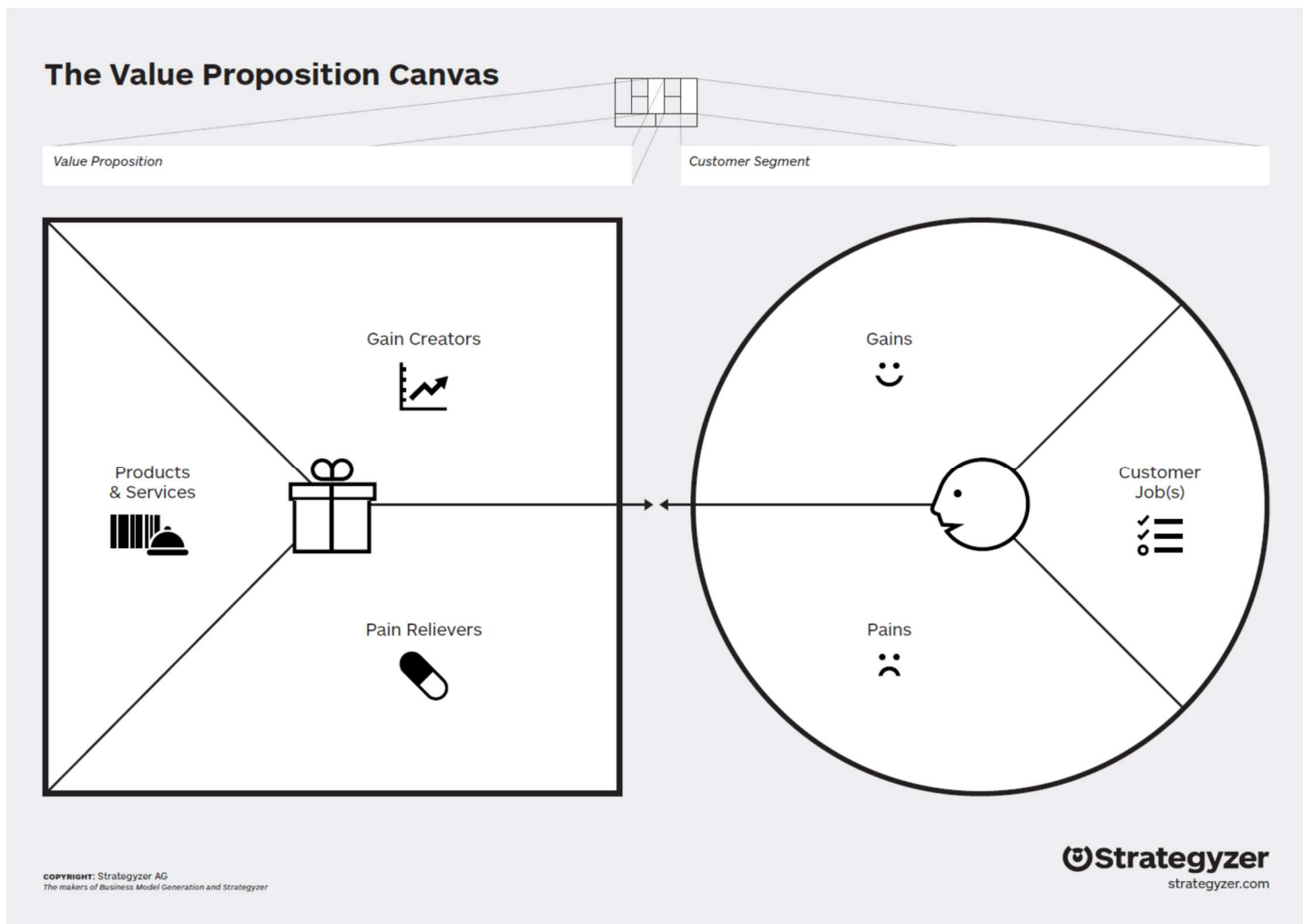
Kostnader, bedrifta sin kostnadsstruktur. Heng saman med resursar, kjerneaktivitet og partnerar, kva kostar desse bedrifta, (Osterwalder & Pigneur, En håndbok for nytenkere, banebrytere og opprørere, 2015). Osterwalder og Pigneur trekk fram to modellar, kostnadsbasert modell, kutte kostnader der det er mogleg,

verdibasert modell, fokusere på verdiskaping. Erichsen nemner investeringar og i så fall, behovet for kapital, kva investeringar må bedrifta gjere og korleis kan desse finansierast – må ein knyte til seg nye strategiske eigarar eller finst kapitalen i eksisterande struktur(Erichsen, 2018).

3.5 Value Proposition Canvas

Vinnande verdiforslag, (VPC) er ei utviding, «plugin» av Business Model Canvas(BMC), målet er å oppnå samsvar mellom marknad og produkt(Osterwalder et al., 2015). VPC går inn i dei to første byggeklossane frå BMC, kundesegment og verdiforslag, bryt dei ned i mindre bitar for analyse, målet er å finne betre samsvar mellom tilbod og etterspørsel. Verktøyet kan nyttas både av etablerte bedrifter, til å analysere og utvikle/fornye verdiforslaga sine, og for nystarta bedrifter i arbeidet med å skape heilt nye verdiforslag(Osterwalder et al., 2015)

I vinnande verdiforslag er testing ein viktig del av teorien, ein må teste om ein verkeleg har svar på spørsmåla om kunden i sirkelen, kundesegment før ein går vidare med å tilby noko frå kvadratet, verdiforslag, det er ikkje alltid samsvar mellom kva ein kunde seier og kva han gjer(Osterwalder et al., 2015)



Tabell 3 Value Proposition Canvas(VPC) (Osterwalder et al., 2015)

Figur 3 viser sammenhengen mellom kva produkt det aktuelle kundesegmentet ynskjer, og kva produkt og tenester ein kan tilby for å gjere kunden nøgd. Elementa mellom produkt og tenester(products&services) og kundejobbane(customer Job(s)) må overlappje kvarandre viss ein skal oppnå «harmoni», nøgde kundar (Osterwalder et al., 2015).

Oppturane(Gain creators), ei oppskrift på korleis bedrifta sine produkt og tenester vil skape fordelar, eller godar for kundane.

Smertestillande(Pain relievers), korleis kan produkt og tenester lindre kundane sine plager.

Kundegodene(Gains) Skildring av dei resultata kunden ynskjer å oppnå eller fordelane dei søker.

Kundeplager(Pains) Kva problem kunden har med måten kundejobben blir løyst no, slik som kostnad, tidsbruk, og utfordringar med gjennomføring av jobb.

3.5.1 Kundeprofil

Går ein litt meir inn i kundesirkelen i figur 3 har forfattarane definert **kundejobbar** som noko kunden vil ha gjort i arbeid eller utanom, som t.d fritid, i boka har dei delt opp kundejobbane i 3 grupper + ei støttegruppe (Osterwalder et al., 2015).

- Funksjonelle jobbar
- Sosiale jobbar
- Personlege/emosjonelle jobbar
- Støttejobbar
 - Verdikjøpar, den som handlar inn – *Samanlikne tilbod, velje produkt, fullføre kjøp.*
 - Bidra til verdiskaping – *Tilbakemelding på produkt, ev.deltaking i produktutvikling.*
 - Verdioverføring – *Avslutte avtale, kaste eller selje*

For ei reiselivsverksemd er nok kulepunkt 3 og 4 dei mest aktuelle å fokusere på. Osterwalder m.fl. nemner at ulike jobbar kan ha ulik verdi for kunde, kva bryr kunden seg om og kva har minder å sei.

Kundeplager, det som kan irritere kunden i samband med jobben som blir utført, tenesta som blir levert.

Osterwalder har tre inndelingar:

- **Uynskte resultat**, problem og eigenskapar – *Redsel, sosial status, keisemd.*
- **Hindringar** – *Forseinkingar og pris*
- **Risikoar** – *Brot på sikkerheit med fatale fylgjer*

Kundegoder, fordelar og resultat som kunden ynskjer, nokon godar er forventta andre kan overraske.

Osterwalder m.fl deler også goda inn i 4 grupper.

- **Naudsynte gode** – *Basale og forventta.*
- **Forventta gode** – *Naturlig at ein leverandør/produsent levera.*
- **Yngste gode** – *Funksjonalitet/tenester kunden naturleg ynskjer seg.*
- **Uventa gode** – *Produkt/teneste ikkje tenkte han yngste seg før han fekk det.*

Med kundejobbane, goda og plagene definert anbefala VPC å rangere dei etter kor viktige er og kor mykje dei påverkar kunden.

3.5.2 Verdikart

Firkanten i VPC modellen er ein oversikt over kva bedrifta har av produkt og tenester til kundane, den kan også innehalde støttefunksjonar som kjøpshjelp i form av tenester for å samanlikne produkt, verdiskaping produkt og sanering av produkt (Osterwalder et al., 2015).

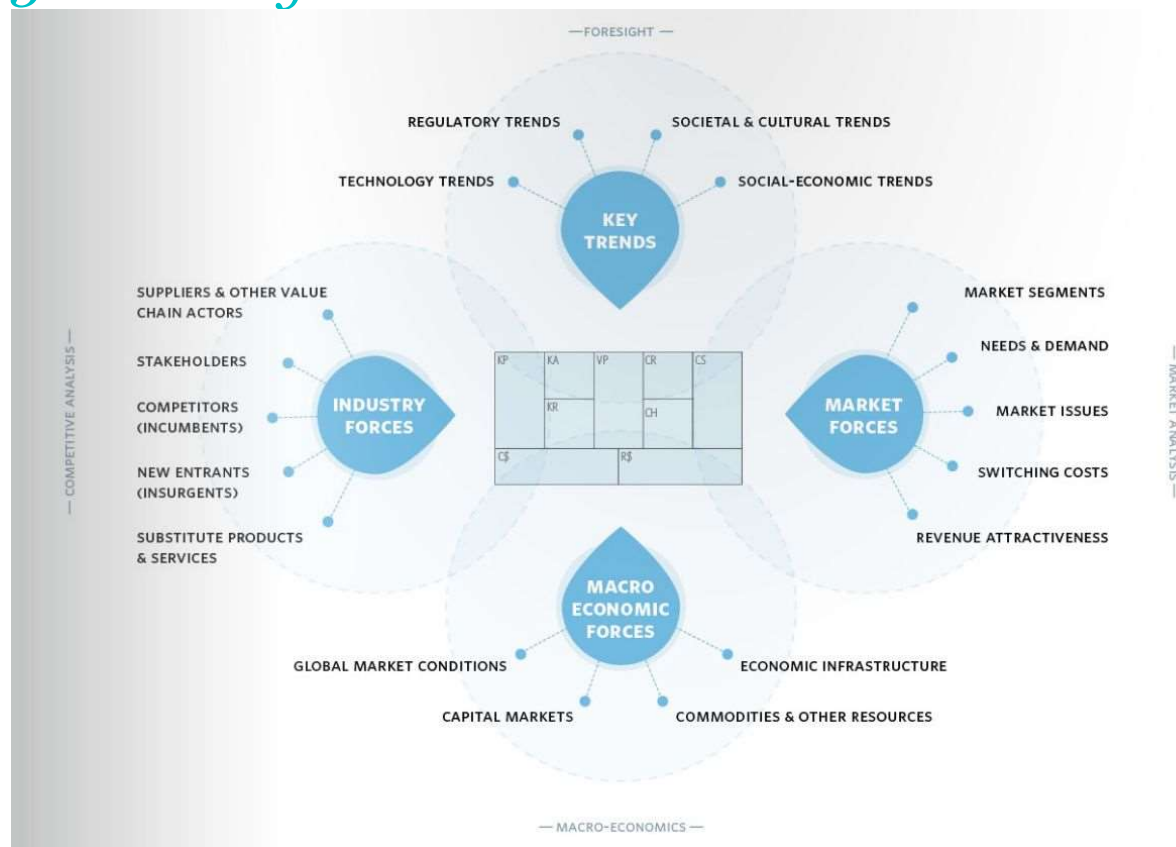
Boka deler produkt og tenester inn i 4 typar:

- **Fysiske** – *Varer/produkt*
- **Uhandgripelege** – *t.d kundeservice*
- **Digitale** – *Nedlastingar*
- **Økonomiske** – *Investeringsprodukt, forsikring*

Firkanten sitt område med **smertestillande** blir omtala som korleis bedrifta sine produkt og tenester kan lindre **kundeplagene**. Boka anbefala å finne dei plagene som verkeleg påverkar kunden og ha gode verdiforslag som lindrar nettopp desse plagene, også her blir ein anbefalt å rangere plagene(Osterwalder et al., 2015).

I det siste området i modellen, oppturar, løysast på same måte som smertestillande, korleis kan bedrifta sine produkt og tenester skape oppturar for kunden? Rangere dei viktigast og finne dei som bedrifta sitt produkt gjev størst effekt(Osterwalder et al., 2015).

3.6 Strategi – Business Environment Canvas BEC.



Tabell 4 Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*

For å finne ut om selskapet sin noverande forretningsmodell er tilpassa bedrifta sine **omgjevnader**, har Osterwalder og Pigneur laga eit oppsett for å visualisere dagens situasjon opp mot noverande og framtidige moglegheiter og truslar. «Designrom» blir omgjevnadane kalla av forfattarane, ein kontekst som forretningsmodellen må tilpassast innanfor. Dei set arbeidet som er gjort i å kartlegge bedrifta, BMC i midten og så ser dei på korleis trendar, marknad lokalt og internasjonalt saman med industrielle krefter harmonerer med selskapet sin forretningsmodell. Målet er å avdekke korleis ein kan utvikle eksisterande drift og å komme opp med nye og innovative forretningsmodellar(Osterwalder & Pigneur, 2015).

Som ein ser på modellen er det fira hovudområde, forfattarane forklarar kvart område med underpunkt.

- **Marknadskrefter**

- Kva påverkar kunden mest, kva marknadsendingar kjem og kvar går marknaden?
- Kva er dei viktigaste kundesegmenta, kvar ligg vekstpotensialet, kva segment stagnerer og kva perifere segment bør ein rette merksemd mot?
- Kva treng kunden, kva er dei største kundebehova som ikkje er dekkja, kva vil kunden verkeleg ha av tenester, kvar er det stigande og søkjande etterspurnad?

- Kundelojalitet, kva knyter kunden til verksemda, kva er kundekostnaden med å skifte til anna leverandør, er det lett for kunden å finne tilsvarende tilbod, kva verdi har varemerke?
- Kva vil kunden verkeleg betale for, kvar kan bedrifta hente størst fortjeneste, er det lett for kunden å finne billige produkt innan segmentet?
- **Bransjekrefter**
 - Kven er bedrifta sine konkurrentar, Kven er dominerande i bransjen i dag kven rettar dei seg mot med kva produkt. Korleis er kostnadsbilete til dei dominerande og korleis vil dei påverke bedrifta si satsing?
 - Kven er dei nye aktørane i marknaden, korleis skil dei seg ut, kva har dei av verdiforslag og utfordringar, kva kundesegment rettar dei seg imot og korleis påverkar dei bedrifta?
 - Kva produkt kan erstatte dei som bedrifta i undersøkinga satsar på, kva vil vere pris og kva er sjansen for at kunden går over til dei?
 - Kva interessentar påverkar bedrifta sin forretningsmodell og i kva grad?
 - Kva andre aktørar er bedrifta avhengige av for å lykkast, kor avhengige er bedrifta og kjem det inn nye?
- **Hovudtendensar**
 - Kva utviklingar innan teknologi påverkar verksemda?
 - Kan lover og regulering påverke bedrifta?
 - Kunden sin demografi og inntektsnivå?
- **Makroøkonomiske krefter.**
 - Er det oppgang eller nedgang i økonomien
 - Tilgang på kapital, kostnad og omfang
 - Tilgang på arbeidskraft og tenester
 - Infrastruktur, tilgjengelegheit

4 Metode

Pävi Eriksson og Anna Kovalainen har skreve ei bok om kvalitative metodar i forskning på verksemder. Med kvalitativ forskning på verksemder kan ein fokusere på kompleksiteten til forretningsrelaterte fenomen i sin eigen samanheng skriv dei, det kan gje ny kunnskap om korleis forretningskonsept fungerer i det verkelege livet (Eriksson & Kovalainen, 2015). Vidare skriv dei kvalitative undersøkingar har meir fokus på tolking og forståing av sosiale samanhengar, kultur og kontekst enn kvantitativ forskning.

Dag Ingvar Jacobsen har skreve ei bok forlaget hevdar er ei av dei mest brukte innføringsbøkene i samfunnsvitskapeleg metode, når ein vil oppnå noko spesielt og unikt, innanfor ein spesifikk kontekst er kvalitativ metode det beste alternativet (Jacobsen, 2005). Sidan denne oppgåva ynskjer å utvikle ein forretningsmodell med hjelp av analysar, har ein vald **kvalitativ metode**.

Med ein kvalitativ metodebruk, intervju, blir datainnsamlar ein deltakar i prosessen, Arntzen med fleire forklarar i si bok at det er naturleg at datainnsamlar er deltakande og til stades, samstundes må ein vere bevist på at ein då påverkar og blir sjølv påverka, ein klarer aldri å vere 100% objektiv observatør (*Studenten som forsker i utdanning og yrke : vitenskapelig tenkning og metodebruk*, 2010). Korleis datainnsamlar tolkar informasjon er påverka av innsamlar sin livserfaring, yrke, førestilling av bransjen og forventning. For å få fram eit best mogeleg datagrunnlag med datainnsamlar som aktiv deltakar, konkret og vesentleg informasjon trengst det kategoriar og metodar (*Studenten som forsker i utdanning og yrke : vitenskapelig tenkning og metodebruk*, 2010). I oppgåva er dette løyst med bruk av ulike «canvas», designrom.

4.1 Nyttå forskingsoppskrift

Kva oppskrift har studiet funne best egna til å svare ut problemstillingane og forskingsspørsmål i pnkt 1.1: Saunders, Lewis og Thornhill skriv i si bok om forskingsmetodar at det er tre klassifiseringar, utforskande, beskrivande og forklarande. Utforskande, eller eksplorerende design er nyttig viss ein søker informasjon om kva som skjer, søker ny innsikt og ynskjer å sjå problemstillingane med eit anna lys, det gjev moglegheiter for opne forskingsspørsmål og endre retning undervegs om ny moment dukkar opp (Saunders, 2012). Sidan ein i denne oppgåva søker innsikt i ein marknad for å finne moglegheiter vart utforskande design valt.

Saunders m.fl skildrar tre prinsipp for utforskande forskning:

- Søke i litteratur

- Intervjue «ekspertar» på området
- Utføre intervju av fokusgruppe.

I oppgåva har ein nytta fagpersonar med god bransjekunnskap, såleis kulepunkt 2.

Utforskande studiar har eigenskapen at dei startar breitt, for så å bli smalare og meir spesifikke undervegs i prosessen (Saunders, 2012). Brei analyse av marknad og kundar for å kunne utforme meir spesifikke tilbod/verdiforslag er oppgåva sitte føremål, noko som passar godt inn utforskande studiar sine eigenskapar.

4.2 Analysestrategi

Strategi for data og analysearbeid blir påverka av tilgjengelege deltakarar, studieobjekt, og deira kunnskapsområde og forskar sitt filosofiske utgangspunkt (Saunders, 2012). I denne oppgåva fann ein case-studium i form av workshop som mest hensiktsmessig, grunngeving er oppgåva handlar om ei bedrift, case. Saunders m.fl skriv om case studie at det er ein strategi for å undersøkje samtidsemne i ein faktisk og reel kontekst med bruk av ulike kjelder som bevis (Saunders, 2012). I case-studiar kan ein nytte fleire deltakarar og ulike tilnærmingar (Eriksson & Kovalainen, 2015). I denne oppgåva har ein nytta objekt med generell kunnskap om forretningsplan, objekt med høg kompetanse om marknad og drift og objekt med spesiell kunnskap om økonomi og finansiering.

Saunders m.fl kallar forskning som inneber tett samarbeid mellom forskar og deltakarar for **aksjonsforskning**. Når målsetjing er å finne ein forståing av endrings-, utviklings- og forbettringsprosessar og lære noko av dei, er aksjonsforskning ein god strategi (Eriksson & Kovalainen, 2015). Denne oppgåva skulle vere reel og aktuell, aksjonsforskning fokuserer på ekte problem i staden for berre teoretiske (Eriksson & Kovalainen, 2015). Dei skriv vidare at forskar kan vere involvert i forskingsprosjekt i ulik grad, dette er noko forskar og eigar av problemstilling må bli einige om innanfor eit etisk rammeverk (Eriksson & Kovalainen, 2015). I denne oppgåva er underteikna delaktig i datainnsamling som datainnsamlar og prosjektmedeigar.

Aksjonsforskning har fire inndelingar på veg til målet, skriv Lune & Berg, oppgåva har løyst dei på fylgjande måte:

- Identifisering av forskings spørsmål – *Innleiing, bakgrunnskunnskap og definering av spørsmål*
- Samle inn informasjon for å svare ut spørsmål – Workshop med canvas BMC, BEC og VPC
- Analysere og tolke informasjonen samla inn – Workshop saman med etterarbeid
- Deling av resultat (Lune & Berg, 2017). – Denne oppgåva med vedlegg

Fullverdig aksjonsforskning er tenkt å vere ein sirkuler prosess (Saunders, 2012), denne oppgåva manglar testing og evaluering av funna., noko ein ville trengt ein periode på fleire sesongar(år) å gjennomføre. Dei 4 stega er gjennomført i vårsemesteret, i den avsette tiden i masterprogrammet, med slik tidsluke kan ein kalle studiet ein tverrsnittundersøking (Saunders, 2012).

4.3 Planegging workshop

Målet var ein forretningsplan som var brei og generell, men som også zooma inn på spesifikke tema. I førebuande arbeid vart det bestemt tre fokusområde med utgangspunkt i canvas BMC, BEC og VPC for vidare arbeid.

- Generell forretningsplan – Innovasjon Norge
- Marknad, moglegheiter og trendar – Nokon frå bransjen
- Økonomi, drift og investering – Nokon med kunnskap og erfaring frå startups.

Ved gjennomgang av ulike nettverk kom ein fram til tre aktuelle kjelder, som var tilgjengelege og stetta ynskje til kvalifikasjonar. Ein kan såleis sei at kjeldene vart valde med hensikt for å kunne svare ut problemstillinga best mogeleg(Saunders, 2012).

4.4 Datainnsamling

Med ei praktisk tilnærming, korleis løysast problemstillingar, kan observasjon vere ein god måte å samle inn data på (Saunders, 2012). Å observere i denne samanheng tyder å notere ned svar/gjere opptak samstundes som ein analysera, tolkar og skildrar folka sin oppførsel (Saunders, 2012). I boka til Saunders m.fl. skil dei mellom to typar obserasjonar:

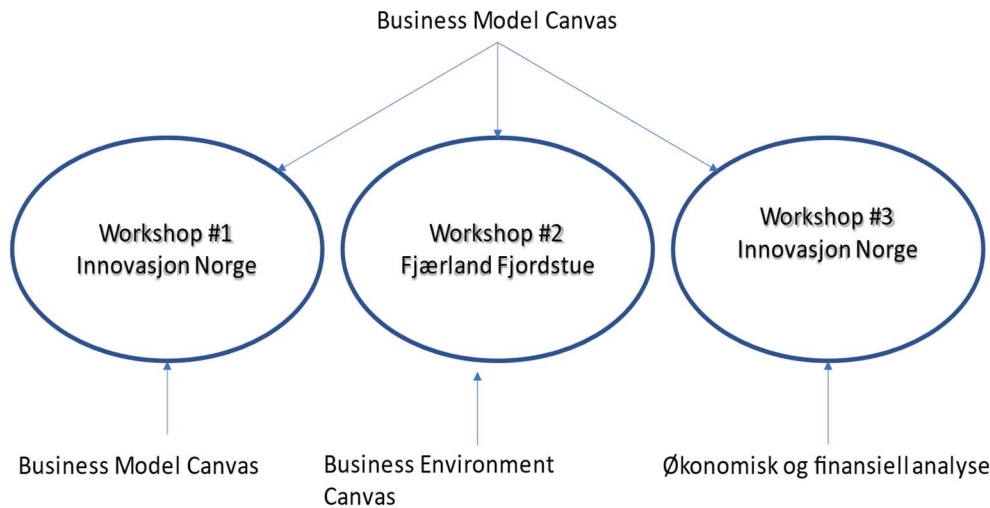
- **Deltakande observasjon** – *Kvalitative studiar, omfangsrikt datasett, kva meiningar ligg i folks handlingar.*
- **Strukturert observasjon** – *Kvantitativ, frekvens på handlingar.*

Som tidlegare omtala vil oppgåveskrivar aktivt vere med, aktiv observasjon, under gjennomføring av workshop - datainnsamling. Spørsmåla frå canvas BMC, BEC og VPC vil bli stilt i konteksten og grunnlaget til den aktuelle bedrifta. Tema det kjem fram at deltakarane har ekstra kunnskap og kompetanse om, vil bli grundigare gjennomgått for å sikre best mogeleg kvalitet og omfang i bedrifta sin forretningsplan. Så summert, datainnsamling gjennom intervju og oppfylgjande diskusjon.

4.4.1 Omtale av datainnsamling

Gjennomføring workshop, avtala møter, informasjon på førehand, førebuing

Faktisk gjennomføring av workshops, tre til saman, viser skissa under.



Tabell 5 oversikt workshop

Etter å ha bestemt kva kjelder ein yngste, som omtala under avsnitt 4.3, og fått ja frå dei, vart det booka møter. Det vart gitt ut generell informasjon om tema og bedrifta sine omgjevnader før møta. Kvar workshop var ca 2 timar med effektiv jobbing, der ein starta med å presentere familien/gründerane bak bedrifta og anteke ressursgrunnlag som kunne vere aktuelt for forretningsideen. På WS1 og WS2 nytta ein Osterwalder sine bøker, der byggsteinane og metodane for gjennomgang er lista opp (Osterwalder & Pigneur, 2015) (Osterwalder et al., 2015). Sidan kjeldene var kjent med modellane frå sitt arbeid trengde ein ikkje å gjennomgå dei på førehand, men kunne gå rett på sak. Byggsteinane vart gjennomgått med dei aktuelle momenta, også omtala i teoridelen under del 3. Byggsteinane frå modellane vart spelt inn, kjeldene svarta dei ut og så vart dei diskutert av gruppa.

Workshop 3 var ein rein økonomidel, der ein gjekk grundig inn i produkt med kostnader og inntektspotensial, samt drift og vidare investering med kapitalbehov og krav til inntening. Kjelda hadde godt kjennskap til denne type arbeid med startups, derfor ei effektiv økt. Til WS3 hadde gründer innhenta og førebudd ca tal for byggekostnader, noko tenestekjøp og naturlege kostnader rundt drift. På WS3 vart pakketilbod spikra saman og prisa, same med andre kostnader og inntekter. Det heile vart ført inn i modellar som er vedlagt oppgåva.

I etterkant av kvar WS vart det gjennomført eit møte der innsamla data vart gjennomgått, tolka og omarbeida.

4.5 Analysemetode

Generelt vil kvalitative data vere dynamiske, noko tvitydige og samansette(Saunders, 2012). Derfor er de anbefala å starte med ei organisering av innsamla data(Eriksson & Kovalainen, 2015), i denne oppgåva vart det nytta kategoriar frå canvasa BMC, BEC og VPC under innsamling av data, derfor var denne jobben delvis gjort. Data vart omarbeida opp mot modellane. Som omtala under del 4.4.1 vart innsamla kvalitative data tolka saman med observasjonar gjort undervegs(Saunders, 2012).

4.6 Aktuelle kvalitetskriteria

Arbeidet med ei masteroppgåve som denne oppgåva er, har krav til kvalitet og omtale av innhenting av data. Kvalitative metodar må gjerast truverdige, gjennomsiktige og mogeleg å etterprøve, sjølv om dei ikkje er så klinisk upåverka som ein kvantitativ undersøking kan vere. Lincoln og Guba har vist korleis ein kan trygge resultatata med tilsvarande kriteria som for kvantitativ forskning (Lincoln & Guba, 1985).

quantitative research

Qualitative Criteria	Quantitative Criteria
Credibility	Internal Validity
Dependability	Reliability
Confirmability	Objectivity

Source: Lincoln & Guba (1985)

Tabell 6 Korleis sikre data tilsvarande ein kvantitativ metode

På norsk kan ei sei at kvalitativ forskning får **truverd** med gyldigheit, pålitelegheit og overføringsevne. Når ein brukar tilsvarande uttrykk som frå kvantitativ forskning til å gje truverd til kvalitativ forskning, som blir gjort, må ein vere klar på at omgrepa har ulik tyding. Drageset og Ellingsen forklarar at truverd i kvalitativ forskning omhandlar heile forskingsarbeidet, medan validitet i kvantitativ forskning mest handlar om behandling av datamateriale (Drageset & Ellingsen, 2011).

I denne oppgåva har ein etter beste evne gjort data truverdige med god og gjennomtenkt førebuing til WS, bruk av verktøy til innsamling(canvas) og sikring av data med ekspertar. Likevel har ein eit unikt resultat tilpassa den aktuelle bedrifta som ikkje er generaliserbart, noko av målet med ein god forretningsplan er at den ikkje så lett skal kunne overførast til andre, forretningsplanen bør innehalde noko unikt, som er vanskeleg å kopiere (Teece, 2010).

5 Resultat og analyse

For å produsere ein forretningsplan med hjelp av verktøya gjennomgått i teoridelen, BMC, BEC og VPC valde ein å arrangere 3 stk workshop. Som omtala under pnkt 4.4.1 hadde kjeldene kjennskap til verktøya frå før, det vart derfor i staden brukt tid på å presentere omgjevnaden til bedrifta, familien bak bedrifta, ressursgrunnlaget på og rundt garden og eksisterande aktivitetar i nærområdet. Målet var å få fram ein forretningsplan som bedrifta kunne nytte for å komme i gang med naudsynte førebuingar og oppstart innan kort tid. Arbeida frå dei tre workshops er omtala i denne delen av oppgåva

5.1 Data -Workshop 1 BMC

I workshop 1 gjekk me gjennom den tidlegare omtale BMC modellen saman med ein representant frå Innovasjon Norge. Vedkommande hadde sjølv erfaring frå drift av diverse turisttilbod innan overnatting og servering. Rettleiar deltok også som referent. Oppgåveforfattar starta med å presentere bakgrunnen til gründer, den nyoppstarta bedrifta sine fysiske omgjevnader, dagens tilbod i området – overnatting, servering og aktivitetar. Det vart også vist bileter frå bedrifta sin Instagramprofil, der området rundt, aktivitetar på garden og oppussingsprosess av utleigehus er dokumentert. Når Innovasjon Norge sin representant hadde fått naudsynt bakgrunnsinformasjon på plass gjekk me i gang med arbeidet – BMC. BMC modellen er også supplert med informasjon frå WS 2, omtala seinare i denne delen, byggeklossane som omhandlar økonomi vart grundig gjennomgått i WS3.

5.1.1 Kundesegment

Under kortet **kundesegment** kom ein fram til at bedrifta vil ha 4 sesongar gjennom året med ulike kundegrupper, sommar, haust, vinter og vår. Kundegruppene kan vere uavhengige av kvarandre, eller dei same kundane kan komme igjen i fleire kundegrupper.

Segment	Type kundar
Sommar	Familiar, alle aldrar, fleire nasjonalitetar
Haust	Jakt - venegjengar
Vinter	Venegjengar, bedrifter
Vår	Venegjengar, bedrifter
Lokale – heile året	Familiar som treng større lokale

Tabell 7 Tabell kundeselement

Sesong **sommar** såg ein kundegruppa som familiar i alle aldrar og med fleire nasjonalitetar som har eit ynskje om å delta i tilrettelagde eksisterande aktivitetar i området.

Haust er jakt sesong, kundegruppa er venegjengar som ynskjer å nytte det etablerte tilbodet med hjortejakt på garden.

Utover **vinteren** er venegjengar som ynskjer å samlast ein periode i området for skiaktivitetar- topptur og langrenn kundegruppa. Ein kom også fram til at bedriftssamlingar var ei potensiell kundegruppe, bedrifter som ynskjer å kombinere fag, sosial samkome og friluftaktivitetar.

Vår i området såg ein på same moglegheitene og kundegrupper som vinter, men med ein litt annan vri, andre grupper innan same segment, men med ulik motivasjon.

Lokale kundar som ynskjer eit samlingslokale for diverse selskap vil vere aktuell kundegruppe gjennom heile året.

5.1.2 Verdiforslag

Med definerte kundegrupper jobba ein vidare med **verdiforslag** til dei ulike **kundeselementa**. Ressursgrunnlag og geografisk plassering gjer kvantitative verdiforslag mindre aktuelle, kvalitet framfor volum. Bedrifta bør setje saman ressursgrunnlaget rundt utleieeininga til eit produkt som gjev kundane meirverdi og som gjev det geografisk området eit tilbod det ikkje har frå før.

Generelt for kundegruppene vil det historiske og intime kunne skape kundeopplevingar, bygningar og kulturlandskap med ein lang historie, små grupper med kundar som får historia presentert. God mat, med råvarer frå garden sin produksjon kan vere ei oppleving, lokale eksisterande tilbydarar innan catering/servering kan nyttast som eit alternativ til eigen produksjon.

Kundeselement	Verdiforslag
Familiar sommar	Bu på gard i drift, delta. Lokale eksisterande aktivitetar
Venegjeng haust	Hjorteløyve, fugl – jaktguiding - servering

Venegjeng vinter	Tidleg/sikker og god snø, topptur, trug, langrenn, guiding.
Bedrift	Same som venegjeng +samlingslokale fagleg del, teambuilding
Venegjeng vår	Vårskiturar ut juni, sol, framleis snø
Lokale	Selskapslokale -jubileum, dåp, konfirmasjon

Tabell 8 verdiforslag

For **familiar** i **sesong sommar** kan opphald på ein gard i drift, med dyr og produksjon vere ein verdi i seg sjølv. Vidare vil ein samansetning av det det eksisterande aktivitetstilbodet i området innan opplevingsturisme saman med naturlege naturopplevingar kunne skape meirverdi. Frå workshop 2 kom det fram at nokon kundegrupper har eit ynskje om å bidra til at lokalsamfunn fortset å eksistere, for denne gruppa vil meirverdien ligge i mest mogeleg lokalt og kortreist innhald i produktet.

Sesong haust vil tilgang på hjorteløyve, saman med terreng for rype og storfugl skape meirverdi for kundegruppa. Utover **vinteren** og **våren** vil sikre snøforhold, type snø, terreng for topptur og oppkøyrd løyper i området skape kunne skape meirverdi. Dei naturgitte resursane bør kompletterast med eit godt guide tilbod for høg kunde verdi. Eit komplett og kjent tilbod til denne gruppa finst ikkje i dag, såleis kan bedrifta gjere eit nytt tilbod tilgjengeleg, verdi for kundar direkte og indirekte for eksisterande tilbod i området.

5.1.3 Kanalar

«Informanten som er medlem i De Historiske, mener de sparer et årsverk på å kjøre bookingen gjennom dem. Sammenlignet med for eksempel booking.com, er bookingløsningen gjennom De Historiske en rimelig løsning som informanten er fornøyd med» (Milford et al., 2017)

En informant forteller at det er viktig å få mye omtale på TripAdvisor. Han sier: «Ja, det er viktig at du får så mye omtale som mulig, for i motsetning til hva folk tror, måler de ikke kvalitet, de måler popularitet». En annen forteller at mesteparten av markedsføringen går fra munn til munn, men at de også er på Facebook. All bestilling foregår via telefon eller epost. Informanten forteller at innslag i Norge Rundt og oppslag i regionale aviser har ført til mange henvendelser og har vært den beste markedsføringen for dem (Milford et al., 2017).

Eit nyetablert tilbod treng **kanalar** for å nå ut i marknaden, bli kjent for å få tak i kundar. Ein diskuterer seg fram til at delingsplattformer og eigne nettverk gjev den lettaste og mest økonomiske tilgangen til dei aktuelle kundegruppene. Airbnb og booking.com er dei mest aktuelle delingsplattformene viser WS1, airbnb fordi dei er store og når breitt internasjonalt, booking.com fordi dei er store, men også fordi dei er under paraplyen til Expedia, norske finn.no, som mange nordmenn brukar, er linka til Expedia, informasjon som kjem fram i WS2.

Type	Kanal	Målgruppe
Delingsplattformer	Airbnb/ booking.com	Overnatting, rasjonelt sommar
Eige nettverk/sosiale media	Facebook, instagram, snapchap, Tiktok	Kundar som verkeleg ynskjer bedrifta sine tilbod – ski, jakt, opplevingsturisme
Reiselivsmesse/operatørar	NTW(Norwegian travel workshop)	Operatørmarknad
Lokale operatørar	Wonderlust, Visit Sognefjord	Operatørmarknad

Tabell 9 kanalar

Invitere inn sitt eige nettverk, sine eigne vener er den kanalen som blir trekt fram i både WS 1 og WS2. Saman med aktiv bruk av sosiale media som Facebook og Instagram kan ein nå eige nettverk og eige nettverk sitt nettverk, her er allereie ein relasjon og kunnskap mellom kunde og tilbydar, såleis kan auka kundeopplevingar vere enklare å få til. Etablerte verksemdar i området har hatt suksess med å selje via eige nettverk.

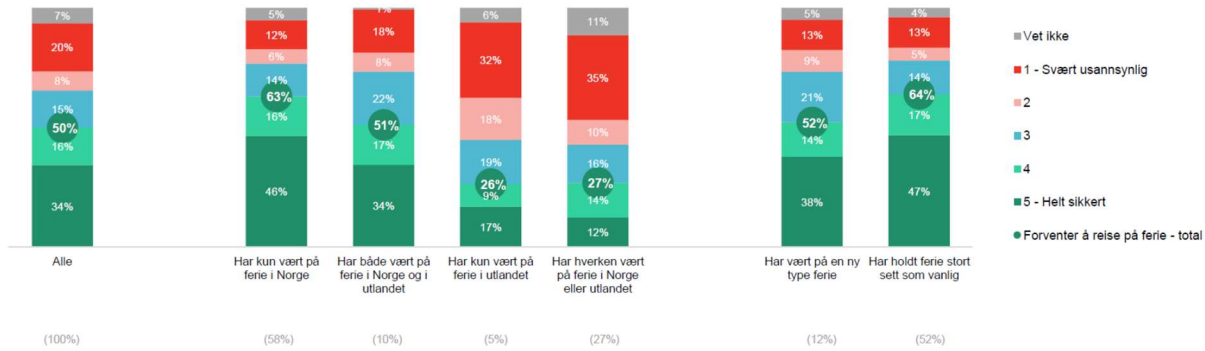
Eit viktig moment knytt til delingsplattformer blir belyst under WS2, kjem alle kundar inn via tenester som Airbnb og booking.com har dei eigarskapet til kunden og stor makt til å hente ut forteneita på salet gjennom sine provisjonar.

5.1.4 Kunderelasjonar

Funn frå workshop viser at kunderelasjonar er ekstra viktig for satsingsområdet til bedrifta. At gjestene opplever eit ekte og oppfylgjande vertskap kan i stor grad påverke om ein lukkast i marknaden. Tre hovudpunkt kom fram:

- Ekte oppfylgning og ivaretaking av gjestene
- Involvering
- Jobbe for høg grad av gjensal og viasal.
-

Gjester som opplever å bli godt ivaretekne kjem igjen, **gjensal** og anbefala tilbodet til nettverket sitt, **viasal**. Gjester som kan involverast i produkta, som hjelparar på tur og i gardsdrift kan bli sterkare knytte til tilboda. Innovasjon Norge sin marknadsundersøking frå 2021 viser at halvparten av dei som har hatt norgesferie i 2021 ynskjer å feriere her også utover hausten og vinteren, tidlegare tal har våre enda større (Innovasjon Norge, 2021a). Viser at potensialet for gjensal er stort.



Figur 1 Turistar som vil feriere igjen i same området i anna sesong (Innovasjon Norge, 2021a)

5.1.5 Inntektsstrøymar

Økonomi vart gjennomgått som ein eigen workshop, WS3, der me gjekk meir detaljert til verks for å produsere ein realistisk økonomisk modell, som også kan nyttast som grunnlag for innhenting av finansiering.

Modellen viser forventna salsvolum for dei ulike produktpakkene med grunnlag i turistsesongane i området, pris pr. produktpakke og totalt estimert salsvolum. Tabellen viser to år med oppbygging i marknaden før ein stabilisera seg på eit nivå frå år 3 med drift. Tabellen tek ikkje omsyn til uføresett påverknad som pandemi, krig etc. Den tek heller ikkje opp eventuell vidare intern utvikling i bedrifta.

Tabell 10 Estimerte inntekter ut frå omsetning

Inntekter

	2023	2024	2025	2026	2027
Salgsvolum					
Antall solgte enheter					
Overnatting	90	110	140	150	150
Hjortejakt	3	3	3	3	3
Guiding		12	30	40	40
Bedriftsarrangement	60	120	150	150	150
Totalt salgsvolum	153	245	323	343	343
Salgspris (medregna snittmessig 20% rabatt) Eks. MVA					
Overnatting	2 100	2 100	2 100	2 100	2 100
Hjortejakt	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Guiding	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000
Bedriftsarrangement	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500
0					
Omsetning					
Omsetning: Overnatting	189 000	231 000	294 000	315 000	315 000
Omsetning: Hjortejakt	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000
Omsetning: Bedriftsarrangement	360 000	720 000	900 000	900 000	900 000
Omsetning:	0	0	0	0	0
Total omsetning produkt/markedsgruppe 1	579 000	981 000	1 224 000	1 245 000	1 245 000
<i>Markedsandel av omsetning</i>	NA	NA	NA	NA	NA
Markedestimat (omsetningstørrelse)					
Markedsstørrelse					

5.1.6 Kjernereresursar

Bedrifta sine kjernereresursar har ein alt våre innom under dei føregåande punkta. Det viktigaste å trekke fram, som kjem fram i WS, er det ekte, det historiske og det naturlege.

Kjernereresurs:	Omtale:
Lokalisering	Etablert turistdestinasjon
Kunnskap og tilhøyrslse	Ekte vertskap som kan faget, kjenner området og historia
Garden – Bygningar, kulturlandskap og dyr	Ein verkeleg gard med ein historie å fortelje og historiske fysiske eksempel å vise fram, ta del i.
Natur	Turmoglegheiter i lågland og høg fjell, elvar

Snøforhold	Tidleg snø, tørr snø(pudder), lenge snø om våren
Hjorteløyve/fugl	Ettertrakta område for jakt
Kapital	Utvikling av samlingslokale og overnatting krev kapital

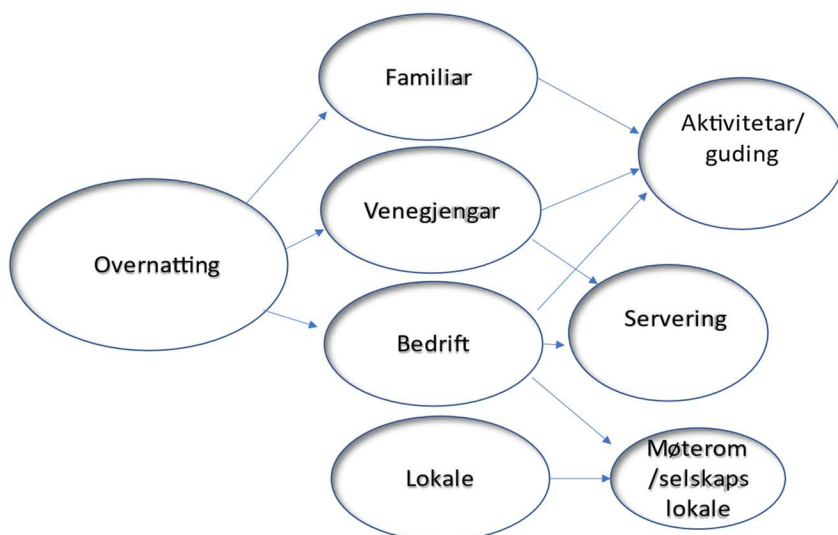
Tabell 11 Kjerneressursar

5.1.7 Kjerneaktivitet

Kjerneaktiviteten vil vere utleige av husrom til overnatting pakketert saman med ulike aktivitetstilbod.

Produksjonen vil bestå i å gje kunden ein best mogeleg oppleving gjennom eit innbydande hus, eit ivaretakande vertskap, god mat/drikke og spennande/innhaldsrike aktivitetar. Figuren under syner samanhengen mellom tilbod og kundegrupper.

Tabell 12 Samanhengar kjerneaktivitet



5.1.8 Kjernepartnara

De fleste innen gårdsmat/turisme samarbeider med andre aktører, og i dette prosjektet kommer det fram at lokale nettverk er det flest både er medlem av, og sier de har stor nytte av. Den typen samarbeid kan redusere noe av belastningen på små bedrifter, fordi de kan sette ut enkelte aktiviteter til andre aktører i nærområdet, som for eksempel matlaging eller organiserte aktiviteter. Dette kommer i tillegg til markedsføring, som er det flest oppgir at de samarbeider om. Å bygge opp sterke, lokale nettverk kan imidlertid være en utfordring, og ikke alle som forsøker, lykkes med det (Milford et al., 2017).

Ei bedrift skal ikkje nødvendigvis gjere alle oppgåver sjølv, i regionen er det fleire dyktige tilbydarar av mat og guiding. Booking er store internasjonale delingsplattformer svært aktuelle, saman med sterke lokale. Data i tabellen under kjem frå kjelder i WS 1 og 2, dei er sjekka opp i etterkant mot nettsidene deira. I tillegg til dei i tabellen kom det fram at å leige sengeklede i staden for å kjøpe, vaske dette sjølv var lurt.

Booking	Servering	Guide
Airbnb	Ellevilt	Norgesguidane
Booking.com	Jostedal Hotell	Jostedalen breførlag
Wonderlust		Icetroll
Visit Sognefjord		Icecave
		Jostedal Ski

Tabell 13 aktuelle samarbeidspartar

5.1.9 Kostnadsstruktur

På same måte som inntektsstraumane, under pnkt 5.1.5 er kostnadsstrukturen gjennomgått i ein eigen workshop, WS3. Tabellane under viser dei variable kostnadane til kvart produkt ein har tenkt å selje, og dei vanlege driftskostnadane første 5 driftsåra. Det er lagt inn ein «normal» lønnsvekst på 3% og ein buffer for uføresette kotnader på 10%. Inflasjon ligg inne med 2,5% i resultatarket, men visast ikkje som prisstigning her. Ein har lagt inn ein administrativ stilling i 50% og at ein aukar opp til 3,5 «andre» stillingar i perioden. Dei variable kostnadane under produkta er innkjøpte tenester.

Variable kostnader

Produktkalkylke for Overnatting

	2023	2024	2025	2026	2027
Vask og seng	300	300	300	300	300
AirBnB administrasjon	105	105	105	105	105
Annet					
Innsatsfaktor 4					
Innsatsfaktor 5					
Produktkalkyle	405	405	405	405	405
Antall produkter (kommer fra "Innt	90	110	140	150	150
Sum produksjonskostnader	36 450	44 550	56 700	60 750	60 750

Produktkalkylke for Hjortejakt

	2023	2024	2025	2026	2027
Varekost					
Logistikk/frakt?					
Annet					
Innsatsfaktor 4					
Innsatsfaktor 5					
Produktkalkyle	0	0	0	0	0
Antall produkter (kommer fra "Innt	3	3	3	3	3
Sum produksjonskostnader	0	0	0	0	0

Produktkalkylke for Guiding

	2023	2024	2025	2026	2027
Innleige guide	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000
Logistikk/frakt?					
Annet					
Innsatsfaktor 4					
Innsatsfaktor 5					
Produktkalkyle	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000
Antall produkter (kommer fra "Innt	0	12	30	40	40
Sum produksjonskostnader	0	48 000	120 000	160 000	160 000

Produktkalkylke for Bedriftsarrangement

	2023	2024	2025	2026	2027
Catering	300	300	300	300	300
Vask og seng					
Annet					
Innsatsfaktor 4					
Innsatsfaktor 5					
Produktkalkyle	300	300	300	300	300
Antall produkter (kommer fra "Innt	60	120	150	150	150
Sum produksjonskostnader	18 000	36 000	45 000	45 000	45 000

Tabell 14 utgifter

Andre driftskostnader

PERSONALKOSTNADER

	Årslønn	2023	2024	2025	2026	2027
Personalplan						
Daglig leder	600 000	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Salg/markedsføring /kundeservice		0,7	1	2	2	2
Operativ		0,1	1	1	1	1
Antall ansatte		1,3	2,5	3,5	3,5	3,5
Lønnskostnader		300 000	300 000	300 000	300 000	300 000
Lønnskostnader etter lønnsøkning	3,0 %	300 000	309 000	318 270	327 818	337 653
Sosiale kostnader	30 %	90 000	92 700	95 481	98 345	101 296
Totale lønnskostnader		390 000	401 700	413 751	426 164	438 948

ANDRE DRIFTSKOSTNADER

Leige av lodge		150 000	150 000	150 000	150 000	150 000
Strøm og internett		20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
Renteutgifter		33 000	33 000	33 000	33 000	33 000
Andre utviklingskostnader 4						
Andre utviklingskostnader 5						
Materialer i utviklingsarbeidet						
Materialer i utviklingsarbeidet						
Materialer i utviklingsarbeidet						
Andre utviklingskostnader 1						
Andre utviklingskostnader 2						
Andre utviklingskostnader 3						
Totale utviklingskostnader		203 000	203 000	203 000	203 000	203 000

Markedsføringskostnader

Nettside						
Brosjyrer og markedsmateriell						
Messer						
Reisekostnader						
Totale markedsføringskostnader		0	0	0	0	0

Faste driftskostnader

Husleie inklusive felleskostnader - kontor						
Husleie inklusive felleskostnader - produksjon/lagerlokaler						
Renhold						
Elektrisitet						
Telefoni, bredbånd og porto						
Forbruksmateriell kontorrekvisita						
IT-support						
Revisor						
Regnskaptjenester (hvis innkjøpt)		30 000	30 000	30 000	30 000	30 000
Forsikring (ikke personal)		25 000	50 000	50 000	50 000	50 000
Bilhold						
Reiser						
Utstysleie						
Jurist						
Annen rådgiving (annet enn utviklingskostnader)						
Lisenser til dataprogram etc. (kassasystem)						
Småanskaffelser og utstyr (PC, mobiltilf, skriver/skanner)						
Supplering av driftsløsøre						
Varemerke						
Medlemskap		1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Annet		0	0	0	0	0
Totale faste driftskostnader		56 000	81 000	81 000	81 000	81 000
Sum andre driftskostnader		259 000	284 000	284 000	284 000	284 000
Usikkerhetspåslag andre driftskostnader	10 %	25 900	28 400	28 400	28 400	28 400
Totale andre driftskostnader		284 900	312 400	312 400	312 400	312 400

Tabell 15 Utgifter

5.2 Data Workshop 2

Workshop to handla om BEC modellen, omtala i teoridelen, WS2 vart lagt til eit mindre hotell ved fjorden. Eigaren, som også driv hotellet, har jobba lenge i bransjen, eige hotell har han hatt sidan 2019. Eigaren jobbar som forskar ved sida av hotelldrifta, av og til tek han gjestene sjølv med på diverse guida aktivitetar som topptur, skikurs, fjellturar etc. Andre deltakar på WS2 var gründer og prosjekteigar, fagperson frå høgskulen og oppgåveforfattar, gruppa gjennomgjekk dei aktuelle BEC modulane med utgangspunkt i Strategyzer sin modell. BMC modellen frå WS1 vart også supplert med informasjon frå WS2

5.2.1 Bransjekrefter

Første modulen ser ein på andre tilbydarar i marknaden. Me gjekk gjennom ulike kanalar for å finne fram dei mest aktuelle tilbydarane i området, med ulike undersøkingar fann me fram til fylgjande tabell over kva dei har å tilby og kven dei rettar seg mot.

Tilbydar	Hovedsegment (demografi)	Bedrift/privat	Prisnivå (1-5)	Matserving	Antall sesonger	Familie	Opplevelse
Fjærland Fjordstue	40-60	Ja/Ja	5	X	Alle	lite	X
Walaker	40-60	Ja/Ja	5	X	sommar	lite	X
Bestebakken	40-60	Ja/Ja	5	X	Alle	lite	X
Gaupne hotell	30-50	Ja/Ja	3	X	Alle	sommar	
Tørvis hotell	40-60	Ja/Ja	5	X	Vår/sommar	X	
Skjolden hotell	40-60	Ja/Ja	4	X	Vår-Haust	Ja	X
Nes Gard	30-60	Ja/Ja	4	X	Alle	Delvis	X
Villa Solvorn	30-60	-/Ja	4	B&B	Sommar	Delvis	X
Døsen Gard	40-60	-/Ja	3	B&B	Sommar	Delvis	X
Leikanger fjorhotell	40-60	Ja/Ja	3/4	X	Alle	X	X
Jostedalen Hotell	40-60	Ja/Ja	3	X	Alle	X	X

Hofslund fjordhotell	40-60	Ja/ja	3/4	X	Alle	X	X
Sogndal Lodge og guiding	20-30	Ja/Ja	2	-	Alle	Delvis	X
Lyngmo	20-40	-/Ja	2	B&B	Sommar	X	-
AirBnB	20-60	-/Ja	2-4	-	Alle	X	-

Tabell 16 Eit utval av tilbydarar - overnatting m.m i regionen



Tabell 17 Innovasjon Norge sin turistundersøking sommar 2021(covid)






Tabellen med oversikt tilbydarar overnatting viser at dei fleste går mot same kundesegmentet, 40-60 år. Ser ein på tabellen under frå Innovasjon Norge sin turistundersøking for vinterturistar 2019 viser den at familiar er den absolutt største gruppa. Her kan ein ha avdekka eit gap mellom tilbod og etterspurnad som gjev moglegheiter for bedrifta si satsing

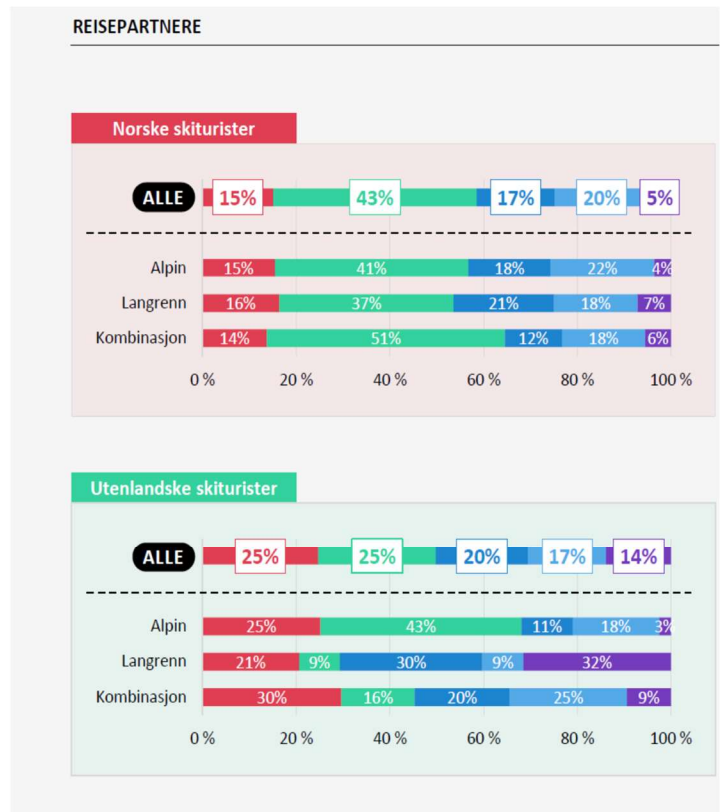
SKITURISTENES REISEPARTNERE

MANGE SKITURISTER I NORGE ER BARNEFAMILIER

Til høyre fremvises ulike typer av reisefølge per norske og utenlandske skiturister, samt videre fordelt etter skitype (se definisjoner på side 6). Overordnet sett er det ingen store forskjeller mellom norske og utenlandske skiturister. Begge har en stor andel av barnefamilier og en lav andel av de som reiser alene.

Ved videre nedbrytning ser vi dog større forskjeller blant de utenlandske skituristene. Vi ser at utenlandske alpinturister minner mye om samtlige norske skiturister, hvor det typisk dreier seg om barnefamilier. Blant utenlandske langrennsturister er det derimot i stor grad personer som reiser med barn over 18 år eller alene. De utenlandske skituristene som velger å kombinere de ulike skitypene består i stor grad av personer som reiser sammen med andre voksne, enten ektefeller eller andre.

-  **Parreisende:** Personer som reiser sammen med ektefelle/samboer eller kjæreste
-  **Barnefamilier:** Personer som reiser sammen med minst ett barn under 18 år
-  **Reiser med øvrige familie:** Personer som reiser sammen med barn over 18 år/andre familiemedlemmer eller slektninger
-  **Reiser med andre:** Personer som reiser med kolleger/venner/i en turgruppe eller noen andre
-  **Reiser alene:** Personer som reiser alene

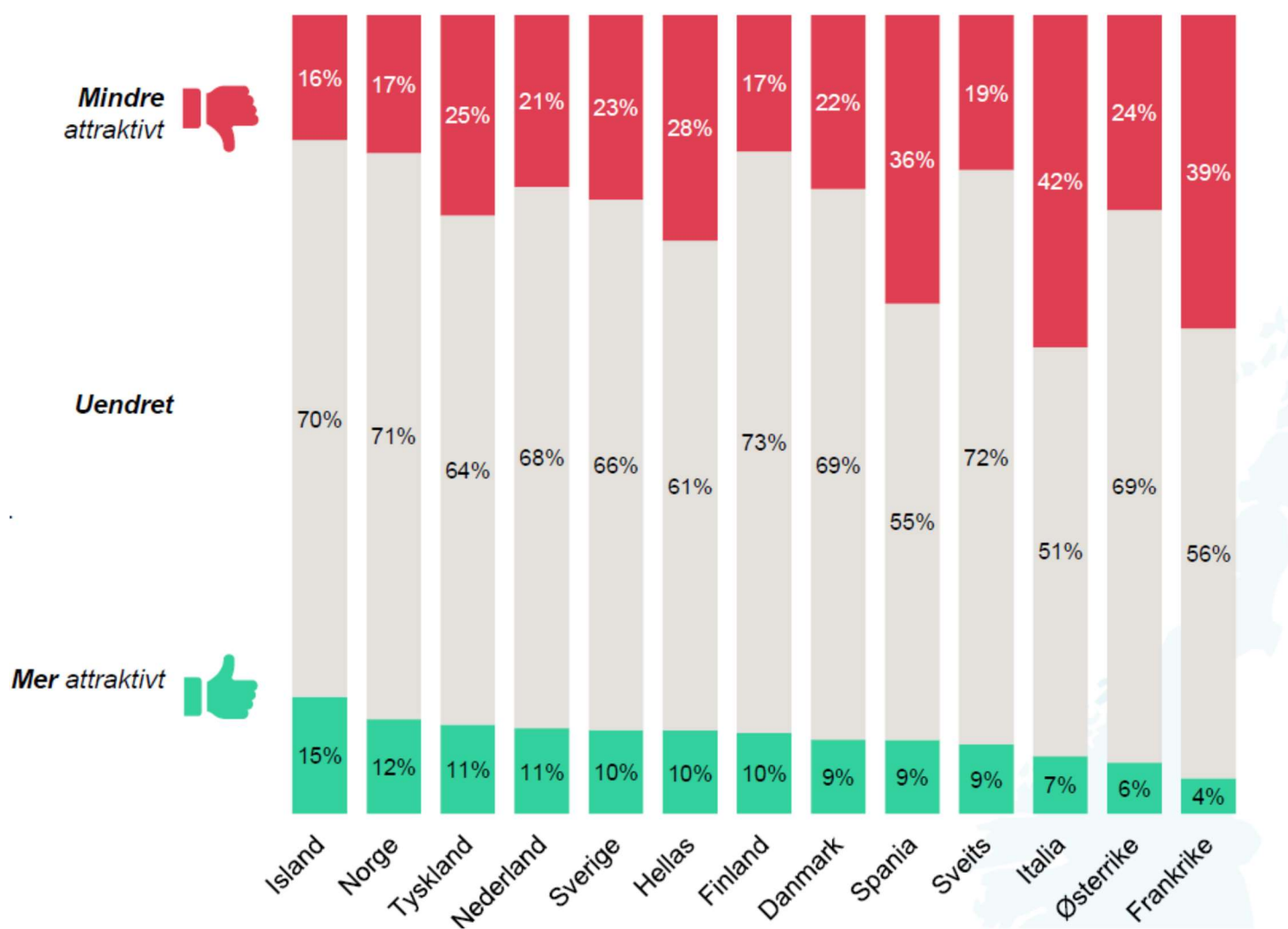


Tabell 18 Kven reiser saman på tur, Innovasjon Norge

5.2.2 Marknadskrefter

Denne bolken omhandler kunden, frå teoridelen er det påverknad kunde, viktige kundeselement og kundebehov. Det er to store ytre kundepåverknadar som er naturleg å trekke fram her, **korona** og **krig**. Informasjon frå WS 2 forklarar at pandemien har endra kraftig turistmarknaden, før pandemien var Asia på veg oppover i den norske marknaden, no ser det ut til at me er tilbake til dei tradisjonelle Europeiske landa. Figuren under viser kva europearane meiner om ulike land sin auka eller reduserte attraktivitet etter korona.

Er din vurdering at disse landene er blitt mer eller mindre attraktive for deg å reise til enn før korona-pandemien? Gjennomsnitt på tvers av markeder.



Tabell 19 Kva land er meir attraktive og kva land er mindre attraktive etter Covid, undersøking i England, Tyskland, Sverige, Danmark, Nederland og Frankrike april 2021 (Innovasjon Norge, turistundersøking)

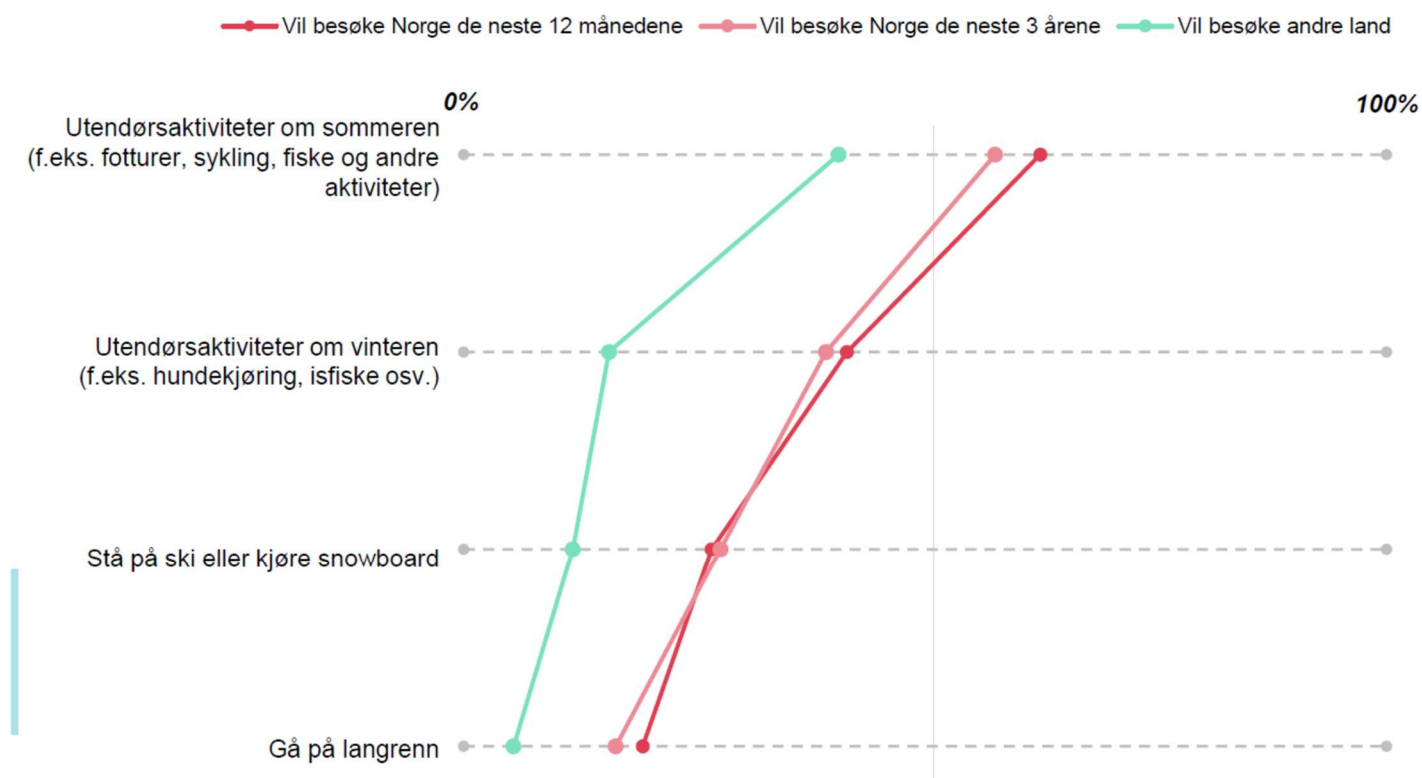
Krigen i Ukraina er for fersk til at ein har gode målingar om påverknad, men frå WS2 kjem det fram at den kan påverke negativt, spesielt den amerikanske og russiske marknaden. Genrelt kan svekka kjøpekraft også bremse reiselyst.

Berekraft kjem truleg til å vere faktoren som vil auke mest i påverknad når pandemien roar seg, kjelda på WS2 svarar at kundane etterspør berekraft på hotellet/gjenbruk), kortreist mat og bidrag til lokalsamfunnet, dei ynskjer å bu lenger på plassen å heller oppleve ting i nærområdet, naturen. Nordmenn kan halde fram med å feriere meir i Norge, noko som var særst positivt for omsetninga til turistnæringa, informasjon frå WS2.

Viktige **kundesegment** å fokusere på for bedrifta vil bli kjøpesterke i gruppa 40-60, familiar og venegjengar som vil på ski eller på jakt, diskuterer ein seg fram til på WS2. Auka **potensial** ligg i bedriftsmarknaden, B2B, etter pandemien, heimekontor, teams-møter og framleis noko usikkerheit med utlandet, er det truleg potensial. **Perifere segment** som fortener merksemd kjem ein fram til er eldre, både 60+ og 80+, spreke og resurssterke med god tid.

Hvilke typer opplevelser vil du oppsøke på den neste ferien din i utlandet / i Norge?

Prosentene viser gjennomsnittlig andel som svarer at de vil gjøre disse aktivitetene/opplevelsene på tvers av markedene



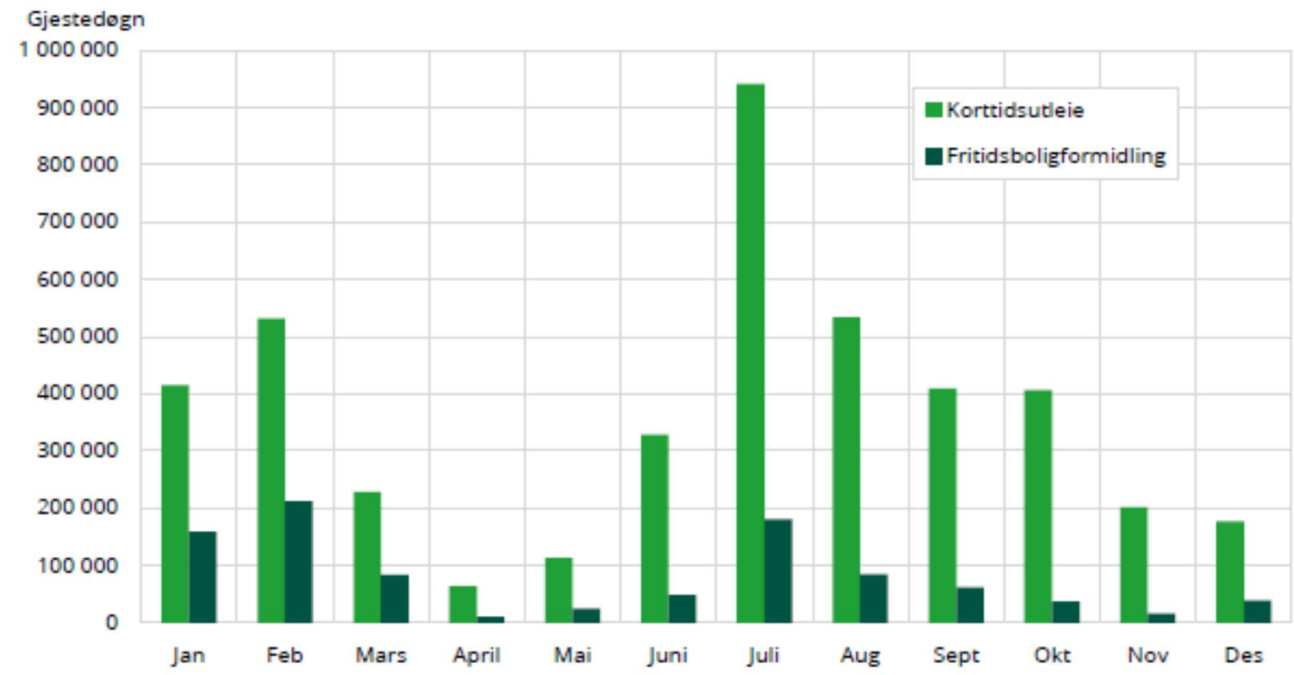
Tabell 20 Kva vil ferierande i Noreg gjere, (Innovasjon norge koronabarometer vinter 2021/2022)

Innteningspotensial for bedrifta ligg i spesiell overnatting med god mat og drikke, saman med flotte opplevingar med guide i fjellet.

5.2.3 Hovudtendensar

Teknologiutvikling som påverkar kundane kjem ein fram til er **delingsplattformer** og **sosiale media**. Å bruke delingsplattformer til å skaffe kundar, spesielt når ein er ny i bransjen blir viktig. Så skal ein vere klar over avansen dei tek for formidling, sal via eigne kanalar er best for inntening og eigarskap til kunden, informerer kjelda. Sal via nettverk har oppgåva sett på som særns nyttig og viktig, då er bruken av sosiale media viktig for å nå ut og å nå breitt. Figuren under viser kor mange gjestedøgn som vart omsett via delingsplattformer gjennom året 2020.

Figur 5.7 Gjestedøgn korttidsutleie og fritidsboligformidling



Kilde: Statistisk sentralbyrå

Tabell 21 Gjestedøgn formidla via delingsplattformer (Aasestad, 2021).

5.2.4 Makroøkonomiske krefter

Dette temaet var ikkje sett på som relevant under WS 2. I WS 3 vart det sett på at auka prisar, spesielt på råvarer kan påverke kostnader med oppussing av bygningsmasse. Innhenting av kapital til investeringar kan bli dyrare med stigande rente.

5.3 Data frå WS 1 og WS 2, Value Proposition Canvas

Som ein utvida del av WS1 Og WS2 gjekk me gjennom value propopsition canvas (VPC) for bedrifta. Som beskrive i teoridelen går ein med VPC grundigare inn i dei to første modulane til BMC, kundesegment og verdiforslag. Under ein generell diskusjon om verktøyet kom ein fram til at det er ekstra viktig for ei nystarta servicebedrift å tenkje VPC. Med knappe resursar er det ekstra viktig at kunden blir nøgd, sjølv om ikkje sola skin, eller at andre uføresette ting skjer.

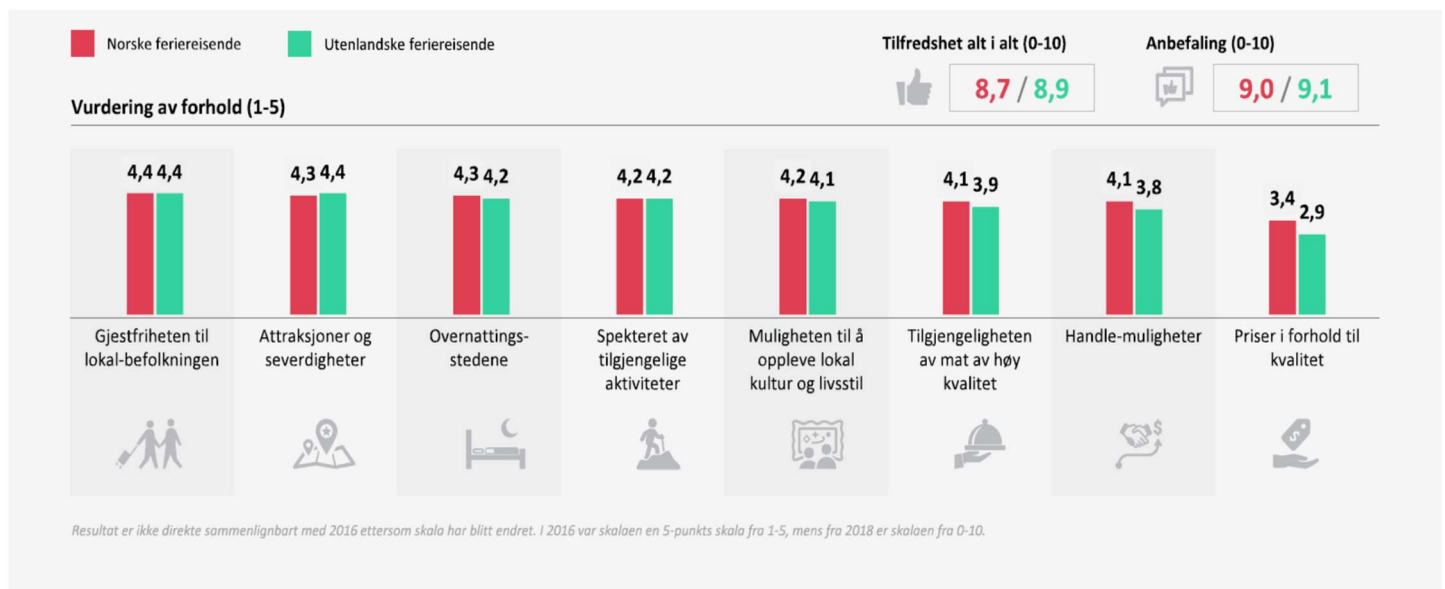
5.3.1 Kundeprofil

Frå BMC sitt kundeselement under pnkt 5.1.1 såg me nærare på kundegruppa familie frå sesong sommar, kva ynskjer dei, kva kan gje ein dårleg oppleving og kva kan gje ein opptur.

Kundejobbar	Smerte(Vondtene)	Godene
-Opplive gardsliv -Delta i naturbasert organiserte aktivitetar -Eigne turar i naturen -Familiekos	-Dårleg ver -Andre forventningar -Redsel for dyr -Redsel for naturkrefter -Økonomisk kostnad	-Gode og inkluderande vertskap -Adrenalin elvestryk og facinasjon frå blåis -Ro, utsikt og sanseinstrykk frå natur -Brettspel i koseleg hus.

Tabell 22 Kundedel av VNC

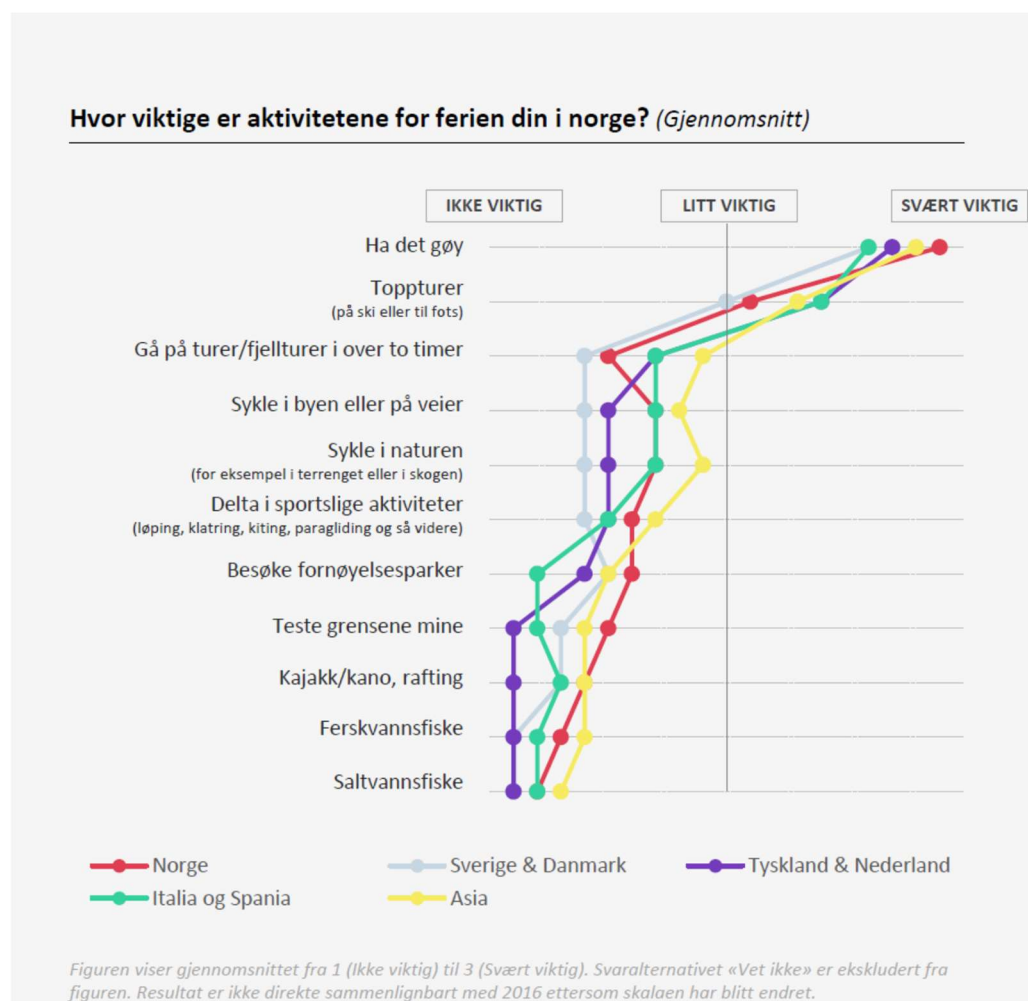
Ser ein på marknadsundersøkinga til Innovasjon Norge frå 2018 er det gjestfriheit lokalt som gjev den største «oppturen» i denne undersøkinga for norske reisande, utanlandske set opplevde attraksjonar og severdigheter like høgt. Opplevd pris i høve kvalitet kjem dårlegast ut. For utanlandske turistar er Noreg dyrt, det kan vere vanskeleg å redusere denne «smerta». For nordmenn kan ein truleg heve aksept for pris med fokus på «oppturar» og at ein får masse for pengane.



Tabell 23 Innovasjon Norge sin turistundersøking frå 2018, kundar si tilfredsheit

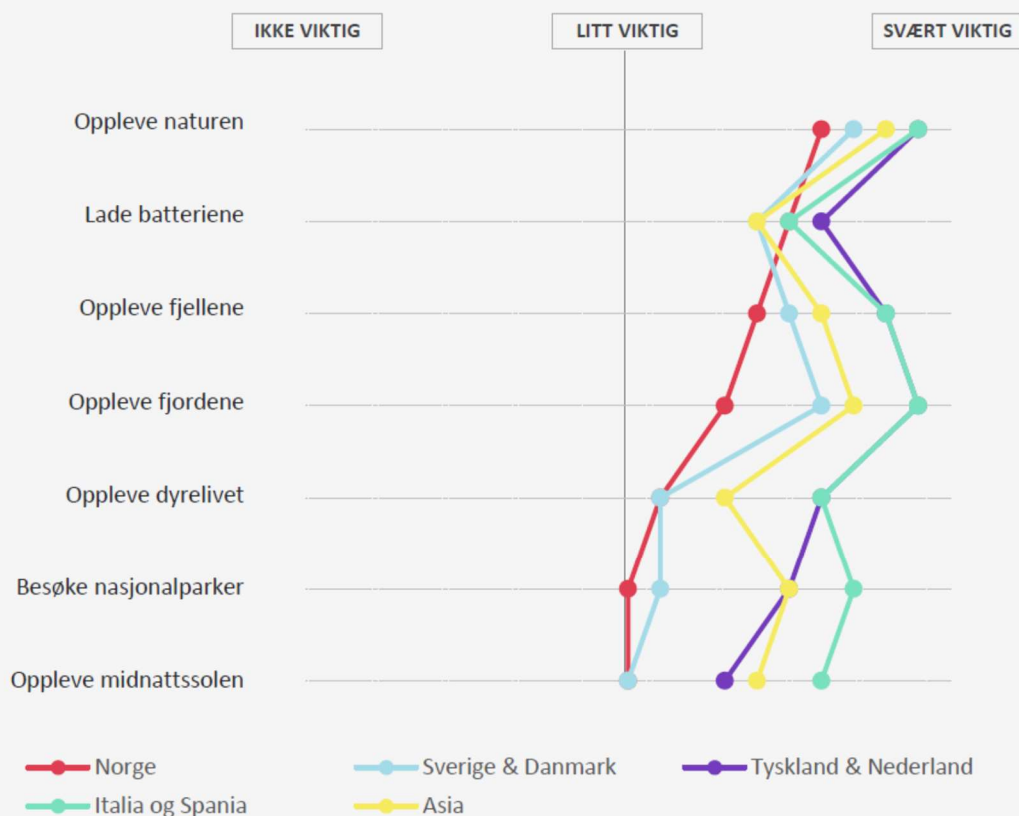
Innovasjon Norge har også sjekka kva aktivitetar og opplevingar dei ferierande i Noreg ynskjer. Når dei spør innan områda naturopplevingar og utandørsaktivitetar kjem det fram at å oppleve natur og fjell er ved sidan av

fjordar noko av det viktigaste for reisande. Toppturar skil seg ut som ein etterspurd aktivitet. Natur, fjell og topptur er innanfor det den undersøkte bedrifta kan tilby.



Tabell 24 Kva ynskjer ferierande i Noreg å gjere litt meir spesifikt, utandørsaktivitetar Innovasjon Norge turistundersøking 2018

Hvor viktige er aktivitetene for ferien din i norge? (Gjennomsnitt)



Figuren viser gjennomsnittet fra 1 (Ikke viktig) til 3 (Svært viktig). Svaralternativet «Vet ikke» er ekskludert fra figuren. Resultat er ikke direkte sammenlignbart med 2016 ettersom skalaen har blitt endret.

Tabell 25 Kva ynskjer ferierande i Noreg å gjere overordna, naturopplevingar Innovasjon Norge turistundersøking 2018

5.3.2 Verdikart

Me tok for oss kundesegmentet frå kundeprofilen, familiar.

Produkt og tenester	Smertestillande	Oppturane
-Bli med å stelle dyr	-Små dyr, kalvar	-Kunnskap – kvar kjem maten frå
-Rafting	-Trygge guidar	-Nærleik til tillitsfulle dyr
-Blåistur	-Forklare kostnader	-Dyrevelferd
-«Heimekos»	-Alternativ når været blir dårleg	-«Valuta» for pengane
		-Arenalinkikk
		-Samhold
		-Peiskos
		-Å bli ivaretekne

Tabell 26 verdikart (firkant) Familiepakke

Kundesegmentet familie ynskjer å oppleve ein gard i drift, dyr. Dei ynskjer å delta på naturaktivitetane, rafting langs elva og blåistur. Frykt kan smertestillast med trygge guidar og å starte med små utfordringar som små dyr og lett terreng/ stille elv. Oppturar kan komme av ungar som får oppleve kvar mjølka eigentleg kjem frå, kos med tillitsfulle dyr, adrenalinkikk i elvestryk og peiskos i ei koseleg stove. Fellesnemnar er å oppleve ting saman med familien.

5.4 Data Workshop 3

Workshop 3 var som tidlegare nemnt ein rein økonomigjennomgang. Skal ein gründer satse på noko som vil krevje mykje ressursar i form av eigeninnsats og eigenkapital bør dei økonomiske simuleringane vere så gode som mogeleg. Økonomisk berekraft må vere. Moglegheit for økonomisk berekraft må vere til stades, konsekvensane for dei involverte kan bli store, om større investeringar blir gjort på eit feil grunnlag. Investeringar vil også krevje innhenting av ekstern kapital. Eventuelle investorar og/eller finansinstitusjonar vil krevje dokumentasjon av typen som kjem fram i denne delen. WS 3 er derfor særst relevant og naudsynt for denne oppgåva som har ei praktisk tilnærming og som er tenkt å kunne brukast av gründer i vidare arbeid med oppstart og drift.

Kjelda har god kunnskap om, og erfaring med startups og finansiering av desse. Doktorgrad med undervisning innan emnet og medeigar i ei vellykka vekstbedrift.

Reknearket under brukar inntekter frå BMC pnkt 5.1.5 og utgiftene frå BMC pnkt 5.1.9, den har også med ein investering, bygge om fjøsen til selskapslokale/aktivitetshus. Modellen viser at oppnår ein det salet ein har budsjettert med vil ein kunne få ei positivt driftsresultat frå driftsår 2 og bygge eigenkapital frå år 3. Vidare viser modellen ein kontantstraumanalyse, i år to, med dei innlagte verdiane, vil ein trenge å finansiere opp ca 2 millionar kroner. Investeringar i hus for overnatting er gjort av driftselskapet til garden, her betalar bedrifta leige, dette reduserer kapitalbehovet vesentleg. Kritisk vurdering av modellen, den omhandlar berre 5 år og har i seg investeringar som har minst rundt 20 års avskrivning. Ei nystarta bedrift, ingen av produkta er testa i bedrifta sine omgjevnadar utan om hjortejakt som har våre selt frå garden nokre år. Heile reknearket ligg ved som vedlegg til oppgåva.

Resultatoppsett for Lodge under breen

	100,0 %	102,5 %	105,1 %	107,7 %	110,4 %
	2023	2024	2025	2026	2027
INNTEKTER					
Salgsinntekter	579 000	1 005 525	1 285 965	1 340 729	1 374 247
Varekost	-54 450	-82 564	-106 849	-113 881	-116 728
Dekningsbidrag	524 550	922 961	1 179 116	1 226 848	1 257 519
Dekningsgrad	91 %	92 %	92 %	92 %	92 %
Lønnskostnader	-390 000	-401 700	-413 751	-426 164	-438 948
Andre driftskostnader	-284 900	-320 210	-328 215	-336 421	-344 831
Avskrivinger	-66 667	-135 000	-135 000	-135 000	-135 000
Driftsresultat	-217 017	66 051	302 150	329 263	338 739
Driftsmargin	-37 %	7 %	23 %	25 %	25 %
Skatt	0	-18 494	-84 602	-92 194	-94 847
Årsresultat	-217 017	47 557	217 548	237 070	243 892

KONTANTSTRØMOPPSETT

Årsresultat fra drift	-217 017	47 557	217 548	237 070	243 892
Avskrivinger	66 667	135 000	135 000	135 000	135 000
Primær kontantstrøm fra drift	-150 350	182 557	352 548	372 070	378 892
Investering - fjøs	-1 000 000	-1 025 000	0	0	0
Investering i produksjonsutstyr	0	0	0	0	0
Kontantstrøm fra investeringer	-1 000 000	-1 025 000	0	0	0
Fri kontantstrøm til total kapitalen	-1 150 350	-842 443	352 548	372 070	378 892
Akkumulert kontantstrøm	-1 150 350	-1 992 793	-1 640 245	-1 268 175	-889 283

Discount rate	20,0 %
Net present value (NPV)	-4 260 689

Tabell 27 resultatrekneark lodge

5.5 Evaluering av datainnsamling

Det har våre tre effektive og profesjonelle Workshops. Med den stramme strukturen og spørsmåla frå canvas blir det ein systematisk gjennomgang med brei gjennomgang av kvart punkt. Kjeldene har våre profesjonelle med god kjennskap til denne måten å jobba på, dei har også hatt veldig høg kunnskap om marknaden og innsikt i marknadsmekanismar. Med så mykje informasjon i omløp frå dei kunnskapsrike kjeldene kunne ein med fordel ha gjort fleire tiltak for å sikre seg at endå meir av den verdifulle kunnskapsdelinga kom med. Sjølv om ein diskuterte seg fram til konklusjonar på kvart felt, og skreiv ned desse, kom det så mykje

tilleggsinformasjon at ein dedikert referent eller opptak kunne våre vurdert nytta. Slike tiltak kunne hemma noko av den gode dynamikken i gruppa, men fordelane kunne våre større enn ulempe.

Ein kan også stille spørsmål ved om ei slik stram gjennomføring hemmar noko av den frie skapar- og utviklingsenergien

Masterprogrammet går over eit vårsemester, mykje teori skal inn i oppgåva, det har derfor ikkje våre mogeleg å få fylgje opp hypotesane som har komme fram i prosessen. Det hadde våre ynskjeleg både med nye workshops med kvar av kjeldene, for å diskutere og evaluere heilheita som dei gjennomførte WS har skapt, denne oppgåva, og reell hypotesetesting, testa produkt i marknaden.

Dei tre workshops har skapt ein grundig forretningsplan som ein håpar bedrifta får nytta av når dei går ut i marknaden.

6 Oppsummering og konklusjon

Som svar på problemstillinga stilt i del 1.1 viser eg til kvart delpunkt som er svara ut i kapittel 5, dei 3 workshopane har svara ut innhaldet som skal med i ein forretningsplan.

Overordna ligg bedrifta i eit geografisk område som er etablert i marknaden som ein turistdestinasjon. Nærområdet har overnattingstilbod, informasjonssenter og godt etablerte, spennande aktivitetstilbod om sommaren. Tilboda er lite pakketert, det manglar tilbod til dei som ynskjer meir individuell oppfylgning og ein overnatting med «sjel» (auka kundeverti i form av historiske bygningar og kulturlandskap). Vintersesongen er veldig lite utnytta, her ligg eit større unytta potensial som kan gje meirverti for dei eksisterande aktørane i området også. Snøforhold og topologi gjer området til ein svært attraktiv topptur/ski destinasjon, men ein manglar organiserte tilbod.

Frå WS 1 kan ein summere med at om bedrifta klarer å kombinere ressursgrunnlaget sitt, som er historiske bygningar pussa opp til høg standard og eit historisk gardstun med bygningar og kulturlandskap råma inn av vill og flott natur med eit ekte, oppofrande vertskap har ein eit attraktivt produkt. Kundane ein bør vende seg mot gjennom nettverk og diverse nettenester er familiar og venegjengar. Samarbeid, kjøp av tenester frå andre som guding og catering gjev ein lågare terskel for tidleg i drifta å kunne tilby gode pakker med mykje innhald. Potensialet for vidare utvikling ligg i tilrettelegging av selskap/aktivitetslokale for å nå B2B marknaden og trygge kundeopplevinga mot ytre faktorar som t.d. dårleg ver.

Frå WS 2 såg ein at berekraft blir endå viktigare å fokusere på framover og kan bli ein fordel for bedrifta. Lokalmat med råvarer frå eigen produksjon, mange naturbaserte aktivitetstilbod rundt lokasjonen, kundane kan bu lenger på ein plass, opplevingar utan naturinngrep. Det var avdekka eit mogeleg gap mellom kundesegmenta dei eksisterande tilboda rettar seg mot og kva potensielle kundar som ynsker eit tilbod i området. Tilrettelagde tilbod for familiar har potensial for vekst, her har bedrifta moglegheiter.

WS 3 viser at det kan vere økonomisk berekraft, og vel så det, i prosjektet om ein treff med eit snitt av det ein trur kan vere mogeleg å få til. Ein vil trenge ekstern finansiering, det blir derfor viktig at denne rapporten blir oppfatta som eit truverdig dokument til å risikovurdere prosjektet.

Samla oppsummering frå alle tre WS vil vere at det kan vere mogleg å skape ei bedrift som tenar pengar om familien bak er villig til å ta jobben med tileigne seg kunnskap og å jobbe hardt for å bli eit godt vertskap.

Avgrensingane til oppgåva ligg spesielt i det forholdsvis korte tidsvindaue den er gjennomført. Det er framleis mange uavklarte hypotesar. Bedrifta har endå ikkje vore ute i marknaden, det er derfor svært opent korleis den vil bli motteken. Ein har berre workshop, saman med rapportar frå Innovasjon Norge, som ikkje er unike for området og bedrifta, til grunnlag for data. Meir konkrete marknadsundersøkingar og testing av produkt hadde vore naudsynt for å kunne gitt meir kvalitetssikra svar.

6.1 Implikasjonar og framlegg til vidare forskning

Ein håpar denne oppgåva bidreg til ei vellykka satsing på turisme for bedrifta.

Første spørsmålet ein kan stille er kor mykje tid ein nystarta bedrift skal bruke på forretningsplan versus komme i gang, med «learning by doing». Svaret vil truleg bli sterkt påverka av størrelsen på investeringa som skal gjerast, men framleis eit tema det hadde vore interessant å sett meir på.

Vidare er kva skal vere på plass før ein satsar, set i gang med ei ny bedrift? I denne oppgåva har ein undersøkt og reflektert med gode hjelpemiddel og gode kjelder, men endeleg fasit har ein ikkje før ideen er prøvd ut over ein tilstrekkeleg lang periode. Ein kan truleg eliminere noko av det ein ikkje skal drive med, så er suksess truleg mykje personavhengig, meir om temaet hadde vore interessant.

Som nemnt under evaluering er vidare marknadsundersøkingar og testing vidare arbeid som er aktuelt.

7 Referansar

- Aasestad, K. (2021). *Overnattinger formidlet via delingsplattformer*. [Oslo]: Statistisk sentralbyrå.
- Angell, S. I. (2015). Å byggja ein region som merkevare. Historiebruk i Hardanger. *Heimen (Oslo, Norway)*, 1(1), 57–69.
- Barney, J. (1991). Competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Brendehaug, E., & Aall, C. (2005). Kvalitetsturisme—Eit bidrag til den norske debatten? *Plan*, 3–04, 44–51.
- Drageset, S., & Ellingsen, S. (2011). Å skape data fra kvalitativt forskningsintervju. *Sykepleien forskning (Oslo)*, 4, 332–335.
- Engeset, A. B., & Heggem, R. (2015). Strategies in Norwegian Farm Tourism: Product Development, Challenges, and Solutions. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 15(1–2), 122–137.
- Erichsen, M. (2018). *Ledelse i små og mellomstore virksomheter* (2. utg.). Fagbokforl.
- Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2015). *Qualitative methods in business research: A practical guide to social research*. Sage.
- Hagen, A. L., Tolstad, I. M., & Bygdås, A. L. (2018). Fra deadline til flowline. *Norsk medietidsskrift*, 25(4), 1–18.
- Innovasjon Norge. (2021a). *Nordmenns ferier i Norge 2021*. Innovasjon Norge.
https://assets.simpleviewcms.com/simpleview/image/upload/v1/clients/norway/Innovasjon_Norge_Nordmenns_feriereiser_sommeren_2021_cd2578c1-1c27-4ac0-901e-016aa36b4fc1.pdf
- Innovasjon Norge. (2021b). *Hvordan lage forretningsmodell*. Innovasjon Norge.
<https://www.innovasjon norge.no/no/verktoy/verktoy-for-oppstart-av-bedrift/hvordan-lage-forretningsmodell/>

- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2. utg.). Høyskoleforl.
- Keeble, B. R. (1988a). The Brundtland report: "Our common future." *Medicine and War*, 4(1), 17–25.
- Klang, D., Wallnöfer, M., & Hacklin, F. (2014). The business model paradox: A systematic review and exploration of antecedents. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 454–478.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. sage.
- Løseth, K. (2014). *Adventure tourism: Exploring relations between knowledge and innovation*. Aalborg University Press. <http://hdl.handle.net/11250/278677>
- Lune, H., & Berg, B. L. (2017). *Qualitative research methods for the social sciences*. Pearson.
- Lusch, R. F. (2014). *Tjenestedominant logikk: Premisser, perspektiver, potensial*. Cappelen Damm akademisk.
- Milford, A. B., Knutsen, H., & Berger, M. (2017). *Landbruksbasert reiseliv i Norge*.
- Normann, R. (2000). *Service management* (3. utg.). Cappelen akademisk forl.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2015). *Business model generation: En håndbok for nytenkere, banebrytere og opprørere*. Gyldendal akademisk.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernanda, G., & Smith, A. (2015). *Vinnende verdiforslag*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- 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*, 16(1), 1.
- Porter, M. E. (1992). *Konkurransfortrinn*. Tano.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 25–40.
- Roger Pihl & Vikøren Birger, M. (2022, December 31). SWOT analyse. *Store Norske Leksikon*. <https://snl.no/SWOT-analyse>
- Saunders, M. N. K. (2012). *Research methods for business students* (6th ed.). Pearson.
- Selnes, F. (2002). Markedsstrategi-markedsandel eller kundelojalitet. *Magma*.
- Strategi: En innføring* (6. utg.). (2014). Fagbokforl.

- Studenten som forsker i utdanning og yrke: Vitenskapelig tenkning og metodebruk* (Rev. utg., Vol. 10/2010). (2010). Høgskolen i Akershus.
- Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2), 172–194.
- Veidal, A. (2011). Gårdsbasert entreprenørskap: En kvalitativ studie av muligheter, motiver og ressurser for entreprenørskap i landbruket. *Notat (Norsk Institutt for Landbruksøkonomisk Forskning: Trykt Utg.)*.
- Velvin, J. (2014). *Rural turisme som drivkraft for lokal næringsutvikling = Rural tourism as a driving force for community economic development: Vol. 2014:100*. Institutt for matematiske realfag og teknologi, Fakultet for miljøvitenskap og teknologi, Universitetet for miljø- og biovitenskap.
- Wang, L., Jaring, P., & Wallin, A. (2009). Developing a conceptual framework for business model innovation in the context of open innovation. *2009 3rd IEEE International Conference on Digital Ecosystems and Technologies*, 453–458.
- Winters, Phil. (2014). *Customer Impact Agenda*.

8 Vedlegg – økonomisk modell

Budsjett for Lodge under breen

Hovedstyringer

Fyll inn budsjettperiodene med årstall her	2023	2024	2025	2026	2027
Inflasjonssats brukt i beregningene er	2,5 %	(sammenfaller med Norges Banks inflasjonsmål)			
Inflasjon	100,0 %	102,5 %	105,1 %	107,7 %	110,4 %
Skattesats	28 %				
Selskap	Lodge under breen				
Versjon	0.1				

Regnearket er bygd opp på et generelt grunnlag basert på inntekts og kostnadsdrivere. Hvert enkelt prosjekt og selskap vil ha ulike behov, men ved å følge postene i regnearket vil man ha en mal å gå etter. Enkelte prosjekt vil kanskje ha behov for individuell tilpasning.

Inputarkene er Inntekter, Produktkalkyle, Andre driftskostnader og Investeringer. Ut fra input i disse arkene blir resultat og kontantstrøm beregnet i arket Resultat og kontantstrøm. I regnearket skal kun GRÅ celler fylles ut med tall. Underveis i regnearket er det kommentarer til enkelte felt. Der hvor verdier er presentert så er disse bare ment å være veiledende, riktige tall her må vurderes ut fra det enkelte prosjekt/bedrifts forhold.

Det er sett bort fra finansposter i dette oppsettet, og skatt blir kun beregnet ved positivt driftsresultat (det er ikke tatt hensyn til utsatt skattefordel).

Verdt å merke seg er at regnearket baserer seg på år som perioder. Når vi ser på kontantstrømmen vil det da kunne være perioder i de enkelte årene hvor kapitalbehovet er større enn det som fremkommer i beregningen på året totalt. Det bør alltid være bufferkapital for å ta høyde for svingningene innad i året, samt eventuelle uforutsette kostnader.

Resultatoppsett for Lodge under breen

	100,0 %	102,5 %	105,1 %	107,7 %	110,4 %
	2023	2024	2025	2026	2027
INNETEKTER					
Salgsinntekter	579 000	1 005 525	1 285 965	1 340 729	1 374 247
Varekost	-54 450	-82 564	-106 849	-113 881	-116 728
Dekningsbidrag	524 550	922 961	1 179 116	1 226 848	1 257 519
<i>Dekningsgrad</i>	91 %	92 %	92 %	92 %	92 %
Lønnskostnader	-390 000	-401 700	-413 751	-426 164	-438 948
Andre driftskostnader	-284 900	-320 210	-328 215	-336 421	-344 831
Avskrivinger	-66 667	-135 000	-135 000	-135 000	-135 000
Driftsresultat	-217 017	66 051	302 150	329 263	338 739
<i>Driftsmargin</i>	-37 %	7 %	23 %	25 %	25 %
Skatt	0	-18 494	-84 602	-92 194	-94 847
Årsresultat	-217 017	47 557	217 548	237 070	243 892

KONTANTSTRØMOPPSETT

Årsresultat fra drift	-217 017	47 557	217 548	237 070	243 892
Avskrivinger	66 667	135 000	135 000	135 000	135 000
Primær kontantstrøm fra drift	-150 350	182 557	352 548	372 070	378 892
Investering - fjøs	-1 000 000	-1 025 000	0	0	0
Investering i produksjonsutstyr	0	0	0	0	0
Kontantstrøm fra investeringer	-1 000 000	-1 025 000	0	0	0
Fri kontantstrøm til totalkapitalen	-1 150 350	-842 443	352 548	372 070	378 892
Akkumulert kontantstrøm	-1 150 350	-1 992 793	-1 640 245	-1 268 175	-889 283

Discount rate	20,0 %
Net present value (NPV)	-4 260 689

Variable kostnader

Produktkalkylke for Overnatting

	2023	2024	2025	2026	2027
Vask og seng	300	300	300	300	300
AirBnB administrasjon	105	105	105	105	105
Annet					
Innsatsfaktor 4					
Innsatsfaktor 5					
Produktkalkyle	405	405	405	405	405
Antall produkter (kommer fra "Innt	90	110	140	150	150
Sum produksjonskostnader	36 450	44 550	56 700	60 750	60 750

Produktkalkylke for Hjortejakt

	2023	2024	2025	2026	2027
Varekost					
Logistikk/frakt?					
Annet					
Innsatsfaktor 4					
Innsatsfaktor 5					
Produktkalkyle	0	0	0	0	0
Antall produkter (kommer fra "Innt	3	3	3	3	3
Sum produksjonskostnader	0	0	0	0	0

Produktkalkylke for Guiding

	2023	2024	2025	2026	2027
Innleige guide	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000
Logistikk/frakt?					
Annet					
Innsatsfaktor 4					
Innsatsfaktor 5					
Produktkalkyle	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000
Antall produkter (kommer fra "Innt	0	12	30	40	40
Sum produksjonskostnader	0	48 000	120 000	160 000	160 000

Produktkalkylke for Bedriftsarrangement

	2023	2024	2025	2026	2027
Catering	300	300	300	300	300
Vask og seng					
Annet					
Innsatsfaktor 4					
Innsatsfaktor 5					
Produktkalkyle	300	300	300	300	300
Antall produkter (kommer fra "Innt	60	120	150	150	150
Sum produksjonskostnader	18 000	36 000	45 000	45 000	45 000

Andre driftskostnader

PERSONALKOSTNADER

		2023	2024	2025	2026	2027
Personalplan	Årslønn					
Daglig leder	600 000	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Salg/markedsføring /kundeservice		0,7	1	2	2	2
Operativ		0,1	1	1	1	1
Antall ansatte		1,3	2,5	3,5	3,5	3,5
Lønnskostnader		300 000	300 000	300 000	300 000	300 000
Lønnskostnader etter lønnsøkning	3,0 %	300 000	309 000	318 270	327 818	337 653
Sosiale kostnader	30 %	90 000	92 700	95 481	98 345	101 296
Totale lønnskostnader		390 000	401 700	413 751	426 164	438 948

ANDRE DRIFTSKOSTNADER

Leige av lodge		150 000	150 000	150 000	150 000	150 000
Strøm og internett		20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
Renteutgifter		33 000	33 000	33 000	33 000	33 000
Andre utviklingskostnader 4						
Andre utviklingskostnader 5						
Materialer i utviklingsarbeidet						
Materialer i utviklingsarbeidet						
Materialer i utviklingsarbeidet						
Andre utviklingskostnader 1						
Andre utviklingskostnader 2						
Andre utviklingskostnader 3						
Totale utviklingskostnader		203 000	203 000	203 000	203 000	203 000

Markedsføringskostnader

Nettside						
Brosjyrer og markedsmateriell						
Messer						
Reisekostnader						
Totale markedsføringskostnader		0	0	0	0	0

Faste driftskostnader

Husleie inklusive felleskostnader - kontor						
Husleie inklusive felleskostnader - produksjon/lagerlokaler						
Renhold						
Elektrisitet						
Telefoni, bredbånd og porto						
Forbruksmateriell kontorrekvisita						
IT-support						
Revisor						
Regnskaptjenester (hvis innkjøpt)		30 000	30 000	30 000	30 000	30 000
Forsikring (ikke personal)		25 000	50 000	50 000	50 000	50 000
Bilhold						
Reiser						
Utstysleie						
Lurist						
Annen rådgiving (annet enn utviklingskostnader)						
Lisenser til dataprogram etc. (kassasystem)						
Småanskaffelser og utstyr (PC, mobiltelefon, skriver/skanner)						
Supplering av driftsløsøre						
Varemerke						
Medlemskap		1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Annet		0	0	0	0	0
Totale faste driftskostnader		56 000	81 000	81 000	81 000	81 000
Sum andre driftskostnader		259 000	284 000	284 000	284 000	284 000
Usikkerhetspåslag andre driftskostnader	10 %	25 900	28 400	28 400	28 400	28 400
Totale andre driftskostnader		284 900	312 400	312 400	312 400	312 400

Investeringer

	2023	2024	2025	2026	2027
UTSTYR					
Renovering fjøs	1 000 000	1 000 000			
Rente					
Kontorutstyr					
Annet 1					
Annet 2					
Annet 3					
Sum investering i kontorutstyr	1 000 000	1 000 000	0	0	0
Inflasjonsjustering	100,0 %	102,5 %	105,1 %	107,7 %	110,4 %
Totale investeringer i kontorutstyr	1 000 000	1 025 000	0	0	0
PRODUKSJONSUTSTYR					
Produksjonsutstyr 1					
Produksjonsutstyr 2					
Produksjonsutstyr 3					
Produksjonsutstyr 4					
Produksjonsutstyr 5					
Produksjonsutstyr 6					
Produksjonsutstyr 7					
Produksjonsutstyr 8					
Produksjonsutstyr 9					
Produksjonsutstyr 10					
Produksjonsutstyr 11					
Produksjonsutstyr 12					
Produksjonsutstyr 13					
Produksjonsutstyr 14					
Produksjonsutstyr 15					
Produksjonsutstyr 16					
Sum investering i produksjonsutstyr	0	0	0	0	0
Inflasjonsjustering	100,0 %	102,5 %	105,1 %	107,7 %	110,4 %
Totale investeringer i produksjonsutstyr	0	0	0	0	0
AVSKRIVINGER					
Avskrivingsstid hus	15 år				
Avskrivingsstid produksjonsutstyr	5 år				
Avskrivning kontorutstyr					
Avskrivning på utstyr investert i 2023	66 667	66 667	66 667	66 667	66 667
Avskrivning på utstyr investert i 2024		68 333	68 333	68 333	68 333
Avskrivning på utstyr investert i 2025			0	0	0
Avskrivning på utstyr investert i 2026				0	0
Avskrivning på utstyr investert i 2027					0
Totale avskrivninger på kontorutstyr	66 667	135 000	135 000	135 000	135 000
Avskrivning produksjonsutstyr					
Avskrivning på utstyr investert i 2023	0	0	0	0	0
Avskrivning på utstyr investert i 2024		0	0	0	0
Avskrivning på utstyr investert i 2025			0	0	0
Avskrivning på utstyr investert i 2026				0	0
Avskrivning på utstyr investert i 2027					0
Totale avskrivninger på produksjonsutstyr	0	0	0	0	0
Totale avskrivninger	66 667	135 000	135 000	135 000	135 000