



Uit

NORGES
ARKTISKE
UNIVERSITET

Handelshøgskolen

Verdiforslagsanalyse

En eksplorativ studie av verdiforslag og forretningsmodeller i to ulike turistfiskebedrifter i Nord-Norge

—

Aina Johansen

Masteroppgave i økonomi og administrasjon, juni 2018



Forord

Forretningsmessig, og i livet generelt, hender det ofte at veien blir til mens en går. Det har likevel vist seg at det som regel lønner seg å ha en plan, og et mål for hva en ønsker å oppnå. Mitt mål i begynnelsen av studietiden var å være student, gjennomføre et semester av gangen, og sette pris på all læring, både faglig og sosialt, som denne tilværelsen skulle medføre. Når studieforløpet etterhvert begynte å bevege seg mot slutten, og det bare var en avsluttende masteroppgave som gjenstod, var målet å fullføre. Ikke bare et siste semester, men også en hel økonomiutdanning.

Kanskje var det det som gjorde at det følte viktigere enn noen sinne å prestere på sitt beste. Antall timer dette arbeidet har kvernet i hodet på meg siden jeg startet, det har jeg ikke tall på, men det er nok nesten like mange timer som det er siden jeg bestemte meg for oppgavens tema, høsten 2017. De som har lurt på hvordan det har gått underveis, har fått veldig ulike svar, ut fra hvor jeg har vært i prosessen. Jeg har aldri før opplevd noe som har vært så langt unna et tivoli, men likevel så likt en berg-og-dalbane som dette.

Jeg valgte å gjennomføre dette studiet alene, men helt alene har jeg likevel ikke vært. Uten hjelp og støtte, motivasjonen og smittende pågangsmot fra mine medstudenter tviler jeg på at jeg hadde fått dette i havn. Vi har arbeidet sammen, hver for oss, men mot et felles mål. Tusen takk!

Veileder, Nina Katrine Prebensen, fortjener også en stor takk for innspill til valg av tema og veiledning underveis. Videre har studiet heller ikke latt seg gjennomføre uten bedriftene som stilte opp, og var villige til å dele informasjon med meg før, under og i etterkant av undersøkelsen.

Til slutt vil jeg takke venner, familie, og kjæreste, for hjelp og støtte, og ikke minst for at dere har taklet utmerket at jeg har vært i ”master-boblen” i hele vår. Jeg gleder meg til å komme ut å være sammen med dere igjen!

Jeg er nå ferdig med utdanningen, men vil aldri bli ferdig utlært.

Tromsø, juni 2018

Aina Johansen

Sammendrag

Denne masteroppgavens problemstilling går ut på å bidra til analyse og utvikling av verdiforslag og forretningsmodeller for to turistfiskebedrifter. Oppgavens empiriske undersøkelse ble gjennomført gjennom deltakende observasjon av workshoper, i to utvalgte case-bedrifter, som begge har havfiske som hovedattraksjon. Havfiskebedrifter ble valgt av ulike årsaker, blant annet med bakgrunn i at tidligere studier beskriver et potensiale for differensiering av verdiforslag i bransjen, samt relativt lav grad av innovasjon. Oppgaven har et mål å analysere og bidra til utvikling verdiforslag og forretningsmodeller, men også å gi deltakende bedrifter en innføring i forretningsmodell generering, ved hjelp av ulike verktøy, som kan være nyttig i videre strategiarbeid.

Bedriftene som deltok i undersøkelsen er begge lokaliserte i Nord-Norge, og de er drevet av 1-2 heltidsansatte. Av konkurransehensyn er bedriftene anonymisert i oppgaven, og går under dekknavnene ”Bedrift A” og ”Bedrift B”. Workshopene ble gjennomført litt ulikt i de to bedriftene, ut fra deres ønske og tilgjengelig tid. Til analyse og utvikling av verdiforslag og forretningsmodeller for bedriftene, ble verktøyene Business Model Canvas (BMC) og Value Proposition Canvas (VPC) benyttet. Verktøyene viste seg å være nyttige for begge bedriftene for å analysere de ulike verdiforslagene tilknyttet ulike segmenter, og for å oppdage muligheter og utfordringer tilknyttet disse. For én av bedriftene ble det utviklet et nytt verdiforslag, og tilhørende forretningsmodell for et nytt segment, mens det for den andre bedriften ble tatt utgangspunkt i segmenter som de hadde valgt å rette seg mot, og utarbeidet verdiforslag og forretningsmodeller tilknyttet disse.

Deltakerne beskriver i workshopene som lærerike, og at de kommer til å ta i bruk verktøyene som ble introdusert i ulike sammenhenger senere.

Nøkkelord: Verdiforslag, Business Model Canvas, Value Proposition Canvas, Turisme, Havfisketurisme

Innholdsfortegnelse

1. Innledning	1
1.1. <i>Problemområde og formål</i>	3
1.1.1. <i>Avgrensning av problemområdet</i>	5
2. Beskrivelse av bransjen	6
2.1. <i>Opplevelsesbasert turisme</i>	6
2.1.1. <i>Havfisketurisme</i>	7
3. Teoretisk rammeverk	10
3.1. <i>Konkurransefortrinn</i>	10
3.2. <i>Forretningsmodellen</i>	11
3.3. <i>Business Model Canvas (BMC)</i>	12
3.3.1. <i>Kundesegmenter</i>	13
3.3.2. <i>Verdiforslag</i>	13
3.3.3. <i>Kanaler</i>	14
3.3.4. <i>Kunderelasjoner</i>	14
3.3.5. <i>Inntektsstrømmer</i>	15
3.3.6. <i>Nøkkelressurser</i>	16
3.3.7. <i>Nøkkelaktiviteter</i>	17
3.3.8. <i>Nøkkelpartnere</i>	17
3.3.9. <i>Kostnadsstruktur</i>	18
3.4. <i>Value Proposition Canvas (VPC)</i>	19
3.4.1. <i>Kundekartet</i>	20
3.4.1. <i>Verdikartet</i>	22
4. Metode	23
4.1. <i>Forskningsdesign</i>	23
4.1. <i>Forskningsstrategi</i>	24
4.2. <i>Tidsperspektiv</i>	25
4.3. <i>Utvalg</i>	26
4.4. <i>Datainnsamling</i>	26
4.4.1. <i>Beskrivelse av Workshop</i>	27
4.5. <i>Analysemetode</i>	28
4.6. <i>Validitet og reliabilitet</i>	28
4.7. <i>Arbeidsprosess</i>	29
5. Resultater og analyse	30
5.1. <i>Workshop 1 bedrift A</i>	31
5.2. <i>Workshop 2 bedrift A</i>	38
5.3. <i>Workshop 3: bedrift B</i>	43
5.4. <i>Evaluering av workshops</i>	51
6. Diskusjon	52
7. Oppsummering og konklusjon	57
7.1. <i>Implikasjoner og forslag til videre forskning</i>	57
8. Litteraturliste	59
8.1. <i>Artikler og bøker</i>	59
8.2. <i>Rapporter</i>	62
8.3. <i>Internettreferanser</i>	62
9. Vedlegg	64
9.1. <i>Vedlegg 1: Spørsmål til bruk i workshoper</i>	64
9.1. <i>Vedlegg 2: Spørsmål i etterkant av workshop</i>	68

Figuroversikt:

Figur 1: Business Model Canvas (BMC), (Osterwalder & Pigneur, 2010).....	12
Figur 2: Value Proposition Canvas (VPC), (Osterwalder, et al., 2014).....	19
Figur 3: Arbeidsprosess	29

Tabelloversikt:

Tabell 1: Workshop oversikt.....	30
Tabell 2: kundekart, fisketurister "gutta på tur", bedrift A	31
Tabell 3: Verdiforslag, fisketurister "gutta på tur", bedrift A.....	34
Tabell 4: Forretningsmodell, "gutta på tur", bedrift A.....	35
Tabell 5: Kundekart, nordlysturister "Comfort +", bedrift A	38
Tabell 6: Verdiforslag, nordlysturister "comfort +", bedrift A.....	40
Tabell 7: Forretningsmodell, nordlysturister "comfort+", bedrift A.....	41
Tabell 8: kundekart, fisketurister "all inclusive", bedrift B	44
Tabell 9: Verdiforslag, fisketurister "all inclusive", bedrift B.....	44
Tabell 10: kundekart, fisketurister "sportsfiskere", bedrift B	45
Tabell 11: Verdiforslag, fisketurister "sportsfiskere", bedrift B.....	46
Tabell 12: Kundekart, nordlysturister, bedrift B.....	47
Tabell 13: Verdiforslag, nordlysturister, bedrift B	47
Tabell 14: Forretningsmodell, 3 segmenter, bedrift B	50

1. Innledning

Begrepet verdiforslag har vært diskutert i ledelseslitteratur helt siden Bower og Garda introduserte konseptet i 1985. Verdiforslag ble da sett på som bedriftenes levering av verdi til kundene (Bower & Garda, 1985), mens fokuset de senere årene har gått mer mot å se på konseptet som en interaksjon og samskaping (co-creation) mellom flere aktører i et marked (Vargo & Lusch, 2004). I følge den service-dominante logikkens verdiperspektiv kan ikke bedriften levere fra seg verdi, men de kan utvikle verdiforslag som kan bli vurdert som verdifulle av kundene (Vargo og Lucsh, 2004). I løpet av de senere årene har verdiforslag fått høy prioritet i markedsføringsforskning, men det er likevel få bedrifter som benytter en formell prosess for utvikling, implementering og kommunikasjon av verdiforslagene sine (Frow & Payne, 2013 referert i Frow, McColl-Kennedy, Hilton, Davison, Payne & Brozovic, 2014; Payne, Frow, Eggert, 2017).

Tema for denne masteroppgaven er analyse og utvikling av verdiforslag og forretningsmodeller for to utvalgte bedrifter. Verktøyene som vil bli brukt i denne sammenhengen er Business Model Canvas (BMC) (Osterwalder og Pigneur, 2010) og Value Proposition Canvas (VPC) (Osterwalder, Pigneur, Bernarda & Smith, 2014). Bakgrunnen for dette er at en ved å tilnærme seg aktørens verdiforslag ved hjelp av en visualisering av deres forretningsmodell (BMC), vil kunne undersøke hvilke ressurser verdiforslaget beslaglegger, hvilke segmenter det retter seg mot, hvordan det leveres og hvilke inntekter de gir den aktuelle bedriften. En tidligere studie gjennomført på 155 små og mellomstore bedrifter viser at en gjennomgang og fornying av ulike elementer i deres forretningsmodell, utgjør et viktig bindeledd mellom det å oppdage nye muligheter, og å transformere de om til høyre ytelse for bedriften (Gou, Tang, Su & Katz, 2017).

Til tross for at flere studier viser at selskaper kan forbedre resultatene deres betydelig ved å fornye forretningsmodellene deres, er det veldig få som gjør det (Saebi, 2016).

Årsakene til dette ligger ofte i bedriftenes manglende evne til å se nye muligheter for egen bedrift, mangel på kunnskap om forretningsmodell-verktøyet, og/eller frykten for å endre noe som har fungert så godt tidligere (Saebi, 2016). En forretningsmodellinnovasjon krever derimot ikke at en utvikler helt nye produkter eller tjenester, og går helt bort fra alt en har gjort tidligere, det kan være at bare deler av modellen har behov for å endres (Björkdahl & Holmén, 2013). Nytenking i forhold til bedriftens kundesegment for eksempel, vil kunne åpne

opp for å anvende ressurser som en allerede har på en ny måte (Björkdahl & Holmén, 2013). Business Model Canvas (BMC) (Osterwalder og Pigneur, 2010) kan bidra til å synliggjøre påvirkningen de ulike byggesteinene i modellen har på hverandre, og kan på den måten hjelpe bedrifter til å tenke mer helhetlig i deres strategiarbeid. For mange bedrifter er forretningsmodell-konseptet, og BMC-verktøyet nytt og ukjent, noe som vil bli tatt hensyn til i studiets utforming og metodevalg.

Studiet som følger vil være basert på empiri fra to turistfiskebedrifter i Nord-Norge, hvorav en av de er vel etablert mens den andre er relativt ny-oppstartet. En studie av verdiforslag og forretningsmodeller kunne vært gjennomført i hvilken som helst bransje, men er interessant, og relevant å gjennomføre innenfor havfisketurismen av flere ulike årsaker. For det første er turistfiskebedrifter ofte lokalisert i på små steder langs kysten, og har derfor potensiale til å kunne bidra både til økt sysselsetting og økonomisk utvikling for disse lokalsamfunnene (Avermaete, Viaene, Morgan, Pitts, Crawford & Mahon, 2004; Eriksen, 2015). For det andre utgjør slike små, ofte familiedrevne bedrifter, en betydelig andel av bedriftene som driver innenfor reiselivsnæringen i Norge, spesielt innenfor naturbasert reiseliv (Kvam & Stræte, 2010). Denne typen bedrifter drives ofte av enkeltpersoner som har mye kunnskaper om aktivitetene de tilbyr, mens den forretningsmessige kompetansen ofte er noe lavere (Kvam & Stræte, 2010). Datainnsamlingen i dette studiet vil hentes inn ved at forskeren avholder workshoper hos bedriftene, og vil på den måten kunne bidra til å øke bedriftenes kunnskaper om verktøyene som benyttes.

For det tredje kan valg av case-bedrifter begrunnes ut fra det tidligere studier sier om innovasjon og differensiering i bransjen. Ifølge Kvam og Stræte (2010) tilbyr turoperatøren DinTur en manual for hvordan en kan utvikle et turistprodukt basert på havfiske, noe som skal hjelpe aktører som ikke har kompetanse på feltet mulighet til å etablere seg.

Turoperatøren var en viktig bidragsyter til at denne typen turisme ble etablert i Troms på slutten av 1990-tallet, men de bidro også til at bedriftene som ble etablert i årene etter ble veldig like (Kvam & Stræte, 2010). En dypere innsikt i utvalgte bedrifters verdiforslag og tilhørende forretningsmodeller vil derfor kunne si noe om hvordan bedriftene arbeider med å differensiere seg fra hverandre, og kanskje også identifisere potensialet for å differensiere seg ytterligere og på den måten oppnå økt verdiskapning (Gilmore & Paine, 2002) og konkurransefordeler (Candi, Beltagui & Riedel, 2013).

Videre er havfisketurisme er en bransje som er preget av store variasjoner med tanken på lønnsomhet, hvorav en stor andel aktører har behov for, og potensiale til, forbedringer (Borch og Svorken, 2014). Variasjonene finnes også, ifølge tidligere studier (Prebensen & Lyngnes, 2011), i aktørenes verdiforslag hvor enkelte baserer sin virksomhet kun på utleie av båter og rorbuer/boplass, mens andre tilbyr flere aktiviteter både i tilknytning til, og uavhengig av fiskeopplevelsen. Som mye annen opplevelsesbasert turisme, er havfisketurisme også preget av store sesongvariasjoner, og det å klare å ha høy kapasitetsutnyttelse også i lavsesong vil kunne være avgjørende for bedriftens lønnsomhet (Borch og Svorken, 2014).

I 2014 gjennomførte Kaizen AS, på oppdrag fra Innovasjon Norge, en mulighetsanalyse for bedrifter som driver havfisketurisme i de fem nordligste fylkene i Norge. Formålet med analysen var å øke kunnskapen om økonomiske og markedsmessige forhold i bransjen, og for aktørene selv å kunne utnytte dette til økonomisk fordel for egen bedrift. Resultatet viste blant annet at bransjen er i vekst i Norge, og at ”det ligger et potensiale for ytterligere forbedringer og innovasjon i bransjen ved å utvikle nye forretningsmodeller tilpasset den situasjonen og omgivelsene bedriften befinner seg i. Samtidig må det fokuseres på dyp kundeinnsikt, skape større unike verdier for kunden og bidra til kostnadsreduksjoner og beskyttelse av inntektsstrømmer” (Akselsen, 2014 s. 4). I artikkelen ”*Fisketurisme i et kunnskap- og verdiskapningsperspektiv: Fangst eller opplevelse?*” (Prebensen & Lyngnes, 2011) foreslås det at videre forskning på fisketurisme kan inkludere verdiskapningsperspektiver fra både bedrift, kunde og sted, og at markedspotensialet bør avdekkes.

Turistnæringen er voksende både på verdensbasis og i Norge, og det er mye som tyder på at de som levere aktivitetstilbud til turistene ikke vil gå arbeidsledige i fremtiden. Ifølge Turistundersøkelsen 2016 (Innovasjon Norge, 2017) vil den typiske norgesturisten ha det gøy, oppleve fjord og fjell, få med seg lokal kultur og smake på lokal mat og drikke, samtidig som de ”lader opp batteriene”. Valg av case-bedrifter for dette studiet falt derfor på et nisjesegment innenfor turistnæringen, havfisketurisme, som tilbyr turistene å få være med på en aktivitet som har livnært folk langs Norges kystlinje i flere tusen år, og bidratt til å bygge opp landet vårt til å bli den velferdsnasjonen det er i dag.

1.1.Problemområde og formål

Et av formålene til en forretningsmodell er å beskrive på generisk nivå hvordan et firma er organisert for å skape og distribuere verdi på en lønnsom måte (Baden-fuller & Morgan,

2010.) Baden-fuller & Morgan (2010) argumenter for at eksperimenter med forretningsmodeller bare gir mening hvis modellene er enkle nok til å jobbe seg gjennom, og komplisert nok til å fange opp tilstrekkelig av firmaets innhold. Bedriftens forretningsmodell kan ofte være en beskrivelse av hvordan ting ideelt sett skulle ha fungert i organisasjonen, i stedet for å beskrive hvordan ting faktisk fungerer (Baden-fuller & Morgan 2010). Fremtidig forskning på forretningsmodell-konseptet kan derfor være viktige bidrag i fremtidig forskning på ledelse, fordi modellen kan fungere som et verktøy på mange ulike vis (Baden-fuller & Morgan 2010. Eppler og Hoffmann (2012) hevder blant annet i deres studie at BMC-verktøyet fungerte bedre til analyse av eksisterende forretningsmodeller, enn til å komme opp med nye. Siden jeg i denne masteravhandlingen skal bidra til analyse og utvikle verdiforslag og forretningsmodeller for case-bedriftene, vil også en diskusjon rundt, og evaluering av verktøyenes (BMC, VPC) funksjon i tilknytning til dette arbeidet være relevant og nyttig for videre studier. Studiet har i tillegg et formål om å gi bedriftene en bedre innsikt i bruk av BMC-verktøyet, og vil derfor gjennomføres gjennom workshoper sammen med bedriftslederene. Et lignende forskningsdesign er tidligere gjennomført blant studenter på et universitet (Hoveskog, Halila & Danilovic, 2015), hvor studentene i samarbeid med en bedrift, deltok i en workshop for å utvikle nye idéer for bedriftens forretningsmodell. Resultatene av nevnte studie viser at samarbeidet mellom bedrift (problemeieren) og studentene som problemløsere gjennom en workshop, bidro til utvikling av nye idéer for bedriften, og at alle deltakende parter opplevde prosessen som lærerik og inspirerende.

Eksisterende forretningsmodell-litteratur kan grovt sett deles inn i tre kategorier, ut fra om den er tilknyttet bedriftsklassifisering, bedriftsprestasjon, eller forretningsmodellinnovasjon (Foss & Saebi, 2017). Fokuset i denne mastergradsavhandlingen vil ligge på forretningsmodellinnovasjon, som ifølge Shneider og Spieth (2013) behøver flere studier hvor det fokuseres på prosessene en slik innovasjon innebærer.

Ifølge Foss og Saebi (2017) har forretningsmodellinnovasjon i løpet av de siste årene vært brukt i tilknytning til andre forskningsfelt, som for eksempel service-innovasjon. Innenfor service-dominant logikk relateres service-innovasjon til opprettelser og utvikling av verdiforslag (Skålen, Gummerus, Koskull & Magnusson, 2015. Ifølge Clauß, Laudien, & Daxböck, (2014) vil bedrifter som evner å implementere en service-dominant logikk i deres forretningsmodeller, på en differensiert og effektiv måte, kunne oppnå konkurransefortrinn.

Dette begrunnes med at kundens rolle har endret seg i løpet av de siste årene, på grunn av relativt åpne globale handelsregimer og økt bruk av informasjons og kommunikasjonsteknologi (Prahalad & Ramaswamy, 2002; Teece, 2010).

Studiet vil søke å finne svar på følgende problemformulering:

Studiet skal bidra til å analysere nåværende, og eksplorere nye forretningsmodeller for turistfiskebedrifter ved å:

- 1) Identifisere verdiforslag, og tilhørende forretningsmodeller for ulike kundesegmenter*
- 2) Analysere de ulike verdiforslagene og forretningsmodeller som fremkommer med hensyn til potensiale for differensiering og konkurransefortrinn*

1.1.1. Avgrensning av problemområdet

Studiet vil ta for seg to ulike bedrifter i Troms, som har havfisketurisme som hovedaktivitet. Undersøkelsen vil ha et ledelsesperspektiv, hvor bedriftslederne sammen med forsker (meg) vil arbeide med å identifisere og analysere verdiforslagene deres tilknyttet ulike kundesegmenter, og utvikle forretningsmodeller til disse. Workshopene vil bli tilpasset hver bedriftene, ut fra tiden de har til rådighet og hva de selv ønsker å få ut av det. Godt samarbeid og god informasjonsflyt mellom forskeren og de deltakende bedriftene vil være avgjørende for en slik type undersøkelse.

2. Beskrivelse av bransjen

Påfølgende kapittel vil gi en kort innføring i bransjen som bedriftene i denne undersøkelsen opererer i. Kapitlet starter med å si noe om opplevelsesbasert turisme, som havfisketurisme regnes for å være en del av, før det går videre med å beskrive fisketurisme, og havfisketurisme.

2.1. Opplevelsesbasert turisme

Turisme defineres i denne avhandlingen som ”*Aktiviteter til personer som reiser og oppholder seg på steder som ligger utenfor vedkommendes ordinære oppholdssted, uavhengig av formål, for mindre enn ett år*” (Innovasjon Norge, 2017, s. 76). Opplevelsesbasert turisme er ikke like konkret definert, men beskrives av Jensen og Prebensen (2015) som en type turisme som skiller seg fra mer tradisjonell turisme, ved å tilby differensierte, immaterielle verdiforslag til turistene, på et spesifikt sted og på et spesifikt tidspunkt. Jensen og Prebensen (2015) beskriver videre hvordan opplevelsesbasert turisme kan ses på enten fra et ledelses- og industri perspektiv, eller fra et konsument- og markedsperspektiv. Fra ledelsesperspektivet, kan man studere hvordan aktørene i markedet best mulig kan tilrettelegge og skape gode opplevelser for turistene (Jensen og Prebensen, 2015). Følgende avhandling følger en logikk som sier at opplevelsesbedriften, eller tjenestetilbyderen, ikke kan skape verdien i opplevelsene alene, da den ikke fremkommer før den oppleves og vurderes som verdifull av brukeren (Vargo & Lusch, 2004). Opplevelsesbedriftens oppgave blir derfor å skape robuste opplevelsesmiljøer som de kan tilby turistene (Prahalad & Ramaswamy, 2004). En god forståelse av viktige faktorer ved turistopplevelsene er derfor viktig for aktørene i som driver innenfor opplevelsesbasert turisme, for at de skal kunne bidra til å skape verdifulle opplevelser for turistene (Jensen & Prebensen, 2015). Eriksen (2015) benytter en definisjon på hva en opplevelse er for noe, ved å si at det er *en hendelse (iscenesatt av en bedrift, eller skapt i et samarbeid mellom bedriften og kunden) som skapere et positivt (eller negativt) inntrykk som har potensiale til å bli minneverdige (Pine & Gilmore, 1998) eller meningsfulle (Boswijk, Thijssen & Peelen, 2007) opplevelser* (Eriksen, 2015, s. 85).

Videre beskriver Pine & Gilmore (1998) at opplevelser oppstår når bedrifter bevisst bruker tjenester som scene, og varer som hjelpemidler for å engasjere kundene på en måte som skaper minneverdige hendelser (Pine & Gilmore, 1998, s 98). Helkkula, Kelleher & Pihlström (2012) beskriver verdien av opplevelser som individuelt intrasubjektiv og sosialt

intersubjektiv, opplevd eller imaginær, basert på tidligere, nåværende, og/eller imaginære fremtidige opplevelser, temporal av natur, og sist men ikke minst fremgår det fra individuelt bestemte sosiale kontekster (Helkkula et al., 2012). Følgende avhandling vil ikke gå dypere inn i Helkkula et al., (2012) sin beskrivelse av hvordan verdi i opplevelser oppstår, men refleksjonene deres er likevel viktig å ha med i en oppgave som tar for seg verdiforslagene i en opplevelsesbedrift. Opplevd verdi i en opplevelse er, som beskrevet, en kompleks prosess, noe som sier noe om hvor avgjørende det er å gjøre seg kjent med turistene, deres preferanser og behov, forventninger og eventuelle bekymringer for å kunne utvikle gode verdiforslag for dem.

2.1.1. Havfisketurisme

Helt siden begynnelsen av 1800-tallet har turister kommet til Norge for å fiske, men de første som kom hit med det ærend, var velstående sportsfiskere som fisket etter laks i elvene (Prebensen & Lyngnes, 2011). Denne formen for fisketurisme er fremdeles utbredt, men dette studiet vil kun omhandle turistfisket som foregår på havet. Havfisketurisme er i stor grad med på å påvirke det som i dag omtales som fisketurisme, og har eksistert som et etablert fenomen siden 1980-tallet (Prebensen & Lyngnes, 2011). Fisketurisme finnes i mange deler av verden, men ifølge Akselsen (2014) har veksten de siste årene, innenfor havfiske spesielt, vært høyere i Norge enn ellers i verden. Med alle fjorder, bukter og øyer er Norges kystlinje på om lag 100 915 km, noe som tilsvarer den nest lengste i verden (Thuesen, Thorsnæs & Røvik, 2017), og med tanke på Norge som natur- og fiskerinasjon, er det nærliggende for mange aktører å tilby fiskeribaserte aktiviteter for turister (Prebensen & Lyngnes, 2011).

Havfisketurismebedrifter langs kysten av Norge, karakteriseres med at de har en beliggenhet nær sjø og fiskeplasser, disponerer boenheter, båt plasser og båter. I tillegg til dette bør de ha tilrettelagte forhold for ombord og ilandstigning og fasiliteter for behandling og oppbevaring av fisk, og gode rutiner for sikkerhet, både på landanlegget og på sjøen (NHO Reiseliv).

Verdiforslagene innenfor denne næringen spenner fra de aktører som baserer seg på kun utleie av nødvendige fasiliteter som trengs for fisket, til de som velger å delta mer aktivt i verdiskapingen, ved blant annet å ta med seg turistene på tur, by på opplæring, kunnskap om naturen og formidling av lokal kultur (Prebensen & Lyngnes, 2011). Variasjonen i tilbud og aktiviteter gir ulike typer opplevelsesverdi for kunden, og ulik verdiskaping for bedriften og vertsdestinasjonen (Prebensen & Lyngnes, 2011).

Fisketurisme beskrives av Prebensen og Lyngnes (2017) som en industri hvor de involverte aktørene (bedrifter, destinasjoner og kunder) benytter seg av naturbaserte resurser. For å sørge for at aktiviteten foregår i kontrollerte former ble det fra 1. januar 2018 innført et lovpålagt registreringssystem for fisketuristbedrifter som oppfyller bestemte kriterier, og frivillig registrering for de som ikke oppfyller disse. Alle bedriftene som er registrert i merverdiavgiftsloven, har en bruttoinntekt basert på turistfiske i sjø på minst 50 000 kroner i året og disponerer minst en båt tilknyttet turistfiske må registrere seg. Bedriftene som leier ut båt, men ikke står i merverdiavgiftregisteret kan registrere seg frivillig. Turister som besøker registrerte bedrifter får ta med seg 20 kilo fisk i uka ut av landet, og bedriftene er pliktige til å melde fra om fangst og informere turistene sine om regler (Fiskeridirektoratet, 2017). Ifølge bransjesjefen for fisketurisme i NHO reiseliv, Dagny Øren, er ordningen etterlengtet og positiv for bransjen, da den vil bidra til å gi en bedre oversikt over omfanget av turistfiske, samtidig som den kan bidra til å luke ut de som driver ulovlig (NHO Reiseliv, 2017). Ut fra Fiskeridirektoratets registreringsordning er det 560 turistfiskebedrifter i Norge som utfyller kriteriene til pålagt registrering, og 249 frivillig registrerte bedrifter (Fiskeridirektoratet, 25.04.2018). I Troms, hvor denne undersøkelsen vil bli gjennomført, er det 76 pålagt registrerte mens 11 bedrifter har registrert seg frivillig (Fiskeridirektoratet, 25.04.2018).

Prebensen og Lyngnes (2017) beskriver tre ulike segmenter innenfor fisketurisme, som ut fra tidligere studier på kategorisering av disse turister kan deles inn i *familiefiskeren*, *mataukfiskeren* og *sportsfiskeren*. *Familiefiskeren* beskrives som familier på reiser, hvor fiske inngår som en av flere foretrukne aktiviteter. Deres behov er ifølge Prebensen og Lyngnes (2017) å være sosial, ha det gøy, fiske, gjerne bo i leilighet, spise sammen med familien, delta på flere ulike aktiviteter, og å lære om området de besøker, dets natur og kultur (Prebensen & Lyngnes, 2017, s. 144). *Mataukfiskeren* beskrives som mer opptatt av å få mye fisk, sammenlignet med førstnevnte segment (Prebensen & Lyngnes, 2017). Det de ønsker å oppnå i løpet av ferien er å få fisk, og å lære om hvordan de kan oppnå dette. Videre ønsker de en mulighet til å oppbevare fisk, enkle fasiliteter for å bo, leie av båt og fiskeutstyr, og de er opptatt av å få mest mulig verdi for pengene (Prebensen & Lyngnes, 2017). Det siste segmentet som nevnes er *sportsfiskerne*, som er opptatt av *the art of fishing* (Prebensen & Lyngnes, 2017, s. 144). For sistnevnte segment er behovene: fiske, natur, lære om fiske som en sport, være sosial, og som forrige segment; enkle fasiliteter for å bo, leie av båt,

fiskeutstyr, men de beskrives som mer åpne for tilleggstenester, og har ofte litt større betalingsvilje sammenlignet med *mataukfiskeren* (Prebensen & Lyngnes, 2017).

3. Teoretisk rammeverk

Kapittelet som følger vil gi en innsikt i oppgavens teoretiske rammeverk. Studiet følger service-dominant logikk (Vargo & Lusch, 2004; Lusch & Vargo, 2014) som overordnet perspektiv, og tar utgangspunkt i Osterwalder og Pigneurs (2010) Business Model Canvas (BMC), og Value Proposition Canvas (VPC) (Osterwalder, et al., 2014). Kapittelet startet med en kort innføring i konkurranse-teorier, før det tar for seg forretningsmodeller, BMC, VPC, og teorier tilknyttet de ulike delene av verktøyene som er ansett som relevante for oppgaven.

3.1. Konkurransefortrinn

Alle virksomheter, så lenge de ikke har monopol på det de driver med, vil møte på konkurranse fra andre aktører i markedet. For at kundene skal velge din bedrift fremfor andre bedrifter må man tilby de et bedre verdiforslag enn konkurrentene (Lusch & Vargo, 2014). Ifølge service-dominant logikk er bedriftens fremste oppgave å hjelpe seg selv ved å hjelpe andre, og dersom en klarer dette bedre enn konkurrerende aktører vil en kunne oppnå konkurransefortrinn (Lusch og Vargo, 2014). Konkurransefortrinn er ifølge tidligere studier på feltet (f. eks. Sigalas, 2015) vanskelig å definere, men de viser til denne definisjonen i deres artikkel: *“The above industry average manifested exploitation of market opportunities and neutralization of competitive threats”* (Sigalas, Pekka Economou, & Georgopoulos 2013, s. 335).

Det tradisjonelle rammeverket for hvordan bedrifter skal kunne oppnå vedvarende konkurransefortrinn, foreslår hvordan de bør analysere deres interne styrker og svakheter, og deres eksterne muligheter og trusler (Barney, 1991). Fokuset på interne ressurser har dannet grunnlaget for det som benevnes som det ressursbaserte perspektivet (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991), mens blant annet Porter (1980,1985, referert i Evans, 2015) assosieres med et posisjonsbasert perspektiv, hvor de eksterne faktorene står i fokus. Hva som utgjør de interne og eksterne faktorene som fører til konkurransefortrinn, vil i stor grad være kontekstavhengig, og bare vedvare for en viss tidsperiode (Evans, 2015). Det vil derfor være avgjørende å være oppmerksomme både på endringer i omgivelsene, og interne ressurser, for å kunne utvikle strategier for å oppnå vedvarende konkurransefortrinn.

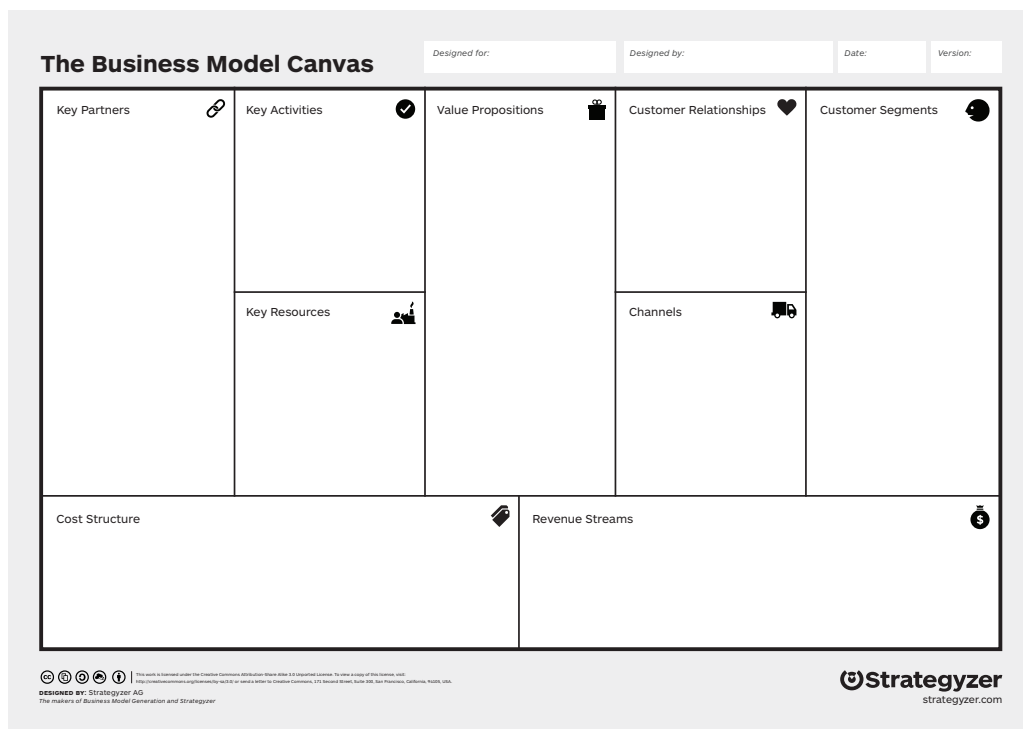
Hvordan en bedrift skal kunne oppnå konkurransefortrinn, og tjene på det, er ifølge Teece (2010) er et av problemene forretningsmodellen skal løse. Økt kundemakt i form av at det blant annet er enklere enn før for kundene å sammenligne produkter og bedrifter, gjør det mer komplisert, men desto viktigere å fokusere på hva som gjør at kundene skal velge deg fremfor andre (Teece, 2010). Forretningsmodeller kan være lett å kopiere, og er derfor ikke i seg selv en kilde til konkurransefortrinn, men dersom den differensierer seg fra andres modeller, og inneholder elementer som ikke lett lar seg imitere, vil den kunne gi konkurransemessige fordeler (Teece, 2010). Teece (2010) utfyller dette med å beskrive fire steg som er viktige for å oppnå vedvarende konkurransefortrinn, hvor det første går ut på å segmentere markedet, for og analysere hvilke kundegrupper bedriften bør rette seg mot. Det neste steget handler om å utvikle verdiforslag rettet mot hvert av segmentene man har valgt ut. Steg nummer tre handler om å utvikle og implementere mekanismer for å fange opp verdi for hvert segment, mens det siste steget går ut på å finne måter som gjør det vanskelig eller umulig for konkurrenter å kopiere strategien, og for å unngå at sensitiv informasjon deles med kunder og leverandører (Teece, 2010). Ledere som er veletablerte, som har en god, ikke nødvendigvis perfekt, forretningsmodell mal og har *evnen til å lære noe nytt og justere seg*, er de som mest sannsynlig vil lykkes (Shirky, 2008, referert i Teece, 2010).

3.2. Forretningsmodellen

Forretningsmodell som konsept har fått stor oppmerksomhet i vitenskapelige studier siden 1990-tallet (Schneider & Spieth, 2013). Klang, Wallnöfer og Hacklin (2014) illustrerer dette med å vise til økningen antall publikasjoner som (ifølge Google Scholars statistikk, referert i Klang, et al., 2014) refererer til konseptet, fra 383 i 1995 til 22 000 i 2011 (Klang, et al., 2014, s. 455). I tillegg til en rekke publikasjoner, har konseptet mange ulike definisjoner. Baden-Fuller og Morgan, (2010) definerer forretningsmodell som *”a set of generic level descriptions of how a firm organises itself to create and distribute value in a profitable manner”* (Baden-Fuller & Morgan, 2010 s. 157). En annen definisjon som ofte vises til i litteraturen, beskriver en forretningsmodell som bedriftens *“design or architecture of the value creation, delivery, and capture mechanisms”* (Teece, 2010, s. 172). Teece (2010) beskriver videre at en god forretningsmodell vil kunne gi betydelig verdiskapning for bedriften, gjennom overbevisende verdiforslag for kunden, og lønnsomme kostnads- og risikostrukturer. Osterwalder, Pigneur & Tucci gjennomførte i 2005 en studie med det formål å identifisere de mest vanlige forretningsmodell-elementene i litteraturen som var gitt ut om

konseptet. Nevnte studie resulterte i en identifisering av ni elementer, som dannet grunnlaget for det som kanskje er den mest kjente forretningsmodell-malen i dag, Osterwalder og Pigneurs (2010) Business Model Canvas (BMC).

3.3. Business Model Canvas (BMC)



Figur 1: Business Model Canvas (BMC), (Osterwalder & Pigneur, 2010)

Osterwalder og Pigneur gav i 2010 ut boken ”Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers”, hvor de beskriver hva BMC er for noe, og hvordan malen kan benyttes både til analyse og utvikling av forretningsmodeller. Boken er oversatt til en rekke ulike språk, og følgende masteravhandling vil benytte definisjonen fra den norske oversettelsen av boken, gitt ut i 2015: ”En forretningsmodell beskriver rasjonale bak hvordan en organisasjon skaper, leverer og holder på verdier” (Osterwalder og Pigneur, 2015 s. 14). De ni identifiserte forretningsmodell-elementene beskrives som forretningsmodellens byggesteiner, som kort fortalt skal kunne si noe om hva bedriften leverer, til hvem, hva som kreves av dem for å få dette levert, og hvordan de skal tjene penger. Disse byggesteinene deles inn fire hovedområder: kunder, produkt, infrastruktur og økonomisk bærekraft (Osterwalder og Pigneur, 2015 s. 15). Alle ni byggesteinene er beskrevet nedenfor.

3.3.1. Kundesegmenter

Den første byggesteinen Osterwalder og Pigneurs (2015) beskriver i deres forretningsmodell, er kundesegmenter, som beskrives som de ulike menneskene eller organisasjonene en bedrift har som formål å nå ut til, og tilby sine tjenester. Kundesegmentene utgjør en viktig del av bedriftens forretningsmodell, da de er helt avhengige av å ha lønnsomme kunder for å overleve i lengden (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 20). Målet med segmentering er å dele markedet inn i mindre grupper, eller nisjer, med like egenskaper, ut fra et eller flere kriterier (Tangeland, 2011). Ved å dele kundene inn i ulike segmenter vil bedriften kunne tilfredsstille kundene sine bedre (Osterwalder og Pigneur, 2015).

Segmenteringen kan foregå enten ved å benytte seg av forhåndsdefinerte segmenter, eller ved å definere nye segmenter ved hjelp av statistiske analyser (Tangeland, 2011). Sistnevnte metode beskrives som fordelaktig innenfor turiststudier, da den kan gi bedre innsikt i rasjonale bak turistenes atferd (Tangeland, 2011). Uansett hvilken metode som benyttes, så er det viktig at organisasjoner tar beviste valg om hvilke kundesegmenter de skal henvende seg mot, men også hvem de skal ekskludere (Osterwalder og Pigneur, 2015). Kundegrupper bør defineres i egne segmenter dersom de nødvendiggjør et bestemt produkt, kan nås gjennom ulike distribusjonskanaler, krever en spesiell type relasjon, har ulik lønnsomhet eller har ulik betalingsvillighet for forskjellige aspekter ved et produkt (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 20).

3.3.2. Verdiforslag

Bedriftens verdiforslag er en beskrivelse av hvilke produkter og tjenester som skal bidra til å skape verdi for de ulike kundesegmentene (Osterwalder & Pigneur, 2015), og kan defineres som: *“(co)created promises of customer value that are backed up by plans regarding how resources can be efficiently integrated through practices.”* (Skålen, et al., 2015 s. 35). Et element som kan være med på å bidra til å skape verdi for kunden, er gjennom individuell tilpasning, hvor bedriften, gjerne i samarbeid med kunden, skreddersyr produkter eller tjenester til den aktuelle kunden eller kundesegmentet (Osterwalder & Pigneur, 2015). Innenfor turisme er kunden med på produksjon av opplevelsen (Pine & Gilmore, 1998), og den samme aktiviteten kan dekke ulike behov for ulike turister, samtidig som flere aktiviteter kan bidra til å dekke det samme behovet (Tangeland, 2011). God kjennskap til hvilke kundebehov en skal oppfylle, innenfor de utvalgte kundesegmentene, vil derfor være

avgjørende for å kunne utvikle gode verdiforslag for turistene (Tangeland, 2011). Lusch & Vargo (2014) beskriver verdiforslag som et forslag for hvordan en aktør kan bidra til verdiskaping sammen med andre aktører, eller; et forslag til hvordan tjenesteyteren (bedrift) kan bidra til å øke velstanden til tjenestebrukeren (kunden). Verdiforslaget vil gi kundene forventninger som må oppfylles, eller overgås for å kunne gi bedriften konkurransefortrinn (Lusch & Vargo, 2014), og det bør i tillegg til å kommunisere hva bedriften lover for kunden, også si noe om hvordan bedriften skal sørge for at verdien oppstår (Skålen, et al., 2015).

3.3.3. Kanaler

Bedriftens distribusjons-, salgs-, og kommunikasjonskanaler beskriver hvordan de kommer i kontakt med kundesegmentene sine slik at de får levert verdiforslagene (Osterwalder & Pigneur, 2015). De ulike kanalene skal blant annet bidra til å gjøre kunden oppmerksom på bedriftens verdiforslag, hjelpe til med vurderingen av forslaget og muliggjøre kjøp, leveranse og assistanse etter kjøp (Osterwalder & Pigneur, 2015). Osterwalder og Pigneur (2015) skiller mellom direkte og indirekte kanaler, og egeneide og partnerkanaler. Fra et organisasjonsperspektiv bør en blant annet undersøke hvilke kanaler kundesegmentene helst vil nås gjennom, hvilke kanaler som fungerer best og hvilke som er mest kostnadseffektive, for å finne den beste kombinasjonen av kanaler for å nå frem til kundene med verdiforslaget (Osterwalder & Pigneur, 2015). Bedriftens salgspersonell og deres nettside er eksempler på direkte eide kanaler, men de kan ofte også benytte seg av partnerkanaler som for eksempel partnereide nettsteder for å nå ut til kundene sine. Partnereide kanaler gir ofte lavere fortjeneste på hvert salg, men kan på en annen side gi flere salg da det kan øke bedriftens rekkevidde (Osterwalder & Pigneur, 2015).

3.3.4. Kunderelasjoner

Den neste byggesteinene i Osterwalder og Pigneurs (2015) forretningsmodell handler om hvilke forhold bedriften ønsker å etablere med de ulike kundesegmentene sine. I følge Grönroos (2015) er det i de fleste tilfeller mer lønnsomt å forsøke å skape gode kundeforhold med de kundene man har, fremfor å hele tiden være på jakt etter nye. Grönroos (2015) argumenterer for at markedsføringen bør bevege seg bort fra et transaksjonsperspektiv, spesielt om en ønsker å konkurrere på service, fordi han mener at service-prosesser er iboende relasjonelle. Enhver organisasjon bør undersøke hvilke relasjoner kundesegmentene deres ønsker at de etablere med dem, om de har noen etablerte relasjoner, hvilke ressurser

relasjonene krever og hvordan de kan integreres med deres forretningsmodell (Osterwalder & Pigneur, 2015 s. 29). Relasjonene kan være både personlige og mekaniske, og drevet av ulike motivasjonsfaktorer som; kundeanskaffelse, kundebevaring og mersalg (Osterwalder & Pigneur, 2015). Videre beskriver Osterwalder & Pigneur (2015) seks ulike kategorier av kunderelasjoner; personlig bistand, allokert personlig bistand, selvbetjening, automatisert kundebehandling, fora og samskaping. Personlig bistand beskrives med at relasjonen baseres på direkte personlig kontakt mellom kunde og selger, i salgsprosessen eller etter den, både face-to-face, via telefon, mail, eller gjennom andre kanaler. At en konkret kundemedarbeider får sine bestemte kunder, og opparbeider seg en relasjon med disse over tid, kategoriseres av Osterwalder & Pigneur (2015) som allokert personlig bistand. Videre beskrives også selvbetjening, hvor bedriften tilrettelegger for at kunden skal klare seg selv uten noen direkte relasjon. Automatisert kundebehandling beskrives som en avansert form for kundeselvbetjening, hvor automatiserte tjenester kan gjenkjenne kundene og de informasjon og/eller anbefalinger. Fora, eller forum, er nettsteder som ofte er utviklet av bedriftene selv, med det formål at kundene skal kunne dele erfaringer med hverandre, og på den måten gi bedriftene økt forståelse for kundene deres og de problemene og behovene de står overfor. Til slutt nevner Osterwalder og Pigneur (2015) samskaping, som de her knytter til kundenes bidrag i utforming av verdiforslaget, som for eksempel ved at de kommer med innspill til hvordan nye produkter og tjenester bør utformes. I henhold til service-dominant logikk er brukeren, eller kunden, alltid en sentral aktør i verdiskapningsprosessen, da den vektlegger at verdien ikke oppstår før noe oppfattes som verdifullt av brukeren (Vargo & Lush, 2004). I hvor stor grad brukeren inkluderes direkte til å bidra i utforming av bedriftens verdiforslag kan derimot variere.

3.3.5. Inntektsstrømmer

Inntektsstrømmene beskrives av Osterwalder og Pigneur (2015) som forretningsmodellens arterier, og representerer pengene en bedrift genererer fra hvert kundesegment. Videre forklarer de hvordan inntektsstrømmene kan være basert på enkeltstående betalinger fra kunder, eller løpende betalinger. Denne delen av forretningsmodellen bør gi svar på hvilke verdiforslag kundene betaler for, hvordan de betaler for de, og hvor mye hver inntektsstrøm utgjør av totale inntekter (Osterwalder og Pigneur, 2015). I et analytisk perspektiv bør en spørre seg om hvilke verdiforslag kundene egentlig er villige til å betale for, og hvordan de ville foretrukket å betale for dem (Osterwalder & Pigneur, 2015). Bedrifter kan videre

generere inntektsstrømmer på ulike vis som blant annet salg av aktivia, bruks-, og abonnementsavgifter, utleie, leasing og lisensiering, honorarer og reklame (Osterwalder & Pigneur, 2015). De ulike inntektsstrømmene i bedriften kan også ha ulike prissettingsmekanismer, enten fast eller dynamisk (Osterwalder & Pigneur, 2015).

3.3.6. Nøkkelressurser

Uten nøkkelressursene ville det ikke vært mulig for organisasjoner å skape og levere verdiforslag, og opprettholde gode kunderelasjoner eller i det hele tatt å tjene penger (Osterwalder & Pigneur, 2015). Disse ressursene kan være fysiske, økonomiske, immaterielle eller menneskelige, og kan eies eller leies av bedriften eller sentrale samarbeidspartnere (Osterwalder & Pigneur, 2015 s. 34). De fysiske ressursene kan være bygninger, maskiner og systemer. Immaterielle ressurser er blant annet varemerker, patenter, opphavsrettigheter, partnerskap og kundedatabaser. Osterwalder og Pigneur (2015) beskriver de menneskelige ressursene i en egen kategori, og forklarer hvordan disse kan ha større betydning innenfor blant annet kunnskapstunge og kreative bransjer. Den siste kategorien som nevnes er økonomiske ressurser, i form av kontanter, kredittmuligheter og aksjeobligasjoner. I en analyse av verdiforslaget kan en stille seg spørsmålet om hvilke nøkkelressurser verdiforslaget krever, både med tanke på distribusjon, relasjoner og inntekt (Osterwalder & Pigneur, 2015).

I henhold til service-dominant logikk er bedriftens viktigste ressurser menneskelig kunnskaper og ferdigheter (Vargo og Lusch, 2004). Operande ressurser, eller fysiske gjenstander, er i henhold til denne logikken ansett som hjelpemidler i byttehandler, og har ingen verdi før de tas i bruk av en aktør og anses som verdifulle. Den service-dominante logikkens beskrivelse av ressurser visker ut litt av skillet mellom tradisjonelle servicebransjer og mer produksjonsbaserte bransjer, ved å hevde at det alltid er tjenester som byttes (Lusch & Vargo, 2014). Konkurransen mellom aktørene vil derfor være, uavhengig av bransje, basert på menneskelige ressurser som kunnskaper og ferdigheter, og deres evner til å integrere ulike materielle og immaterielle ressurser for å skape konkurransedyktige verdiforlag (Lusch & Vargo 2014).

For å oppnå konkurransefortrinn i turistnæringen krever både forståelse for bedriftens serviceorientering, og karakteristikk ved turisttjenester (Evans, 2015). Ut fra IHIP-

karakteristikkene (immateriellitet, heterogenitet, uadskillelighet og forgjengelighet), som er utviklet for å karakterisere service generelt (Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1985, referert i Evans, 2015), har Evans (2015) beskrevet hva som er spesielle karakteristikk for turisme. Alle de fire IHIP-karakteristikkene er fortsatt med i denne konseptualiseringen, men det er lagt til syv andre egenskaper. Det som er felles for tjenester, og som skiller det i fra gods eller varer er at de ikke kan ses, føles, smakes eller berøres (uhåndgripelig). De er sjeldent helt like (heterogene), og produksjon og konsum skjer samtidig (uatskillelig). Tjenester kan heller ikke lagres (forgjengelig) ifølge IHIP-konstruksjonen. For turisme har Evans (2015) lagt til at konsumenten ikke får eierskap til det de kjøper, men bare tilgang for en viss periode. Turisttjenester representerer ofte også kjøp med relativt høye kostnader, og er ofte sesongbaserte. Evans (2015) sier også at turisme har lave etableringskostnader. Videre kan ulike turistkomponenter være vanskelig å definere og avgrense på grunn av mye overlapping. Turisttjenester kan også ofte ha både positive og negative innvirkning på vertsnasjonen og transitturter som bør tas hensyn til. Sist men ikke minst forklarer Evans (2015) hvordan turisttjenester er sterkt utsatt for eksterne, uventete hendelser, utenfor tjenestetilbyderens kontroll, men som likevel berører dem. Et eksempel på dette kan være ulykker som skjer med turistene når de deltar på aktiviteter på egenhånd. Karakteristikkene Evans (2015) beskriver er veldig generelle, men kan likevel være nyttig å kjenne til for aktører i bransjen.

3.3.7. Nøkkelaktiviteter

I tillegg til å kartlegge hvilke ressurser som kreves, er det også nødvendig å vite hvilke aktiviteter virksomheten må utføre for å produsere, distribuere og tjene penger på verdiforslaget (Osterwalder & Pigneur, 2015). Nøkkelaktivitetene utgjør en beskrivelse av de viktigste tingene en bedrift må gjøre for at forretningsmodellen skal fungere (Osterwalder & Pigneur, 2015). Osterwalder & Pigneur (2015) beskriver tre hovedkategorier av nøkkelaktiviteter: produksjon, problemløsning (tjenesteyting) og nettverksrelaterte aktiviteter. Innenfor havfisketurisme er aktivitetene i hovedsak basert på tjenesteyting, i form av tilrettelegging for fiske (Prebensen & Lyngnes, 2011).

3.3.8. Nøkkelpartnere

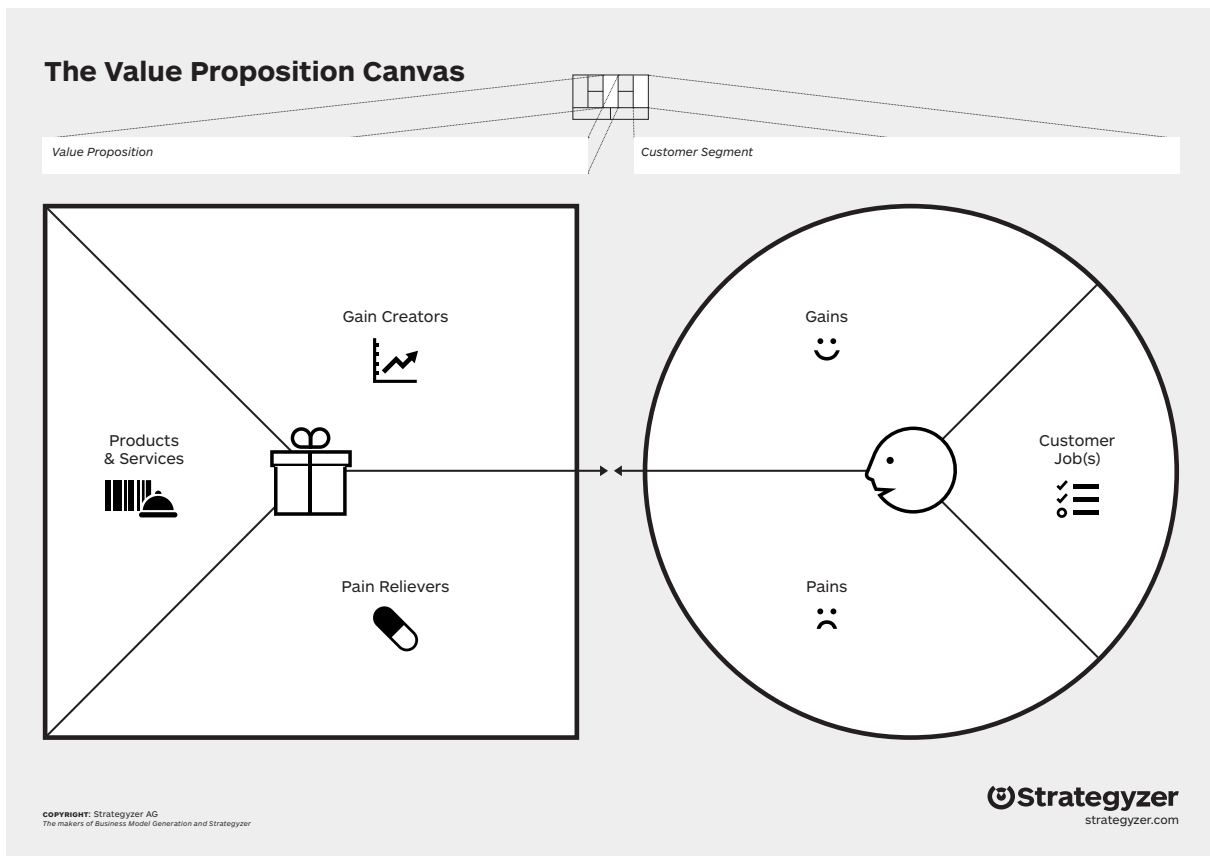
Den nest siste byggesteinen i Osterwalder og Pigneurs (2015) forretningsmodell er nøkkelpartnere, eller nettverket av leverandører og partnere som muliggjør driften av en virksomhet. Samarbeid med andre aktører gjennom allianser kan hjelpe virksomheten til å få

mest mulig ut av forretningsmodellene sine gjennom blant annet anskaffelse av ressurser, og/eller føre til redusert risiko. Osterwalder og Pigneur (2015) beskriver fire forskjellige typer partnerskap: strategiske allianser mellom ikke-konkurrenter, partnerskap mellom konkurrenter, samforetak og kjøper-leverandør-relasjoner. Ulike typer partnerskap vil inngås ut fra hvilke motiv partene har, og det skilles blant annet mellom ønsket om optimering for å oppnå stordriftsfordeler, ønsket om å redusere risiko og ønske om å tilegne seg bestemte ressurser og aktiviteter (Osterwalder & Pigneur, 2015 s. 39).

3.3.9. Kostnadsstruktur

Den siste byggesteinen i Osterwalder og Pigneurs (2015) forretningsmodell skal beskrive bedriftens kostnadsstruktur. Utarbeidelse og distribusjon av verdiforslag, samt opprettholdelse av kunderelasjoner koster som regel penger, men for å kunne beregne kostnadene må en først ha definert nøkkelressursene, nøkkelaktivitetene og nøkkelpartnerne for å se hva hver av de koster bedriften (Osterwalder & Pigneur, 2015). Enkelte forretningsmodeller fokuserer på å kutte kostnader overalt der hvor det er mulig (kostnadsbaserte modeller), mens andre er mer opptatt av verdiskaping (verdibasert modeller) enn å redusere kostnader (Osterwalder & Pigneur, 2015). Turistopplevelser betegnes av Evans (2015) som høykostnadsaktiviteter, det kan derfor tenkes at bedriftene som tilbyr ulike aktiviteter ofte har valgt verdibaserte forretningsmodeller, fremfor kostnadsbaserte. Et eksempel på kostnadsbaserte forretningsmodeller er lavpris flyselskaper, som for eksempel Ryanair og Norwegian, hvor de reisende får billige flybilletter, men må betale ekstra for alle tjenester utover selve reisen. Sist men ikke minst kan bedriftens kostnadsstruktur kjennetegnes ved faste eller variable kostnader, stordrifts-, og/eller synergifordeler (Osterwalder & Pigneur, 2015).

3.4. Value Proposition Canvas (VPC)



Figur 2: Value Proposition Canvas (VPC), (Osterwalder, et al., 2014)

Value Proposition Canvas (VPC) er utviklet som et tilleggsverktøy tilknyttet Business Model Canvas (BMC), med det formål å beskrive bedriftens verdiforslag for de utvalgte kundesegmentene mer detaljert (Osterwalder, et al., 2014). Verktøyet kan benyttes både av etablerte bedrifter, til å analysere og utvikle/fornye verdiforslagene sine, og for nyoppstartede bedrifter i arbeidet med å skape helt nye verdiforslag (Osterwalder, et al., 2014). Som figur 2 viser, består VPC av to sider, hvor den høyre siden, *kundekartet*, skal beskrive kundesegmentets *jobs*, og potensielle *pains* og *gains* tilknyttet disse, mens den venstre siden, som illustrerer *verdikartet*, er ment for å beskrive bedriftens produkter og tjenester, og hvordan disse skal fungere som *pain relievers*, og *gain creators* for utvalgt kundesegment.

Etter å beskrevet kundesegmenter og verdiforslag ut fra kunde- og verdikartet, bør en teste hvordan de passer sammen, om produktene og tjeneste man tilbyr gjennom verdiforslaget er direkte knyttet til *customers jobs*, og om de kan bidra til å redusere eller eliminere aktuelle ubehag (*pains*), og gi økt og/eller overaskende gevinster (*gains*) (Osterwalder, et al., 2014). Osterwalder (et al., 2014) beskriver tre ulike *fits* (tilpasning mellom kunde- og verdikartet),

problem-løsning *fit*, produkt-marked *fit* og forretningsmodell *fit*. Førstnevnte oppstår når en har funnet bevis på at gjøremålene (*jobs*), ulempene (*pains*) og gevinstene (*gains*) som er definert er aktuelle og relevante for kundene, og det definerte verdiforslaget møter disse. En har derimot ikke på dette steget noe bevis på at kundene bryr seg om verdiforslaget, og Osterwalder (et al., 2014) beskriver her at man har oppnådd en *fit* bare på papiret. Det neste steget er å forsøke å oppnå en med markeds-*fit*, noe som oppstår når man har bevis på at verdiforslaget faktisk skaper verdi for kunden, og blir lagt merke til. Siste steget går ut på å finne en forretningsmodell som passer verdiforslaget, slik at det kan gi verdi tilbake til bedriften. Når man har funnet bevis på at verdiforslaget kan være en del av en forretningsmodell som er både lønnsom og gjennomførbar, er alle tre stegene i tilpasningen oppnådd (Osterwalder, et al., 2014). Osterwalder, et al., (2014) beskriver i tillegg til dette ti karakteristiske trekk for hva som utgjør gode verdiforslag:

1. De er en del av gode forretningsmodeller.
2. De fokuserer på gjøremål (*jobs*), ubehag (*pains*) og gevinster (*gains*) som betyr mest for kundene.
3. De fokuserer på utilfredsstilte gjøremål, uløste ubehag og urealiserte gevinster.
4. De treffer noen få gjøremål, ubehag og gevinster, men gjør det ekstremt bra.
5. De fokuserer ikke bare på funksjonelle gjøremål, men også emosjonelle og sosiale.
6. De er justert etter hvordan kundene måler suksess.
7. De fokuserer på gjøremål, ubehag og gevinster som er felles for mange, eller som noen er villige til å betale mye penger for.
8. De skiller seg ut blant konkurrerende gjøremål, ubehag og gevinster som kundene bryr seg om.
9. De utkonkurrerer konkurrentene i vesentlig grad på minst et aspekt.
10. De er vanskelig å kopiere.

(Osterwalder, et al., 2014, s. 73-74)

3.4.1. Kundekartet

Kundekartet skal hjelpe til med å beskrive kundenes gjøremål (*customers jobs*), i arbeids eller fritidssammenheng, og potensielle negative og positive utfall tilknyttet dette. Gjøremålene kan være funksjonelle, sosiale, personlige/emosjonelle, eller støtteoppgaver, de kan være oppgaver som skal utføres, problemer som skal løses eller behov som ønskes oppfylt (Osterwalder, et al., 2014). Funksjonelle gjøremål kan være knyttet til å løse spesifikke

problemer eller fullføre en oppgave, mens de sosiale gjøremålene handler om hvordan kundene vil bli oppfattet av andre, som for eksempel at de ønsker å se bra ut, eller oppnå økt makt eller status (Osterwalder, et al., 2014). Emosjonelle eller personlige gjøremål handler om å oppnå en spesifikk følelsesmessig tilstand, som for eksempel å føle seg rolig og avslappet. Støtteoppgaven beskrives som gjøremål tilknyttet kjøp, samskaping eller overføring av verdi, som for eksempel sammenligning av produkter før et kjøp (Osterwalder, et al., 2014). Sist men ikke minst er gjøremålene kontekstavhengige, og bør vektlegges ulikt ut fra hvor viktige eller uviktige de er for kunden.

Etter beskrivelsen av gjøremålene (jobs) kan en gå videre til den delen av kundekartet som er ment til å beskrive alt som kan regnes som ulemper for kunden (pains) før, under og etter, eller hindrer de til å gjennomføre et gjøremål. Ulemper kan være uønskede utfall, problemer eller karakteristikk, som for eksempel at noe ikke fungerer som det skal, gjør at en ikke føler seg vel eller føles unødvendig. Ting som hindrer eller forsinker kunden i gjennomføringen av gjøremålet regnes også som ulemper, samt risiko eller potensielle uønskede utfall. På samme måte som gjøremålene kunne rangeres ut fra om de var viktige eller mindre viktige for kunden, vil også ulempene rangeres ut fra om de regnes som ekstreme eller moderate (Osterwalder, et al., 2014).

Kundekartet tar videre for seg fordelene (gains) tilknyttet gjøremålet, som beskriver utfallene de anser som nødvendige, som de ønsket, forventet, eller ville blitt overasket av (Osterwalder, et al., 2014). De nødvendige fordelene er de som må være der for at en løsning skal fungere, mens de forventede fordelene er noe som bør være der, selv om løsningen kan fungere uten dem. På et overnattingssted vil en nødvendig fordel være at du får et rom og ei seng å sove i, mens en forventet fordel kan være at rommet er rent og ryddig. Ønskede fordeler beskrives som noe en ikke forventer, men hadde satt stor pris på å få, mens uforventede fordeler eller overraskelser er fordeler som overgår kundens forventninger og ønsker, og som de selv ikke ville kommet på om man spurte dem (Osterwalder, et al., 2014). De ulike fordelene tilknyttet gjøremålet vektlegges også ut fra om de anses som helt essensielle eller bare kjekt å ha.

3.4.1. Verdikartet

Verdikartet skal liste opp bedriftens utvalgte produkter og tjenester for de ulike segmentene, og si noe om hvordan disse skal dempe, eller eliminere ulempene for kunden (pain relievers), og gi dem høyere, eller overaskende gevinster (gain creators). Etter at verdikartet er fylt ut, settes det sammen med Kundekarteten for å sjekke om verdiforslaget faktisk bidrar til dette, om det er ”fit” mellom Kundekarteten og verdiforslaget.

Produktene og tjenestene som listes opp i verdikartet, skal hjelpe kundene til å få gjennomført de funksjonelle, sosiale og/eller emosjonelle gjøremålene, eller oppfylle deres behov. Videre kan bedriftens produkter og tjenester være fysiske/handgripelige, immaterielle, digitale eller finansielle, og vektet ut fra hvor relevante de er for verdiforslaget, fra essensiell til kjekt å ha. Til å lindre eller eliminere potensielle negative aspekter tilknyttet kundens gjøremål, har verdi-kartet en egen del som skal beskrive hvordan verdiforslaget skal bidra til det. I denne delen er det ifølge Osterwalder, et al., (2014) viktig å fokusere på de ulempene som er betydelige for kunden, da det vil være vanskelig, og i noen tilfeller umulig å utvikle verdiforslag som fjerner alt ubehaget. Med å fokusere på noen spesifikke ulemper, vil en ha større sjanse for å lykkes med å eliminere disse skikkelig (Osterwalder, et al., 2014).

Neste modul i verdikartet skal beskrive hvordan verdiforslaget skal bidra til å gi kundene økt eller overaskende gevinster. Her er det også viktig å fokusere på gevinstene som er mest relevante for kunden og som faktisk kan gjøre noe med (Osterwalder, et al., 2014). Kundene kan forvente og ønske mye, men de er også ofte klare over at en ikke kan få alt i ett produkt, eller gjennom en tjeneste. En feil mange også gjør er å liste opp alle produktene og tjenestene deres, i stedet for å fokusere på de som er spesielt beregnet for det spesifikke kundesegmentet man arbeider med (Osterwalder, et al., 2014).

4. Metode

Kvalitativ organisasjonsforskning beskrives av Eriksson og Kovalainen (2008) som en type studier hvor forskeren får muligheten til å fokusere på komplekse, reelle og kontekststøttede organisasjonsrelaterte fenomener. Sammenlignet med kvantitativ forskning, er en i kvalitative undersøkelser mer opptatt av tolking og forståelse av sosiale sammenhenger, kultur og kontekst (Eriksson & Kovalainen, 2008). For å kunne analysere og utvikle verdiforslag og forretningsmodeller for bedriftene i dette studiet, ble kvalitativ metodisk tilnærming ansett som det beste alternativet, da studiets formål er å oppnå en bedre forståelse for noe spesielt og unikt, innenfor en spesifikk kontekst (Jacobsen, 2005). Observasjon og fortolkninger av sosiale sammenhenger er en viktig del av dette studiet, og det vil derfor ha en mer subjektiv enn objektiv epistemologisk tilnærming (Jacobsen, 2005). Når det gjelder studiets tilnærming til teori, kan en velge enten en induktiv, eller deduktiv tilnærming (Saunders & Lewis, 2012). I stedet for å fokusere utelukkende på sammenhengen mellom enkelte variabler, vil det i dette studiet bli lagt større vekt på kontekst og faktorer i omgivelsene som kan være med på å påvirke det som undersøkes (Saunders, Lewis & Thornhill, 2016). Studiet vil derfor ha en mer induktiv enn deduktiv tilnærming til teori, hvor det en ønsker å oppnå er en større forståelse av et bestemt fenomen innenfor en bestemt kontekst, og hvor forskeren deltar aktivt i forskningsprosessen (Saunders et al., 2016). Følgende kapittel vil gi en innsikt i studiets metodevalg, og begrunnelser av valgene som er tatt.

4.1. Forskningsdesign

Studiets forskningsdesign skal gi en beskrivelse av hvilke fremgangsmåter som er ansett som mest hensiktsmessige for å besvare studiets problemstilling og forskningsspørsmål (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009). Her skiller en gjerne mellom beskrivende, forklarende og eksplorative design (Saunders, et al., 2009). Eksplorative studier defineres som: *”research that aim to seek new insights, ask new questions and to asset topics in a new lighth”* (Saunders & Lewis, 2012, s. 110). Denne typen studier handler om å oppdage informasjon om et tema som ikke har vært undersøkt tidligere, og gir ofte midlertidige resultater som krever oppfølging av mer detaljert forskning (Saunders & Lewis, 2012). Saunders og Lewis (2012) poengterer at selv om eksplorative studier kan gi innsikt i, og forståelse for ulike fenomener, bør en være forsiktig med å trekke konklusjoner ut fra resultatene forskningen gir. Eksplorative studier starter som regel med et bredt utgangspunkt, og blir smalere og mer spesifisert underveis i forskningsprosessen (Saunders, et al., 2016). Denne masteroppgave kan

defineres som eksplorativ, da den har som formål er å analysere og utvikle verdiforslag og forretningsmodeller for små turistbedrifter, noe som ikke har vært forsket på tidligere. Resultatet av studiet må ses på som midlertidige og ikke generaliserbare, men noe som kan benyttes som utgangspunkt for lignende studier senere. Videre vil et slikt design være fordelaktig for dette studiet da det åpner opp for å kunne stille mer åpne forskningsspørsmål, som kan endres underveis i prosessen når en oppnår ny innsikt, og en bedre forståelse av fenomenet som forskes på (Saunders, et al., 2016).

4.1.Forskningsstrategi

Valg av forskningsstrategi avhenger blant annet av valgte studieobjekter, eksisterende kunnskaper om temaet, tilgjengelige ressurser og forskerens filosofiske utgangspunkt (Saunders, et al., 2009, s. 141). For studiet, ble en kvalitativ case-studie, kombinert med en aksjonsforskningstilnærming ansett som beste alternativ. Denne oppgaven vil ta for seg to ulike bedrifter, og er derfor avgrenset til å kun være gjeldende for disse. Slike studier betegnes som case-studier, som kan defineres som: *"a research strategy which involves the investigation of a particular contemporary topic within its real-life context, using multiple sources of evidence."* (Saunders & Lewis, 2012, s.116). Case-studier beskrives som fordelaktige når en ønsker å oppnå en detaljert forståelse for studiets kontekst, og det som foregår innenfor denne konteksten (Saunders & Lewis, 2012). Videre kan case-studier gjennomføres på flere ulike vis, og ved bruk av et eller flere case-objekter (Eriksson & Kowalainen, 2008). For dette studiet ble to case-bedrifter valgt ut, slik at det skulle være mulig å sammenligne resultatene fra disse to.

Et avgjørende element for dette studiet vil være studieobjektene kunnskaper om verdiforslag og forretningsmodell generering, da det uten denne kunnskapen vil bli vanskelig for dem å kunne bidra. Med bakgrunn i dette ble det valgt en forskningsstrategi som kombinerer en kvalitativ casestudie av to ulike bedrifter, og en tilnærming som ligner aksjonsforskning. Aksjonsforskning kan defineres som: *"a research strategy concerned with the management of a change and involving close collaboration between practitioners and researchers."* (Saunders & Lewis, 2012). En av studiets foretrukne konsekvenser er at bedriftene som deltar lærer noe av prosessen, og tar i bruk verktøyene som introduseres, samt de forretningsmodellene som utvikles, i deres videre strategiarbeider. Aksjonsforskning blir beskrevet som en foretrukket strategi når målet er å oppnå en forståelse for endringsprosesser, utviklings- og/eller

forbedringsprosesser for et aktuelt problem, med det formål å lære noe av dem (Eriksson & Kovalainen, 2009). Strategien krever at forsker og de som forskes på samarbeider tett (Saunders & Lewis, 2012), og at forskeren selv, på ulike vis, er involvert i det som forskes på (Eriksson & Kovalainen, 2009). Drivkraften bak denne forskningsmetoden er fokuset på reelle problemer, i stedet for teoridrevne problemformuleringer (Eriksson & Kovalainen, 2009). Videre viser Eriksson og Kovalainen (2009) til Schein (1999) som beskriver to ulike forskerroller innenfor aksjonsforskning, hvor forskeren enten opptrer som ekspert, eller som hjelper/tilrettelegger. I hvilken grad forskeren er involvert i forskningsprosjektene vil variere, og det er noe forskeren og problemeierne må bli enige om ut fra hva som passer prosjektet best, og gjeldene etiske regler (Eriksson & Kovalainen, 2009). I denne oppgaven vil forsker (jeg) delta som hjelper/tilrettelegger, og bidra der det trengs for å få innhentet nødvendig informasjon, og gjennomført analysen og utviklingen av verdiforslag og forretningsmodeller for bedriftene.

Berg (2004) beskriver aksjonsforskning ut fra ved hjelp av fire steg: Identifisering av forskningsspørsmål, samle inn informasjon for å svare spørsmål(ene), analyse og tolkning av innhentet informasjon og deling av resultatet med deltakerne. Ifølgende masteroppgave vil en identifisering av problemformulering foregå ved en gjennomgang av tidligere studier av havfisketuristbedrifter, samt tidligere studier som benytter seg av BMC i ulike sammenhenger. Steg to vil bli gjennomført ved hjelp av en workshop hos hver enkelt bedrift, etterfulgt av noen spørsmål tilknyttet disse, mens steg tre gjennomføres av forskeren i etterkant av workshopene. Resultatet av forskningen vil bli delt med deltakerne når analyse og tolkning er ferdig. Aksjonsforskning beskrives ofte som en sirkulær prosess (Saunders & Lewis, 2012), som gjerne går over flere år, da en ønsker å evaluere resultatene av endringen og eventuelt iverksette nye tiltak. Denne oppgaven kan derfor beskrives som inspirert av aksjonsforskningsstrategien, men vil ikke følge hele prosessen denne strategien ofte innebærer, da studiets tidsperspektiv ikke tillater det.

4.2. Tidsperspektiv

Studiens tidsperspektiv avklarer hvorvidt studiet skal representere en hendelse på et spesifikt tidspunkt, eller en serie hendelse over et gitt tidsrom (Saunders, et al., 2009). Førstnevnte betegnes som tverrsnittsundersøkelser, men studier med lengere tidsperspektiv omtales som longitudinale undersøkelser (Saunders, et al., 2009). For dette studiet er tidsperspektivet satt,

da studien er en del av et masterprogram som er bestemt å vare fra januar-juni, 2018. Studiet kan derfor defineres som en tverrsnittsundersøkelse.

4.3. Utvalg

Viktige kriterier for bedriftene som kunne delta i dette studiet var at de drev med havfisketurisme som hovedaktivitet, at de var lokalisert i eller utenfor Tromsø, og at de selv var motiverte for å delta i denne eksplorative undersøkelsen. Bedriftene kan derfor sies å ha blitt valgt ut med hensikt, og ut fra visse kriterier som ble satt og ansett som viktige for å kunne svare på oppgavens problemformulering (Saunders & Lewis, 2012).

Forskeren hadde på forhånd lite kjennskap til noen av bedriftene, annet enn det de formidler via deres hjemmesider, men ble rakk å gjøre seg litt kjent med gründerne i forkant av workshopene. E-mail som ble sendt ut til bedriftene er vedlagt.

4.4. Datainnsamling

Når formålet er å undersøke hvordan noe blir gjort, vil en med fordel kunne benytte en datainnsamlingsmetode som innebærer å observere dette (Saunders, et al., 2009). Observasjon handler om å systematisk observere, ta opptak av, beskrive, analysere og tolke folks oppførsel (Saunders, et al., 2009, s. 288). Det skilles i hovedsak mellom to ulike typer observasjoner, deltakende observasjon og strukturert observasjon. Det som utgjør den viktigste forskjellen mellom disse to formene for observasjon, er at førstnevnte metode benyttes i hovedsak i kvalitative studier, når formålet er å komme frem til rikere datasett om for eksempel hvilke meninger folk legger i deres handlinger (Saunders, et al., 2009). Strukturerte observasjoner på sin side, er en kvantitativ undersøkelse som benyttes når en ønsker å måle frekvensen av handlinger (Saunders, et al., 2009). I dette studiet vil forsker delta aktivt i observasjonen av workshopene, som vil bli arrangert hos de utvalgte bedriftene, gjennom å stille spørsmål som kan hjelpe deltakerne å beskrive deres verdiforslag, og å fylle ut de ulike delene av forretningsmodellen. Forskeren vil være fleksibel i utforming av workshopene, ut fra deltakernes ønsker, samt stille sin kunnskap til disposisjon for deltakerne for å sørge for at det oppstår en felles forståelse for hva de ulike elementene i forretningsmodellen innebærer.

I etterkant av workshopene vil det bli sendt ut noen få, enkle spørsmål til bedriftene for å avklare om de opplevde å innhente seg ny kunnskap i løpet av prosessen, og om de opplevde den som nyttig. Spørsmålene er vedlagt (Vedlegg 3).

4.4.1. Beskrivelse av Workshop

For å innhente informasjon i dette studiet er det gjennomført 3 workshoper i de case-bedriftene. I forkant av workshopene ble det sendt ut mail til bedriftene, hvor de selv fikk være med på å bestemme når de skulle gjennomføres, og hvor lang tid de ønsket å sette av til dette. De ble også oppfordret til å ha med ansatte, eller andre med god innsikt i bedriften deres, dersom de ønsket det. Forberedelsene til workshopen gikk ut på å sette sammen en PowerPoint-presentasjon av BMC og VPC-verktøyene, for å kunne introdusere disse for bedriftene, samt å tegne BMC og VPC på lerreter. Lerretene, post-it lapper i ulike farger, og tusjer ble tatt med til bedriftene på workshopene, i tillegg til PowerPoint-presentasjonen. Nedfor følger en beskrivelse av agendaen som ble fulgt på workshopene:

1. Informasjon om utvalgt bedrift:

Kort samtale med gründerne om hvem de er, og om deres bedrift for å bli bedre kjent.

2. Presentasjon forretningsmodellgenerering

Visning av PowerPoint-presentasjon med videoer som illustrerer BMC, og verdiforslagsmodellen, samt eksempel på forretningsmodell. Presentasjonen ligger som vedlegg.

3. Forretningsmodellanalyse og -utvikling

- a. Definere kundesegmenter ut fra kundekartet
- b. Analysere verdiforslag for hvert segment ved hjelp av verdikartet
- c. Fylle ut de resterende bolkene i forretningsmodellen

I utfylling av Value Proposition Canvas (VPC) ble noen spørsmål brukt til hjelp (se Vedlegg 1), samt PowerPoint-presentasjonen.

Forsker deltok som hjelper/tilrettelegger i workshopen ved å stille spørsmål, og hjalp til med formuleringer og skriving når deltakeren ønsket det. Det var likevel deltakerne fra bedriftene som bestemte hva som kunne stå på lappene før de ble festet på de ulike lerretene.

4.5. Analysemetode

Kvalitative data vil ofte være tvetydige, dynamiske og komplekse (Saunders, et al., 2016), noe som gjør at en analyse av disse gjerne starter med å organisere dem i ulike kategorier (Eriksson & Kowalainen, 2008). Analyse av kvalitative data vil også innebære en tolkning av informantenes utsagn, og observasjonene som blir gjort (Saunders, et al., 2016), og Eriksson og Kowalainen (2008) beskriver at denne tolkningen og analysen ofte skjer underveis i prosessen, og gjerne samtidig som datainnsamlingen finner sted. I denne oppgaven utgjør resultatet som beskrives, forskerens tolkning og analyse av innsamlet data, samt prosessen for dette. Siden studiet ble gjennomført ved hjelp av BMC, og VPC, er innsamlet data kategorisert ved hjelp av disse.

4.6. Validitet og reliabilitet

Studiets reliabilitet referer til om datainnsamlingsmetoden og analysen ville gitt samme resultat om det ble gjennomført på nytt ved en annen anledning, eller av en annen forsker (Saunders, et al., 2016). For å øke studiets reliabilitet er metoden, og gjennomføring av studiet beskrevet grundig. Det ble ikke tatt opptak av workshopene, og minimalt med bilder for å sikre deltakernes anonymitet. Workshopene ble tilpasset hver bedrift noe, i form av hvor mye tid som ble brukt på de ulike delene, ut fra bedriftenes ønsker og den tiden de hadde tilgjengelig. Fra forskerens perspektiv var det viktig at deltakerne skulle lære noe, og kunne dra nytte av workshopen, samtidig som det ikke skulle ta mer tid fra de enn de var villig til å bruke på den. Beskrivelsene av workshopene, samt sitater fra deltakerne, utgjør likevel elementer som øker studiets troverdighet.

I en aksjonsforskning er målet ofte knyttet til å løse konkrete praktiske problemer og samtidig utvikle relevant teori (Levin, 2017). På den måten mener Levin (2017) at aksjonsforskning produserer brukbare og virksomme resultater på en måte som ingen andre samfunnsvitenskapelige forskningsstrategier kan måles mot. Resultatene er derimot svært kontekstbundet, med en avgrenset gyldighet tilknyttet den konkrete konteksten hvor forskningen gjennomføres (Levin, 2017). Med en rik beskrivelse av kontekst og dens påvirkning på resultatene, vil en kunne si noe om kontekstens betydning, og ut fra dette anslå om kunnskapen kan være gyldig i andre, lignende kontekster (Levin, 2017). Innenfor reiselivsnæringen i Troms, hvor følgende avhandling er gjennomført, finnes det mange små,

privateide bedrifter som tilbyr ulike aktiviteter for turister. Det er derfor grunnlag for å tro at noe av kunnskapen fra studiet vil kunne benyttes også av andre, lignende virksomheter.

4.7.Arbeidsprosess



Figur 3: Arbeidsprosess

Arbeidsmodellen forklarer fremgangsmåten for dette studiet, som startet med å forberede workshopene ved blant annet å sette seg inn i relevant litteratur, før workshopene ble gjennomført og senere evaluert av deltakerne. Resultat og analyse av workshopene vil i ettertid sendt til bedriftene på mail, da i form av en ferdig skrevet masteroppgave.

5. Resultater og analyse

For å kunne gi et best mulig svar på problemstillingen, ble det valgt å gjennomføre workshoper i to ulike case-bedrifter. Ut fra informasjon fra case-bedriftene, var ingen av de spesielt godt kjent med BMC-verktøyet fra før, en introduksjon av verktøyet ble derfor ansett som nødvendig for kunne gjennomføre workshopene. Begge workshopene startet med en presentasjon hvor forsker gikk gjennom BMC og VPC sammen med deltakerne fra bedriftene. I bedrift A, som er relativt ny-oppstartet, ble det gjennomført to workshoper, hvor den første gikk ut på å analysere verdiforslaget for et segment de hadde valgt å satse på, mens den andre ble brukt til å definere og analysere et nytt verdiforslag, for et segment bedriften ønsket å rette seg mot. I etterkant av workshopene ble det sent ut en mail til hver av de deltakende bedriftene med noen spørsmål knyttet til disse. Begge workshopene er beskrevet videre i kapitlet.

Tabell 1: Workshop oversikt

	Case bedrift:	Mål:	Dato:	Sted:	Deltakere:	Varighet
Workshop 1	A	- Definere kundesegment og verdiforslag - Utarbeide tilknyttet forretningsmodell	23.03.2018	Hjemme hos gründer	- Gründer bedrift A - Forsker	2,5 time
Workshop 2	A	- Definere nytt kundesegment og verdiforslag - Utarbeide tilknyttet forretningsmodell	26.03.2018	Hjemme hos gründer	- Gründer bedrift A - Forsker	4 timer
Workshop 3	B	- Definere kundesegmenter og verdiforslag	03.04.2018	Møterom, bedrift B	- Gründer bedrift B - Guide bedrift B	3,5 timer

		- utarbeide forretningsmodell			- Forsker	
--	--	----------------------------------	--	--	-----------	--

5.1. Workshop 1 bedrift A

Workshopen startet med å få svar på noen generelle spørsmål om bedriften, som oppstartsår, antall ansatte, antall boenheter og antall båter. Deretter introduserte forskeren deltakeren for forretningsmodellgenerering ved å vise en PowerPoint hvor både BMC og VPC ble forklart, og i tillegg illustrert ved hjelp av to korte videoer. Forsker hadde i forkant av workshopen fått et inntrykk av at deltakeren ikke kjente så godt til BMC, og utarbeidet derfor presentasjonen med det formål å etablere et felles begrepsapparat mellom forsker og deltakeren, og sørge for at tilstrekkelig kunnskaper om verktøyet var tilstede før arbeidet med analyse og utvikling av verdiforslag og forretningsmodellene startet.

Etter introduksjonen startet prosessen med å fylle ut kundekartet, og deltakeren fikk spørsmål fra om hvem h*n anså som det eller de viktigste kundesegmentene for bedriften. På dette svarte deltakeren at det måtte være fisketurister, da h*n anslo at disse stod for omentrent 80% av bedriftens inntekter. Forskeren fulgte opp med å stille spørsmål om hva som karakteriserte disse, for å få avklart om de utgjorde et segment eller burde deles inn i flere. Som nevnt i teorikapitlet bør kundene defineres i egne segmenter dersom de nødvendiggjør et bestemt produkt, kan nås gjennom ulike kanaler, krever en spesiell type relasjon, har ulik lønnsomhet eller betalingsvilje for forskjellige aspekter ved et produkt (Osterwalder & Pigneur, 2015). Ifølge deltakeren utgjorde fisketuristene et segment, som vi valgte å gi navnet ”gutta på tur”, ut fra deltakerens beskrivelse om at det i de aller fleste tilfeller var snakk om flere menn, som oftest kompiser, og i noen få tilfeller menn med familiære relasjoner, som for eksempel far og sønn.

Tabell 2: kundekart, fisketurister "gutta på tur", bedrift A

Jobs:	Pains:	Gains:
<ul style="list-style-type: none"> - Bruke tid på hobby (fiske) - Henge med gutta - Ferie og avkobling 	<ul style="list-style-type: none"> - Dårlig fiske/ingen fisk - Dårlig vær - Forsinket/bortkommet bagasje - Problemer/feil på båt 	<ul style="list-style-type: none"> - Få stor fisk - Få fisk - God beliggenhet - Engasjer vertskap - Gode fasiliteter

--	--	--

Etter å ha definert segmentet ble fokuset rettet mot å avklare oppgavene, problemene eller behovene til turistene i dette segmentet. Deltakeren fra bedrift A fikk først i oppgave å avklare hvorfor disse turistene besøkte bedriften. På dette svarte deltakeren ganske raskt: *”Det er jo for å fiske”*. For å utdype dette ytterligere, oppfordres det i beskrivelsen av hvordan Kundekarteten bør benyttes til at en bør spørre *hvorfor* en rekke ganger, til en kommer frem til hva som ligger bak kundenes oppgaver, problemer og behov (Osterwalder, et al., 2014). Deltakeren fikk derfor videre spørsmål om hvorfor turistene ville fiske. Etter en liten tenkepause, og refleksjon over spørsmålet svarte h*n det var fordi det var hobbyen deres, de elsket å fiske og det var derfor en aktivitet de ønsket å bruke en del av fritiden sin på. Andre årsaker til hvorfor de besøkte bedriften mente deltakeren kunne være relatert til et behovet for å være for å ”henge med gutta”, og for å være på ferie og slappe av. Osterwalder (et al., 2014) beskriver at kundenes gjøremål (customers jobs) kan være funksjonelle, sosiale, personlige/emosjonelle eller støtteoppgaver, og knyttet til oppgaver som skal utføres, problemer som skal løses og/eller behov som skal oppfylles. Ifølge denne deltakerens beskrivelse, er fisketuristene innenfor dette segmentet opptatt av å få oppfylt behovet de har for å bruke fritiden sin på en aktivitet de liker, nemlig å fiske. Det kom også frem at de som regel ikke reiste alene på tur, noe som kan indikere at det sosiale aspektet også var viktig for dem. På det personlige eller emosjonelle plan hadde deltakeren et inntrykk av at turistene innenfor dette segmentet var opptatt av å slappe av, og være på ferie.

Det neste stege i Kundekarteten tar for seg ting som kan påvirke kundene i negativ retning i forbindelse med gjennomføring av oppgaven, oppfylling av behov eller problemløsning (Osterwalder, et al., 2014). Det første deltakeren kom på her var dårlig fiske, eller at turistene skulle oppleve å ikke få noe fisk. Forsker ønsker videre å få vite om det kunne være andre ting som de var redde for, eller noe de helst ville unngå i forbindelse med besøket eller reisen, og på det svarte deltakeren at flere hadde med seg en del, ofte ganske kostbart, fiskeutstyr og derfor kunne være bekymret for at bagasje skulle forsvinne. Problemer med båt, at ting ikke fungerte som det skulle, og at de skulle være uheldig med været ble også nevnt som ting som bekymret dette segmentet. Osterwalder (et al., 2014) beskriver ulempene, eller negative aspekter knyttet til gjøremålene som uønskede utfall, problemer eller karakteristikk ved det, risiko, eller noe som hindrer eller forsinker kunden i gjennomføringen av gjøremålet. Fra et

bedriftsperspektiv kan det være krevende å kjenne til alle disse aspektene, men det er som nevnt i teorikapitlet heller ikke nødvendig å ta med alle, da de vektlegges ulikt av kunden. Det er likevel viktig at bedriftene gjør sitt ytterste for å finne ut av hva som kan bekymre turistene deres i forbindelse med reisen, og hvordan de vektlegger de ulike bekymringene for å vite hva de bør fokusere på for å redusere eller eliminere disse i deres verdiforslag (Osterwalder et al., 2014).

Videre tar Kundekartet for seg fordelene knyttet til gjøremålet, som kan være utfall kunden anser som nødvendige, ønsket, forventet, eller noe som ville overasket dem (Osterwalder, et al., 2014). Her forklarer deltakeren at det å få fisk regnes som positivt, og ofte forventet ut fra det inntrykket h*n har fått av disse turistene. Å få stor fisk, da spesielt kveite ble sett på som ekstra positivt, og noe de fleste innenfor dette segmentet ønsket. Gode fasiliteter for å få tatt vare på fisk, henge fra seg våte klær og andre gjennomtenkte løsninger knyttet til båt, kai og boenheten var også noe deltakeren hadde et inntrykk av at de reisende innenfor dette segmentet satte pris på. Noe mange virket overasket over og veldig fornøyd med, var boenhetenes beliggenhet, at de lå usjenert til og at bedriften ikke disponerte så mange boenheter. Dette førte ifølge tilbakemeldingene deltakeren hadde fått til at gjestene følte at de fikk være for seg selv, og gjorde hele opplevelsen mer unik og spesiell for dem. Videre beskrev deltakeren hvordan gjestene satte pris på engasjement fra verten. *”Æ kunna sette å prata, og drokke kaffe eller øl sammen med gjestene hele sommeren”* (Deltaker, bedrift A), det er tydelig at h*n liker vertskapsrollen godt. Men, som eneste ansatt i bedriften er det mange andre ting som skal gjøres som stjeler tiden h*n helst skulle brukt sammen med gjestene. På samme måte som de negative aspektene tilknyttet gjøremålet vektlegges ulikt av kundene, vektlegges også fordelene ulikt (Osterwalder, et al., 2014). Ut fra deltakerens beskrivelse forventer ofte turistene innenfor dette segmentet å få fisk, mens de aller helst ønsker å få stor fisk. Videre ble det satt stor pris på engasjement fra gründeren, noe som kanskje ikke var forventet, men heller ble sett på som et overaskende utfall for gjestene.

Etter å ha gått gjennom segmentet, og det som ut fra deltakerens perspektiv var deres uløste oppgaver, bekymringer og ønskede utfall, gikk vi over til bedriftens verdiforslag for dette segmentet. For å beskrive dette mer detaljert, og for å kunne knytte det direkte opp mot kundekartet, benyttet vi her verdikartet som hjelpemiddel (Osterwalder, et al., 2014).

Utfylling av dette startet med at forskeren utfordret deltakeren til å svare på hva som står på

hjemmesiden til bedriften at de kan tilby dette segmentet. Deltakeren svarte her at det de prøvde å få frem, var at de i hovedsak tilbød opplevelsen havfiske, som inkluderte leie av boenhet, båt og fiskefasiliteter/utstyr.

Tabell 3: Verdiforslag, fisketurister "gutta på tur", bedrift A










Products & services:	Pain Relievers:	Gain creators:
<ul style="list-style-type: none"> - Havfiskeopplevelse - Boenhet og båt - Fiskefasiliteter 	<ul style="list-style-type: none"> - Vedlikehold av båter og utstyr - Sikkerhetsinstruksjon i starten av hvert opphold - Værinformasjon - Springssystemer på båter - Båtberedskap ved uhell - Utleie av alt nødvendig utstyr for fiske 	<ul style="list-style-type: none"> - Anbefaling av fiskeplasser - Godt utstyrte båter - Unik/spesiell beliggenhet - Godt vedlikeholdte fasiliteter - Tilgjengelig vertskap 24/7 - Godt vertskap - Godt tilrettelagte fasiliteter

For å unngå negative konsekvenser for turistene forklarte h*n at de blant sørget for at båtene var godt vedlikeholdt, alltid gav sikkerhetsinstrukser tilknyttet både boenhet, båt, været og havet. Deltakeren forklarte også at bedriften hadde springssystemer på alle båtene, for å vite hvor de befant seg til enhver tid. Verdiforslaget inkluderte utleie av alt nødvendig utstyr for å drive fisket, men noe av dette kostet ekstra. Dersom uhellet skulle være ute hadde deltakeren fra bedrift A båtberedskap tilgjengelig, og var forberedt på å rykke ut raskt og når som helst på døgnet dersom noen av turistene var i fare.

For å øke turistenes positive opplevelse beskrev deltakeren at h*n hadde god kjennskap til området hvor bedriften befinner seg, og derfor kunne anbefale gode fiskeplasser. For å øke sjansen for å få fisk var båtene også utstyrt med moderne instrumenter. Deltakeren fra bedrift A beskriver videre at h*n jobber mye med å være en god vert, og ønsker å signalisere for gjestene at h*n er tilgjengelig for dem hele døgnet. Beliggenheten til boenhet og båter beskrives også som en del av verdiforslaget som skal bidrar positivt for turistenes opplevelse, ut fra deltakerens inntrykk. Godt tilrettelagte og vedlikeholdte fasiliteter var noe deltakeren jobbet for å opprettholde, gjennom hele året.

Etter å ha gjennomgått verdiforslaget satt vi det sammen med kunde-kartet hvor vi hadde beskrevet segmentets oppgaver, utfordringer og ønskede utfall, for å se hvordan det passet sammen. For dette segmentet så det ut til at verdiforslaget passet godt, selv om det var enkelte ting deltakeren fra bedrift A sa h*n kunne bli enda bedre på, i forhold til hvor viktig enkelte elementer ble antatt å være for turistene. Neste steg på agendaen var å sette kundesegment, og verdiforslag inn i forretningsmodellen og starte arbeidet med å fylle ut de resterende bolkene.

Tabell 4: Forretningsmodell, "gutta på tur", bedrift A

Forretningsmodell for: Bedrift A		Segment: Fisketurister, gutta på tur		Dato: 23.03.2018
Tur-operatør 	 Vedlikehold båt/boenheter Klargjøring og tilrettelegging Transport til/fra flyplass Vertskap Service Markedsføring og salg	 Havfiske- opplevelse på sitt beste	 Personlig engasjement fra vert	 Fisketurister, "gutta på tur"
	 4 båter 16 sengeplasser 3 boenheter Fiske-/lokal- kunnskaper og interesse		 Tur-operatør Hjemmeside Instagram Facebook	
 Vedlikehold og drift, boenheter og båt Forsikring Distribusjonskanal/markedsføring		 Leieinntekter boenhet Leieinntekter båt Transport til/fra flyplass		

Prosessen videre gikk ut på å definere hvilke kanaler bedriften benyttet for å nå ut til segmentet vi nettopp hadde definert som fisketurister "gutta på tur". Deltakeren forklarte at h*n benyttet seg av en tur-operatør, hvor turistene kunne finne bedriften og legge inn bookinger. Deltakeren fra bedrift A beskriver videre at bedriften hadde en egen Facebook-

side som også benyttes for å nå ut til, og kommunisere med turistene i dette segmentet, i tillegg til en egen hjemmeside, og en Instagram-profil. Her diskuterte vi hvilke kanaler som ble brukt, hvorfor, og hvilke kanaler deltakeren hadde inntrykk av at turistene ønsket å bli nådd gjennom. Deltakeren antok at tur-operatøren førte til at h*n fikk flere gjester, og at det kanskje føltes tryggere for mange nye kunder å booke reisen sin gjennom en kjent tur-operatør enn en bedrift de ikke kjente til enda. På en annen side ble tur-operatøren beskrevet som kostbar, noe som gjorde at h*n ønsket at bedriften kunne ta flere bookinger direkte i fremtiden, og kanskje på sikt benytte andre, rimeligere kanaler.

Etter å ha avklart hvilke distribusjonskanaler deltakeren benyttet, beveget vi oss videre til blokken i forretningsmodellen som tar for seg kunderelasjoner. Her pratet vi om hva deltakeren gjorde for å bygge en god relasjon mellom bedriften og turistene i dette segmentet, og hvilken relasjon h*n hadde inntrykk av at turistene ønsket ble bygget til dem. Deltakeren beskrev her at h*n hadde inntrykk av at turistene satte pris på at h*n som vert var engasjert, og delte deres interesserte for fiskeing. Deltakeren forklarte videre at det ble benyttet et skjema, hvor turisten kunne gi bedriften tilbakemelding, samt muntlige tilbakemeldinger, og ut fra disse hadde deltakeren et inntrykk av at engasjement fra verten utgjorde en årsak til at flere ønsket å komme tilbake til bedriften, og/eller anbefale bedrift A for andre.

Den neste byggesteinen skal gi svar på hvilke verdier turistene i dette segmentet er villige til å betale for. Her beskrev deltakeren at de betalte for leie av båt og boenhet, og i noen tilfeller transport til og fra flyplassen. På spørsmålet om hvor stor del av den totale inntekten dette segmentet bidrar med, svarte aktøren at h*n kunne tenke seg at det var snakk om så mye som 80%. De fleste turistene i dette segmentet betalte turene via turoperatøren som bedriften benyttet. Turistene i dette segmentet hadde som regel med seg alt de trengte av fiskeutstyr, så inntektene for utleie av utstyr var minimale.

Over på modellens venstre side startet vi med å beskrive hvilke ressurser verdiforslaget, distribusjonskanalene, kunderelasjonene og inntektskildene beslagla. Her startet deltakeren med å nevne de materielle ressursene som båter, boenheter og bil. Forskeren forsøkte her å få frem noen immaterielle ressurser også, og spurte derfor deltakeren om det ikke var noen kunnskaper eller ferdigheter for eksempel, som kunne regnes som nøkkelressurser for bedriften. Etter en liten diskusjon rundt dette kom vi frem til at bedriften helt klart hadde noen viktige immaterielle ressurser som var viktige i forbindelse med utarbeiding av verdiforslaget

til dette segmentet, nemlig vertskapet (deltakerens) interesse for, og kunnskaper om fiske og fiskeplasser i nærheten. Turoperatøren ble videre nevnt som en viktig ressurs, for distribusjon av verdiforslaget. Etter en liten tenkepause fant deltakeren ut at det var disse han anså som nøkkelressurser for bedrift i dag, vi gikk derfor videre til bedriftens nøkkelaktiviteter. Her beskrev deltakeren at det viktigste aktivitetene var tilrettelegging og vedlikehold av båter og boenheter, personlig vertskap og service, og i noen tilfeller transport til/fra flyplass. Noen andre aktiviteter ble nevnt, men deltakeren var her opptatt av å kun ta med de aller viktigste for det aktuelle segmentet, og prøve å unngå å tenke for detaljert.

Når det gjaldt nøkkelpartnere, kom bare deltakeren på tur-operatøren han benyttet for salg og markedsføring av verdiforslaget til det aktuelle segmentet. Deltakeren var her også bevisst på å kun ta med de h*n anså som *nøkkelpartnere*, og på spørsmål om h*n hadde noen avtaler med leverandører av utstyr, kom det frem at det ikke var noen store greier, og at h*n derfor ikke leverandører som nøkkelpartnere.

Den siste byggesteinen i modellen skal gi svar på hva som utgjør de viktigste kostnadene, tilknyttet nevnte kundesegment. På dette beskrev deltakeren at vedlikehold, forsikringer og andre kostnader forbundet med drift av boenheter og båter utgjorde de største kostnadene. Tur-operatøren ble nevnt her også, da samarbeidet med dem som nevnt kostet en del. Sistnevnte går i forretningsmodellen under markedsføringskostnader.

Workshopen som er beskrevet over tok ca 2,5 timer. Forsker deltok ved å stille spørsmål, gi forklaring på hva de ulike byggesteinene skulle gi svar på, og hjalp også til med både formuleringer og skriving når deltakeren fra bedriften sto litt fast og/eller ønsket hjelp. Når det gjaldt formuleringer var forskeren behjelpelig, men det var deltakeren som til syvende og sist avgjorde hva som skulle stå på lappene. Store deler av workshopen utspant seg som en samtale mellom forsker og deltaker, hvor det ble snakket løst og fritt rundt de ulike blokkene i forretningsmodellen før enten forskeren, eller deltakeren skrev ned på en lapp det som kom frem av samtalen. Etter denne workshopen ble vi enige om å møtes på nytt, for å definere minst et til segment og tilhørende verdiforslag. Forskeren anbefalte deltakeren å prøve å tenke litt på dette før neste workshop, som vi ble enige om å prøve å få gjennomført i løpet av de nærmeste dagene.

5.2. Workshop 2 bedrift A

Ut fra bedriftens ønske møttes vi for en ny workshop mandag 26. mars, hjemme hos gründer av bedrift A. Deltakeren forklarte på første workshop at h*n startet opp bedriften i 2015, og hadde første driftssesong i 2016. Bedriften er derfor forholdsvis ny, og hvilke segmenter utenom fisketuristene bedriften ønsket å rette seg mot var enda ikke helt bestemt. Sesongen for fisketuristene som er beskrevet i forrige segment varte ifølge deltakeren fra april-september, og det kom frem at bedriften hadde et behov for å rette seg mot flere kundesegmenter for å få dekket andre deler av året også. Deltakeren forklarte at h*n har tenkt på nordlysturisme, men ønsker å tilby noe ekstra, hvor han vektlegge beliggenheten hans og det naturen rundt har å by på. Forskeren hadde i forkant av workshopen undersøkt Arena Lønnsomme vinteropplevelsers (klyngebedrift, Nord-Norge) arbeid med segmenter, noe deltakeren også var kjent med da h*n hadde deltatt på noen klyngesamlinger. Deltakeren hentet også frem noen anmeldelser fra booking.com, og fortalte om muntlige tilbakemeldinger fra gjestene, da vi startet diskusjonen rundt hva som kunne være et segment bedriften kunne satse på. Etter en samtale og diskusjon knyttet til gjestenes tilbakemeldinger, kom vi frem til at det kanskje kunne være bra for bedriften å satse på et segment innenfor nordlysturisme, som i tillegg til å se nordlyset var opptatt av å oppleve det unike og spesielle, lære noe nytt, var opptatt av matkultur og gjerne ønsket høy grad av komfort. Dette segmentet beskrives av Arena Lønnsomme Vinteropplevelser som Comfort +, vi valgte derfor å navngi dette som Nordlysturister komfort +, og ble enige om at det kunne modifiseres etterhvert, men kunne være et fint utgangspunkt for bedriften.

Tabell 5: Kundekart, nordlysturister "Comfort +", bedrift A

Jobs:	Pains:	Gains:
- Se nordlyset - Avkobling - Ferie	- Ikke få se nordlyset - Fryse - Dårlig vær - Stor avstand til andre fasiliteter - dårlige fasiliteter	- oppleve nordlyset - oppleve ny kultur - oppleve norsk natur - Spise god mat - Høy grad av service og komfort - Lære noe nytt

Etter at deltakeren hadde bestemt seg for segmentet, gikk vi videre med å definere dette ytterligere ved hjelp av kunde-kartet. Ut fra deltakerens inntrykk ønsket disse turistene først og fremst å se nordlyset, det ble anslått å være den viktigste grunnen deres for å besøke Nord-Norge på vinteren. I tillegg til dette hadde de ut fra deltakerens antagelser, og Arena Lønnsomme Vinteropplevelser beskrivelse av segmentet, behov for avkobling og ferie. Videre ble potensielle utfordringer ved reisen diskutert, hvor vi kom frem til at en potensielt negativ konsekvens for disse var at de ikke fikk se nordlyset, at de ville fryse, oppleve dårlige fasiliteter, samt mangel på andre ønskelige fasiliteter og/eller at avstanden til andre fasiliteter var for stor. I arbeidet med dette segmentet trakk deltakeren frem ting som kunne bekymre dem i forbindelse med et besøk hos bedrift A, i tillegg til ting som var mer generelt tilknyttet en reise til Nord-Norge.

For å beskrive hva dette segmentet ønsket å oppnå, eller ville blitt overasket av var, ble det også tatt utgangspunkt i deltakerens inntrykk, og tilbakemeldinger fra gjester, samt Arena Lønnsomme Vinteropplevelsers beskrivelser av segmentet. Her kom vi frem til at de først og fremst ønsket å se nordlyset, men også ønsket høy grad av service fra vert, å lære noe nytt, oppleve en ny kultur og spise god mat kunne være ønskede utfall av reisen.

Etter å ha dannet oss et bilde av behovene, og tilknyttede positive og negative utfall for dette segmentet, gikk vi over på bedriftens verdiforslag for å avklare hvordan bedriften best mulig kunne tilrettelegge for gode opplevelser for dem. Det første vi gjorde her, var å diskutere hvilke produkter og tjenester bedriften kunne tilby segmentet. Etter litt diskusjon i forhold til hvordan dette kunne formuleres, kom vi frem til at det bedriften kunne tilby dem var en nordlysopplevelse i havgapet, med spektakulær overnatting og transport etter behov. Deltakeren jobbet også med å utvikle et mattilbud, med fokus på kortreist mat fra havet, samt et opplevelsestilbud med utgangspunkt i naturen og historiefortelling tilknyttet bedriftens lokasjon.

Videre så vi på hvordan dette verdiforslaget kunne dempe eller fjerne eventuelle negative aspekter for segmentet. Det første som ble diskutert her var segmentets bekymring rundt det å ikke se nordlyset. Her uttrykte deltakeren at siden de ikke kunne garantere at turistene fikk opplevd dette, så var det om å gjøre for bedriften å ha alternative aktiviteter på lur, for å minimere effekten av dette for turistene. Deltakeren sa også at det kunne være nyttig følge med på nordlysaktivitet, og gi turistene mest mulig informasjon om nordlyset både før og










under reisen. Fleksibelt og tilgjengelig vertskap, og det å bli kjent med gjestene tidlig i oppholdet ble trukket frem som elementer med verdiforslaget som kunne være bidra til øke gjestenes opplevelsesverdi, men også til å dempe de reisendes bekymringer/potensielle negative utfall tilknyttet reisen.

Tabell 6: Verdiforslag, nordlysturister "comfort +", bedrift A

Products and services:	Pain relievers:	Gain creators:
<ul style="list-style-type: none"> - Nordlysopplevelse i havgapet - Spektakulær overnatting - Fersk, lokal og kortreist mat* - Transport etter behov 	<ul style="list-style-type: none"> - Informasjon om nordlyset som fenomen - Tilgjengelig vertskap 24/7 - Følge med på nordlysaktivitet - Fleksibelt vertskap - Tilbud av alternative aktiviteter - Ønske om å bli kjent med gjestene - Godt vedlikeholde boenheter 	<ul style="list-style-type: none"> - Nært på naturen - Vert med lokalkunnskaper - Lite og eksklusivt - Røft landskap - Særegne boenheter - Usjenert beliggenhet - Stille og fredelig - Historiefortelling - Service gjennom hele oppholdet

Når det gjaldt elementer ved bedriftens verdiforslag som kunne ha positiv påvirkning på segmentet, beskrev deltakere at faunaen, og det røffe landskapet, samt beliggenheten til boenhetene kunne være slike elementer. Ut fra deltakerens opplevelser, med de gjestene som hadde besøkt bedriften tidligere, ble vertens lokalkunnskaper, og at de ble delt med dem sett satt stor pris på. Deltakeren beskrev at bedriften disponerte relativt få boenheter, hvor alle hadde en spektakulær beliggenhet som gjorde at oppholdet kunne oppleves som unikt, stille, fredelig, usjenert og kanskje eksklusivt for noen av gjestene. Med kun noen få boenheter var det også mulig for verten å være tilgjengelig for gjestene hele døgnet, samt bruke mye tid sammen med gjestene.

Tabell 7: Forretningsmodell, nordlysturister "comfort+", bedrift A

Forretningsmodell for: Bedrift A		Segment: Nordlys		Dato: 26.03.2018	
 Transport-selskaper* Hoteller i nærmeste by* Destinasjons-selskaper* Lokal fiskeindustri*	 Vedlikehold og tilrettelegging Markedsføring og salg Vertskap, service Matservering* Guiding*	 Eksklusiv nordlys-opplevelse i havgapet	 Personlig engasjement fra vert	 Nordlysturister, Comfort +	
	 3 boenheter 22 sengeplasser 4 båter til utleie Båt til guiding* Bil Aktivitetslokale* Guide* Lokalkunnskap		 Skandinavisk reiseguide Destinasjons-selskap Booking.com Sosiale medier Hjemmeside		
 Vedlikehold og drift, boenheter og utstyr Lønn, til evt. ekstra ansatt* Distribusjonskanaler/markedsføring		 Utleie boenheter Salg av mat og drikke Transport Guidede aktiviteter* Salg av Souvenir*			

Etter å ha jobbet med definerings av segmentet i noen timer, gikk vi over til å fylle ut resten av forretningsmodellen. Vi startet med å skrive ned en betegnelse for segmentet, Nordlys comfort +, og verdiforslaget til segmentet, eksklusiv nordlysopplevelse i havgapet. Vi diskuterte litt rundt det å kalle det for "eksklusiv", og kom frem til at det kunne være en foreløpig betegnelse. Det neste spørsmålene som ble diskutert var hvordan en kunne nå ut til dette segmentet, hvor deltakeren nevnte en reiseguide, destinasjonsselskap, booking.com, hjemmesider og diverse sosiale medier. Når det kom til relasjoner hadde deltakeren troen på at den samme taktikken ville fungere her som for fisketuristene, da h*an hadde inntrykk av at personlig vertskap ble satt pris på av de aller fleste gjestene.

Hvilke inntekter kunne dette segmentet generere? I tillegg til inntekter fra utleie av boenheter, kom vi frem til at det her var mulig at turistene var villige til å betale for ulike guidede

aktiviteter, ”souvenir”, og mat og drikke. Dette førte oss videre til diskusjon rundt hvilke ressurser verdiforslaget til dette segmentet beslagla, og hva bedriften hadde og evt. trengte. For dette segmentet hadde deltakeren 22 sengeplasser, fordelt på 3 boenheter. I tillegg til dette hadde bedriften en guide med lokalkunnskaper, og arbeidet med å få satt opp et bygg som var tiltenkt å brukes til aktivitetslokale/restaurant. På sikt ønsket bedriften å ha en litt større båt til guidede turer, samt en ekstra ansatt.

Vi flyttet oss så videre til bedriftens nøkkelaktiviteter tilknyttet dette segmentet. Vedlikehold og tilrettelegging av boenheter var ifølge deltakeren noe som tok tid, men ble ansett som viktig for dette segmentet også. Mange aktiviteter var de samme som for fisketuristene, selv om innholdet i dem kunne variere noe. Aktiviteter som guiding og matservering/restaurantdrift ble vi enige om at ville være viktigere, og avgjørende for dette segmentet.

Under arbeidet med forretningsmodellen tilknyttet fisketurist-segmentet til denne bedriften var det bare tur-operatøren deltakeren nevnte som nøkkelpartner. For dette segmentet tenkte deltakeren at det kom til å være nyttig å ha flere partnere, som blant annet lokal fiskeindustri, både i forbindelse med aktiviteter og levering av råvarer. Videre ble samarbeid med transportselskaper, hoteller i nærmeste by og destinasjonsselskap diskutert og antatt å være mulige samarbeidspartnere for bedriften. Når vi til slutt gikk over til kostnadene, så deltakeren for seg at det innenfor dette segmentet, og spesielt dersom det skulle ansettes en ekstra person, var lønn som kom til å være det største kostnaden for bedriften.

5.3. Workshop 3: bedrift B

Under følger en beskrivelse av workshop 3, som ble gjennomført i case-bedrift B, tirsdag 3. april 2018. På samme måte som ved den første workshopen startet også denne med en samtale mellom bedriftens gründer og forsker, som gikk ut på litt generell informasjon om bedriften, hvor lenge den har eksistert, hvor mange ansatte de er og annen informasjon. For å beholde deltakerne anonyme, er mye av informasjon som kom frem her ikke gjengitt i oppgaven.

Før forsker gikk i gang med presentasjonen, viste gründeren av bedriften frem et forretningsmodell-lerret h* n hadde jobbet med noen år tidligere. Forsker ble da gjort oppmerksom på at dette ikke var et helt ukjent verktøy for deltakeren, og jeg valgte ut fra dette å gå litt raskere gjennom presentasjon av verktøyene for å få mer tid til verdiforslagsanalysen og forretningsmodellgenereringen sammen med bedriften. Gründere gav innledningsvis uttrykk for at vi hadde litt begrenset med tid, noe som ble tatt hensyn til underveis i workshopen. For å utnytte tiden best mulig valgte vi derfor å starte med å analysere verdiforslagene til hvert segment ut fra verdiforslagsmodellen, før vi tok for oss resten av bolkene i forretningsmodellen. Fra forretningsmodellen bedriften hadde laget tidligere sto ”fisketurister” på en lapp i kundesegment-bolken. For å avklare om de bare utgjorde et segment, eller om de burde deles opp i flere spurte forsker deltakerne, som etterhvert bestod av både bedriftens gründer og en ansatt fiskeguide, om de behandlet de som et segment eller om de burde deles inn i flere. På dette svarte deltakerne fra bedriften at det i hovedsak dreide seg om to segmenter, sports-/hobbyfiskerne, som var mest opptatt at å fiske, og et segment som ut fra deres inntrykk ikke var like opptatt av selve fiskingen, og som hadde litt ulike behov enn førstnevnte segment.

Vi valgte å starte med segmentet som skilte seg litt ut fra de sportsfiskerne, og valgte å kalle de for fisketurister ”all inclusive”, ut fra beskrivelsene om at de ønsket hjelpensjon, og assistanse fra bedriften for de fleste oppgavene tilknyttet fisket. Segmentet ble beskrevet som en gruppe menn, med høy betalingsvillighet, og ut fra bedriftens inntrykk var det å bruke mye penger noe de ønsket, og gjerne skrøt av etter ferieturen. Når det gjaldt dette segmentets oppgaver, behov eller problemer, hadde deltakerne fra bedriften inntrykk av at det å være på ferie med gutta var minst like viktig, og kanskje viktigere enn selve fiskingen. Årsaken til at de besøkte bedrift B var ut fra bedriftens inntrykk for å reise på tur med gutta, feriere og feste, og for å fiske, hvor de to førstnevnte ble ansett som de viktigste for segmentet.

Tabell 8: kundekart, fisketurister "all inclusive", bedrift B

Jobs:	Pains:	Gains:
<ul style="list-style-type: none"> - Feriere (og feste) - "Henge med gutta" - Fiske 	<ul style="list-style-type: none"> - Bli skitten - Ting som tar tid - Uerfaren/kunnskapsløs guide - Fryse 	<ul style="list-style-type: none"> - Helpensjon - God kvalitet - Tilgjengelighet, andre fasiliteter - Få fisk - Dyktig guide

På spørsmål om hva som kunne være potensielle ubehag, eller negative konsekvenser for dette segmentet, beskrev bedriften at de ut fra deres inntrykk helst ikke ønsket å bli skitne, da de som regel ønsket assistanse i oppgaver tilknyttet fiskingen som kunne medføre det. De kunne også frykte at de kom til å fryse, at ting tok for mye tid, og flere var opptatt av å få avklart at guiden hadde nødvendig kunnskap og erfaring før de la ut på tur med ham, kanskje fordi de selv ikke hadde så mye kunnskaper om å ferdes på sjøen.

Tabell 9: Verdiforslag, fisketurister "all inclusive", bedrift B

Products and services:	Pain relievers:	Gain creators:
<ul style="list-style-type: none"> - Oppleve havfiske - Utleie av av boenheter og båter av høy standard, og alt nødvendig utstyr til fisketuren - Restaurant med alle rettigheter 	<ul style="list-style-type: none"> - Utleie av alt utstyr til fisketuren (båt, klær, fiskeutstyr) - Guide (assistent for alle oppgaver tilknyttet fisket) 	<ul style="list-style-type: none"> - Tilby å gjøre alt "arbeid" for gjestene - Servering av alle måltider - "All inclusive"

Når det gjaldt segmentets forventninger, ønsker og ting som kunne overraske de positivt, forklarte deltakerne fra bedriften at de virket å ha høye krav til standard, både på båter og boenheter og at andre fasiliteter var nært tilgjengelig. De ønsket videre å få servert alle måltider, en dyktig og behjelpelig fiskeguide, og at de skulle få fisk når de var ute med det ærendet. Verdiforslaget rettet mot dette segmentet ble beskrevet av bedriften som "All inclusive" fiskecamp, med høy standard. Med "all inclusive" mente deltakerne fra bedriften at

de tilbød alle tjenester som salg av mat og drikke, leie av boenhet og båt, guide til båtturen, utleie av klær og fiskeutstyr, behandling av fangst og nedvasking av båt etc., for å øke turistenes positive opplevelse, og minimere bekymringer/potensielle negative sider.

Det neste segmentet vi tok for oss var sportsfiskerne, som ble beskrevet av deltakerne fra bedriften som en gruppe menn, ofte godt voksne, og noen gang i flere generasjoner. Felles for disse var at de først og fremst besøkte bedriften for å fiske, og at de hadde med seg det de trengte av utstyr selv. Beskrivelsen av segmentet tilsa også at dette var noen som hadde fiske som hobby, og at det var en høyt foretrukket aktivitet å bruke ferien på. Her beskrev deltakerne fra bedriften at det var noen forskjeller i hvor ivrige de var etter å være på sjøen, og at de eldste gjerne var mer avslappet, mens de litt yngre kunne bruke store deler av døgnet på å fiske. Innenfor dette segmentet hadde deltakerne fra bedriften et inntrykk av at de kunne være bekymret for å ikke få fisk, for sikkerhet og for å at det skulle oppstå feil på båtene. De ønsket veldig gjerne å få stor fisk, og bedriften opplevde at mange var på jakt etter stor kveite. Fisker som ble tatt ble stort sett sluppet fri igjen etter fangst, mens noe ble tatt med på land, hvor turistene selv bearbeidet og tilberedte fisken til et ferskt fiskemåltid. Det ble også nevnt at det i dette segmentet også ble satt pris på komfort, i form av godt utstyrte båter og at boenhetene inneholdt alt de trengte, til blant annet å lage seg mat selv.

Tabell 10: kundekart, fisketurister "sportsfiskere", bedrift B

Jobs:	Pains:	Gains:
<ul style="list-style-type: none"> - Oppleve havfiske - Være på ferie - Fiske for opplevelsen (fangst og slipp) 	<ul style="list-style-type: none"> - Ikke få noe fisk - Feil på båter - Sikkerhetssvikt 	<ul style="list-style-type: none"> - Få stor fisk, gjerne kveite - Komfort i både boenheter og båter - få fisk til å lage seg fiskemåltider

Verdiforslaget tilknyttet dette segmentet ble beskrevet som "Havfiskeopplevelse i skjerm omgivelser, med flere gode fiskeplasser nært storhavet." Deltakerne beskrev videre at det de kunne tilby dette segmentet var utleie av flytedresser, båtberedskap ved ulykker, at de hadde sporingssystemer på båtene, som også var godt utstyrt med moderne instrumenter, blant annet for å kunne se hvor fisken befant seg. I tillegg til dette hadde de en guide med god kjennskap til området, samt kunnskap om båtene og fiske, som kunne øke sannsynligheten for at

turistene i dette segmentet fikk en god fiskeopplevelse. Av faktorer som kunne være med på å gjøre opplevelsen ekstra bra for turistene i dette segmentet, ble lokaliseringen til bedriften nevnt, samt standarden på boenhetene og at vertskapet var tilgjengelig hele døgnet.

Tabell 11: Verdiforslag, fisketurister "sportsfiskere", bedrift B

Products and services:	Pain relievers:	Gain creators:
<ul style="list-style-type: none"> - Opplevelsen havfiske - Utleie av boenheter og båter 	<ul style="list-style-type: none"> - Guide (vert) med lokalkunnskaper - Båtberedskap ved ulykker - Utleie av flytedresser - Sporingssystemer på båter - godt utstyrte båter 	<ul style="list-style-type: none"> - Lokalisering - tilgjengelig vert hele døgnet - Boenheter utrustet for selvhushold - Fasiliteter for bearbeiding og oppbevaring av fangst - salg av fiskeutstyr

Etter å ha gått gjennom de to segmentene som deltakerne fra bedriften mente utgjorde fisketuristene, ble vi enige om å ta for oss et til segment, for så å gå over til å fylle ut de resterende byggesteinene i forretningsmodellen. Det siste segmentet vi gikk gjennom var nordlysturistene, som bedriften hadde valgt å satse på for å fylle vintermånedene. Disse var ifølge bedriften opptatt av å se nordlyset for å få krysset det av på deres "bucket list". Bekymringene deres var knyttet til å ikke se nordlyset, og å fryse, da mange av de kom fra land med helt annet klima enn den nordnorske vinteren. Videre forklarte deltakerne fra bedriften at ting som kunne være med på å gjøre opplevelsen til turistene i dette segmentet enda bedre var om det fikk delta på aktiviteter på dagtid, som for eksempel hvalsafari, hundekjøring, tenne bål og samiske opplevelser. Deltakerne nevnte at hvalsafari var en populær aktivitet, men at de dessverre ikke lenger kunne tilby dette da de i løpet av den siste sesongen hadde oppdaget at det ikke var hvaler å se. Disse turistene ønsket med andre ord ifølge denne bedriften å være med på arktiske opplevelser, selv om det viktigste var å få sett nordlyset. Det er mulig at dette segmentet også burde blitt delt opp i flere undersegmenter, men tiden vi hadde til rådighet tillot dessverre ikke det denne gangen. Årsaken til dette

resonnementet er blant annet at det kom frem at bedriften forsøkte å differensiere verdiforslagene etter turistenes ønsker og behov, og at de kunne variere noe.

Tabell 12: Kundekart, nordlysturister, bedrift B

Jobs:	Pains:	Gains:
<ul style="list-style-type: none"> - Opplive nordlyset (Bucket list) - Opplive arktisk 	<ul style="list-style-type: none"> - Ikke se nordlyset - Fryse 	<ul style="list-style-type: none"> - Opplive nordlyset - Sitte rundt et bål - Samiske opplevelser - Tilbud om andre arktiske opplevelser på dagtid - Hundekjøring

Verdiforslaget for dette segmentet beskrev bedriften som "Fantastisk beliggenhet for nordlysopplevelse" og med mulighet for flere ulike aktiviteter. For å dempe eventuelle bekymringer reisende i dette segmentet hadde, ifølge deltakerne fra bedriften, var det viktig å ha en god dialog med dem, og informere om været her oppe, gjerne i forkant av reisen. Videre tilbød bedriften utleie av klær, og samarbeidet med aktører som tilbød utleie av annet nødvendig utstyr for ulike vinteraktiviteter. Deltakerne beskrev at de, når de hentet turistene på flyplassen, avklarte hva de hadde med seg av utstyr, og hva de trengte i forhold til de aktivitetene de ønsket å delta på. Videre kunne de gjøre opplevelsen bedre ved at de tilbød dem å leie vedfyrte badstue og/eller badestamt, og samarbeidet med en rekke andre aktører som tilbyr ulike aktiviteter. Å være serviceinnstilt og behjelpelig ovenfor dette segmentet ble av bedriften trukket frem som noe som kunne gjøre opplevelsen ekstra bra.

Tabell 13: Verdiforslag, nordlysturister, bedrift B

Products & services:	Pain relievers:	Gain creators:
<ul style="list-style-type: none"> - Boenheter med mulighet for selvhushold - Variert aktivitetstilbud 	<ul style="list-style-type: none"> - Utleie av varme klær - Gi informasjon om været - Gi anbefalinger om å ha med varme klær 	<ul style="list-style-type: none"> - Samarbeid med en rekke aktivitetsbedrifter - God service - Tilbud av aktiviteter - Jacuzzi, vedfyrte badstue

		<ul style="list-style-type: none"> - Undersøke hva turistene ønsker i forkant av besøket - God service
--	--	--

Bedriftens gründer beskrev at de i tillegg til å fokusere på fiske og nordlysturister, hadde rettet seg litt mot bedriftsmarkedet og tilbød lokaler for arrangering av kurs/konferanse. På grunn av knapphet på tid, og hva som var mest relevant for oppgaven, valgte vi å ikke ta med dette segmentet i workshopen, men heller gå videre til å se på de andre delene av bedriftens forretningsmodell.

Siden vi hadde snakket en del om segmentene og verdiforslagene tilknyttet disse, gikk vi videre til kanalene bedriften benyttet for å nå ut til de ulike segmentene. Her pratet vi også litt om hvilke kanaler bedriften hadde inntrykk av at turistene foretrakk å bli kontaktet via, og hvorfor. For begge fisketurist-segmentene var tur-operatører i ulike land helt klart viktige distribusjonskanaler. Sosiale medier som Instagram og Facebook, samt bedriftens egne hjemmeside ble brukt for alle segmentene. For nordlysturistene benyttet bedriften TripAdvisor, for at turistene skulle finne dem, få mulighet til å sammenligne dem med andre bedrifter og legge inn bookinger. På spørsmål om hvordan de arbeidet med relasjonsbygging med turistene, svarte de at de ofte hadde lange dialoger med turistene via ulike nettstedet før og etter reisen, og at de hadde fokus på personlig vertskap for turistene mens de var der.

Den neste bolken i forretningsmodellen skal gi svar på hvilke inntektsstrømmer de ulike segmentene generere. På dette spørsmålet diskuterte deltakerne alle de ulike elementene bedriften hadde inntekter fra, og de kom frem at utleie av boenhet var gjeldene for alle segmenter. Videre tjente de penger på utleie av båter til sportsfiskerne, mens ”all inclusive” fisketuristene også betalte for matsservering og en del andre tilleggstjenester tilknyttet fisket. Transport til og fra flyplass var noe veldig mange av turistene i alle segmentene benyttet seg av, mens guidede aktiviteter var mest tilknyttet nordlysturistene. Badstue, jacuzzi og grillhytte var noe mange gjester benyttet, men spesielt nordlysturistene. Bedriften hadde også inntekter fra både salg og utleie av fiskeutstyr og klær. Videre blir det forklart at bedriften har valgt å ha høyere priser sammenlignet med andre aktører i samme bransje, da de ønsker å rette seg mot segmenter med høy betalingsvillighet. Dette mener de at de kan på grunn av anleggets

høye standard, samt tilbud av ulike tilleggstjenester som ulike aktiviteter, men også tjenester tilknyttet fisket som gjør at gjestene ikke trenger å gjøre så mye selv.

Etter å ha avdekket hva bedriftene hadde av inntektsstrømmer, gikk vi over til den delen av forretningsmodellen som er mindre synlig for kunden, for å avklare hvilke ressurser, aktiviteter, partnere og kostnader høyresiden av modellen krever. Her forklarte bedrift B hvor mange boenheter, sengeplasser og båter de hadde. Forsker oppfordret da til å tenke både på materielle ressurser og immaterielle, og ønsket blant annet å vite hvor mange årsverk verdiforslagene krevde og om de for eksempel hadde kunnskaper og ferdigheter som kunne komme dem til gode. Det kom da frem at de var godt kjent i området, og at de hadde en guide som var veldig interessert i fiske, og hadde mye kunnskaper om det.

Når det gjaldt nøkkelaktiviteter, nevnte deltakeren (gründer bedrift B) først aktivitetstilbudene de hadde for gjestene deres, noe som utgjorde en rekke aktiviteter arrangert av bedriften selv, eller i samarbeid med andre aktører. I stedet for å beskrive alle disse som nøkkelaktiviteter, ble vi enige om å tenke litt stort og helhetlig på hva som utgjorde de viktigste aktivitetene deres, og hva bedriften måtte gjøre for å lykkes. Her ble service fra ankomst til avreise nevnt, samt guiding, transporttilbud, vertskap, og ikke minst vedlikehold og drift av anlegget.









På partnersiden kom det frem at bedriften samarbeidet med en rekke ulike aktivitetstilbydere i nærområdet, og hoteller og guide-selskaper i nærmeste by. Deltakerne fra bedriften forklarte også at de hadde avtaler med firmaer som tok seg av renhold, og leverandører av sengetøy, og mat og drikke. Videre samarbeidet de med tur-operatører i flere ulike land, og et transportfirma i nærområdet.

Siste byggestein i modellen går på bedriftens kostnadsstruktur, og her er lønn det første som kommer opp fra deltakeren (gründeren). Videre nevner de at transport, renhold, vedlikehold og andre driftskostnader knyttet til ivaretagelse av anlegget som kostnadsdrivere. Her var det mange ting som ble nevnt som var på detaljnivå, samt noen ting som gikk mer på investeringer som vi valgte å ikke ta med.

I denne workshopen var tidsbegrensningen den største utfordringen, og bedriften gav uttrykk for at det kunne vært nyttig å diskutere både verdiforslagene for de ulike segmentene, og de

resterende bolkene i forretningsmodellen lengere, men at de dessverre ikke hadde mer tid til rådighet. Også i denne workshopen var forsker behjelpelig med å skrive på post-it lapper, og å stille spørsmål for å få den informasjonen som trengtes for å fylle ut lerretene.

Tabell 14: Forretningsmodell, 3 segmenter, bedrift B

Forretningsmodell for: Bedrift B		Segment: 3 ulike		Dato: 03.04.2018	
 Renholdsfirma Leverandører husholdning Leverandører mat/drikke Tur-operatører i flere land Guide-selskaper Transportfirma Hoteller Andre aktivitets-tilbydere Tromsø Outdoor	 Service før, under og etter reisen Vertskap Transport Guiding Drift og vedlikehold anlegg og restaurant	 ”All inclusive” fiskecamp med høy standard Havfiskeopplevelse i skjerma omgivelser, med flere gode fiskeplasser nært storhavet Fantastisk beliggenhet for nordlys-opplevelse	 Personlig vertskap Tett dialog/oppfølging i SoMe og booking-sider  Hjemmeside Facebook Instagram Tur-operatører Trip-Advisor	 Fisketurister ”All inclusive” Fisketurister ”Sportsfiskere” Nordlysturister	 Båt og sjøhus Fiskeutstyr Grillhytte Jacuzzi Badstue Mat og drikke Guidede aktiviteter Tilleggstjenester knyttet til fiskeing Transport til/fra flyplass Diesel
Lønn Renhold Transport Vedlikeholds-/driftskostnader boenheter og båt Vedlikehold annet + Faste kostnader båt/bil/anlegg					

5.4. Evaluering av workshops

I etterkant av workshopene ble det sendt ut noen spørsmål til bedriftene som deltok, med det formål å finne ut om de lærte noe av dem, og om de så nytten i verktøyene som ble presentert og diskutert. På første spørsmål, som gikk ut på om de kjente til BMC-verktøyet før workshopen, svarte begge bedriften nei, men en av de hadde brukt noe som lignet i strategiarbeid tidligere. Dette var noe bedriftene fikk spørsmål om når de ble kontaktet i forkant av undersøkelsen også, men for å få avklart dette skikkelig fikk de spørsmålet på nytt etter workshopene. Det andre spørsmålet som ble stilt handlet om hva deltakerne selv syntes om workshopen, hva som eventuelt var bra og hva som kunne vært gjort bedre eller annerledes. Her svarte bedrift B at de opplevde workshopen som veldig lærerik, men at det kunne være litt vanskelig å få med seg hva som ble sagt i videoene som ble vist. Bedrift A svarte på dette spørsmålet at h*n synes workshopene var bra, og at h*n blant annet ble gjort oppmerksom på en del ting som bedriften burde endre, eller forbedre, men også fikk gode idéer til hva og hvordan h*n kunne gjennomføre planene sine for fremtiden. Begge bedriftene svarer at de har lært noe nytt, og at de sannsynligvis vil komme til å bruke verktøyene senere. Under følger noen direkte sitater av de svarene bedriftene kom med på de ulike spørsmålene som ble stilt:

”Jeg ser viktigheten med å gå gjennom bedriftens målsetting og videre planer. Nyttig redskap for å synliggjøre svakheter og styrker.”(Gründer bedrift B)

”Var bra at jeg blant annet fant noen ting jeg skulle forbedre og sjekke opp, med tanke på det jeg har i dag. Når det kommer til det jeg vil bygge opp fremover fikk jeg jo mange ideer og tanker på hvordan dette skal gjennomføres” (Gründer bedrift A)

Kommer du til å ta i bruk noen av verktøyene senere (forretningsmodellen og/eller verdiforslagsmodellen)?

”Ja, for å ta en gjennomgang sammen med mine faste ansatte. Inkluderende, og det er viktig å få innspill fra mennesker som ser ting fra andre og nye vinkler.” (Gründer bedrift B)

”Jeg blir nok å ta i bruk noen av verktøyene når jeg skal tiltrekke meg nye kunder, og når jeg skal serve dem.”(Gründer bedrift A)

6. Diskusjon

For å svare på studiets problemstilling ble det valgt ut to ulike bedrifter, som begge takket ja til å delta på workshoper, hvor målet var å analysere og utvikle verdiforslag og forretningsmodeller for bedriftene. Begge bedriftene driver med havfiske, men én av de har drevet med det i flere år, mens den andre er ny-oppstartet. Workshopene ble gjennomført litt ulikt, for å gjøre de mest mulig relevante for bedriftene, og for at tiden vi hadde til rådighet skulle utnyttes på best mulig vis. Dette vises i resultat og analyse, blant annet ved at det for bedrift B bare ble utviklet en forretningsmodell, for alle segmentene, mens det for bedrift A ble utviklet forretningsmodeller for hvert segment.

Ifølge tidligere studier fungerer BMC-verktøyet bedre for analyse av eksisterende forretningsmodeller, enn til å oppdage nye (Eppler & Hoffmann, 2012). I dette studiet kom det frem at verktøyet kunne benyttes til begge deler, og at bruksområdet i større grad avhenger av hvilken situasjon bedriften befinner seg i, og deres ønsker om endring/fornyning. For bedrift A var motivasjonen for å komme opp med en ny forretningsmodell til et nytt segment høy, da de hadde et behov for å bestemme seg for et segment de kunne rette seg mot utenom fiskesesongen. Dette gjaldt ikke for bedrift B, som hadde ganske klart for seg hvilke segmenter de ønsket å rette seg mot. Workshopen i bedrift B gikk derfor mer ut på å analysere eksisterende verdiforslag og forretningsmodell, og å diskutere ulike muligheter og utfordringer tilknyttet disse. For bedrift A så det ut til at verktøyene bidro til å sette tanker og idéer som de allerede hadde, i et system, og på den måten gav en bedre oversikt over hvordan disse kunne implementeres. For bedrift A er det ikke på nåværende tidspunkt mulig å si noe om forretningsmodellen som ble utarbeidet har ført til høyere ytelse for bedriften, men ifølge Gou, et al. (2016) vil en forretningsmodellinnovasjon kunne fungere som et bindeledd mellom det å oppdage muligheter, og å realisere dem. For bedrift B så det ut til at et arbeid de hadde lagt ned tidligere, som deltakeren fortalte om, i utarbeidelsen av en ny forretningsmodell for et nytt segment, hadde gitt resultater.

Ifølge Kvam og Stræte (2010) drives denne typen bedrifter ofte av personer som har mye kunnskaper om aktivitetene de tilbyr turistene, men ikke like mye om det å drive en bedrift. De ulike bedriftene som deltok i denne oppgaven, virket å ha litt ulik forretningsmessig kompetanse, både ut fra utdanning og erfaring. Gründeren fra bedrift B fortalte i løpet av workshopen at h*n hadde tatt en gründer-utdanning, og hadde i tillegg fått opparbeidet seg

noen erfaringer med det å drive bedrift. Når det gjaldt bedrift A, hadde gründeren mye kunnskap om aktivitetene h*n tilbød, mens både forretningsmessig erfaring og formell kompetanse var noe lavere. Selv om begge bedriftene beskriver workshopene som lærerike, kan det ut fra ulikhetene i deres ulike kunnskaps- og erfaringsnivåer, samt observasjonene som ble gjort, antas at bedriften med lavest forretningsmessig kompetanse hadde høyest læringsutbytte av workshopene.

For et av segmentene, sports-/hobbyfiskerne, tilbød begge bedriftene verdiforslag som bestod av leie av bo-fasiliteter og båt, fasiliteter for ivaretagelse og bearbeiding av fisk, samt tilgjengelig, og behjelpelig vertskap. I beskrivelsen av verdiforlaget for dette segmentet legger begge bedriftene vekt på beliggenheten deres, og begge har et inntrykk av at turistene ofte besøker dem igjen flere ganger på grunn av deres beliggenhet, men også på grunn av vertskap, og ulike karakteristikkertilknyttet boenheter, båter og anlegget ellers. Bedriftenes ulike beliggenheter, samt andre unike spesifikasjoner tilknyttet deres boenheter, blant annet, og ikke minst deres fokus på personlig vertskap, utgjør elementer ved bedriftenes verdiforslag som ikke er så enkle for andre å kopiere.

Selv om segmentet (sports-hobbyfiskerne) beskrives som relativt selvhjulpen, med tanken på at de som regel lager mat selv og ikke krever guiding på fisketurene, så fremkommer det av av begge bedriftene at dem setter stor pris på å bli møtt av et vertskap som deler deres interesse for fiske, og gjerne bruker tid sammen med dem i løpet av oppholdet. Bedrift A beskriver at det bare er én heltidsansatt i bedriften, mens bedrift B har to som jobber fast gjennom hele året, noe som gjør at de menneskelige ressursene bedriftene besitter er marginale. At de har valgt å satse på et segment, som ut fra beskrivelsene ser ut til å være veldig selvstendige, må kunne ses i sammenheng med dette. Bedrift A beskrev at h*n så for seg at det kunne bli behov for en ekstra ansatt etterhvert, mens bedrift B ikke nevnte noe om utviding av arbeidsstaben.

Begge bedriftene har gjort flere forholdsvis dyre investeringer i blant annet båter og utstyr, for å kunne tilby turistene sine treffende verdiforslag. Ut fra informasjon fra en av de deltagende bedriftene, vil det etterhvert bli innført noen lovendringer i forhold til hvem som har lov til å føre båter i norske farvann, noe som kan få konsekvenser på sikt for segmentet de har rettet seg mot. Begge bedriftene beskriver at turistene som besøker dem kun tar opp små mengder

fisk, og at det som fanges av fisk ofte slippes ut igjen like etter. Ifølge reglene som er gjeldende i dag har turistene lov til å ta med seg noen kilo fisk ut av landet, men dette er også noe som kan komme til å endre seg i fremtiden, og lite tyder på at reglene kommer til å bli mer liberale. Ut fra bedriftenes inntrykk av segmentet virket det ikke å være veldig viktig for de å få med seg fisk ut av landet, da mange av dem kom fra land med langt strengere restriksjoner på dette og derfor virket å være godt innforstått med reglene. Det er likevel viktig at bedriftene holder seg oppdaterte på hvordan lovendringer vil kunne ha innvirkning på verdiforslaget deres, og er klar for å gjøre endringer med hensyn til disse. Begge bedriftene virket å være beviste på eksterne forhold som de overnevnte, men oppgavens fokus har i hovedsak vært rettet mot interne faktorer, som bedriftene selv har kontroll over.

Ingen av de deltagende bedriftene beskriver segmentene *familiefiskeren* eller *mataukfiskeren* som Prebensen og Lyngnes (2017) skriver om. Bedrift A beskrev at det hendte svært sjeldent at fisketuristene om sommeren bestod av familier, sett bort i fra menn med familiære relasjoner, mens bedrift B snakket om fisketurister som grupper med menn, som regel uten kvinner og barn. Som avsnittet over antyder, så var det heller ingen av de deltagende aktørene som nevnte ”mataukfiskeren” som et eget segment, det var enten snakk om ”sportsfiskere” eller fisketurister som var mer opptatt av feriering og festing, enn selve fiskingen.

Ut fra det bedrift B beskriver, har de valgt å satse på nordlysturister om vinteren. Som nevnt i analysen så kunne det vært nødvendig å ha en diskusjon rundt det å dele disse inn i flere segmenter, for å tilspisse verdiforslaget bedre, det fikk vi dessverre ikke tid til. Når det er sagt, hadde bedriften et ganske fleksibelt system gjennom samarbeid med en rekke aktører, som gjorde det mulig for dem å avklare hva turistene ønsket når de ble plukket opp på flyplassen, for så å hente nødvendig utstyr og tilby et svært variert aktivitetstilbud. Bedriften tilbød også en rekke aktiviteter selv, som fjellturer med og uten ski, is-fisking, fisketurer om vinteren, og guidede nordlysturer med bål, varm drikke og snacks.

Bedrift A hadde ikke bestemt seg for noe spesifikt segment de kunne satse på i tillegg til fisketuristene (sportsfiskerne), og ønsker derfor noen innspill utenfra (fra forsker) og en diskusjon rundt dette. Dette resulterte, som nevnt ovenfor, i en ekstra workshop med formål å definere et nytt segment, og en tilhørende forretningsmodell. Med få tilgjengelige ressurser, i form av blant annet bare 1-2 ansatte og relativt få boenheter, er det ikke mulig for denne typen

bedrift å satse på masseturisme. Med kun få besøkende om gangen ville verten selv ha en unik mulighet til å følge disse opp og gi dem en overraskende god oppfølging og service gjennom oppholdet. Bedriften ønsket også å utvikle et verdiforslag for disse som inkluderte fiske, kanskje ikke nødvendigvis fisketurer, men i form av historiefortelling, guidede turer og matopplevelser.

Ut fra de ti punktene som ifølge Osterwalder (et al., 2014) utgjør karakteristikker for et godt verdiforslag, så er det i henhold til tidligere studier mangelfull differensiering som er hovedproblemet til turistfiskebedrifter (Kvam & Stræte, 2010). Ifølge Kvam og Stræte (2010) differensierer aktørene seg som regel ved å tilby andre aktiviteter, utover selve fisket, mens verdiforslagene tilknyttet fisket er like. Ifølge min studie har bedriftene, på tross av at de begge tilbyr gjestene å bo i ulike former for hus/orbuer ved havet, og leie av båter, en rekke elementer som differensierer dem fra hverandre. Bedrift B for eksempel, ønsket å tiltrekke seg gjester med forholdsvis høy betalingsvillighet, og hadde derfor satset på høy standard både når det gjaldt boenheter og båter. Bedrift A, virket å være mer opptatt av å beholde boenhetenes særpreg, og fikk god tilbakemelding fra gjestene på dette. Båtene hadde også noen ulikheter, og bedrift B trodde noen gjester valgte å besøke dem blant annet på grunn av båtene deres. Med bakgrunn i en studie som inkluderer kun to bedrifter i bransjen, har en ikke grunnlag til å si at Kvam og Strætes (2010) antydning om mangel på differensiering kan bekreftes, eller avkreftes. Det dette studiet derimot kan si, er at en ved å tilnærme seg de utvalgte bedriftenes verdiforslag, ved hjelp av BMC og VPC, fikk en avdekket flere elementer som differensierte dem fra hverandre. Verktøyene fikk også bedriftene til å reflektere over hvor de hadde et potensiale for forbedring, samt viktigheten av å bruke kundenes ønsker og behov som utgangspunkt i utvikling av nye, og forbedring av, eksisterende verdiforslag.

For at et verdiforslag skal karakteriseres som godt må det ifølge Osterwalder (et al., 2014) være en del av en bra forretningsmodell. Ifølge Teece (2010) er forretningsmodellen god dersom den gir betydelig verdiskapning for bedriften gjennom overbevisende verdiforslag for kunden, og i tillegg har en lønnsom kostnads- og risikostruktur. Det hjelper ikke hvor godt kundene liker et verdiforslag, dersom bedriften ikke har funnet ut hvordan de kan tjene penger på det. Begge bedriftene som deltok i dette studiet virket å være tilfreds med inntjeningen fra de ulike segmentene tilknyttet fisket (sommer-turistene), og bedrift B virket også å ha funnet en modell som gjorde at de hadde stabile inntekter om vinteren også. For bedrift A gjenstår

det å se om forretningsmodellen og verdiforslaget tilknyttet segmentet nordlysturister ”comfort +” vil være lønnsom. Om det skulle vise seg å ikke være det, bør bedriften gå gjennom de ulike bolkene i forretningsmodellen for å avklare hva som kan antas å være årsaken til dette, for så å gjennomføre endringer der det trengs. Som nevnt i teorien har et verdiforslag tre ulike *fits*, først ved å være tilpasset aktuelle kundebehov, så ved å bli akseptert og lagt merke til i markedet og til slutt ved å gi verdi til bedriften gjennom en lønnsom forretningsmodell (Osterwalder, et al., 2014).

Når det gjelder å fokusere på gjøremål som betyr mest for kunden, og som er utilfredsstilt, uløst eller urealisert (Osterwalder, et al., 2014), så har bedriftene en jobb å gjøre med å hele tiden holde seg oppdatert på turistenes oppgaver, behov og problemer. De bør også bruke tid på å sjekke hvordan deres oppfatning om hva turistenes behov og preferanser er, er reelle, og om det eventuelt er andre gjøremål, eller ulike negative og positive aspekter tilknyttet disse, som er viktige for turistene. Karakteristikkene for hva som utgjør et godt verdiforslag beskriver videre hvordan de ikke bare bør fokusere på funksjonelle gjøremål, men også de personlige/emosjonelle og sosiale (Osterwalder, et al., 2014). Begge bedriftene beskriver at turistene, ut fra deres inntrykk, er opptatt av sosiale aspekter når de besøker dem, ut fra beskrivelsen om at det i de aller fleste tilfellene, om ikke alltid, er flere i lag på reisen. Bedrift B forklarte at de ikke hadde et tilbud for enkeltpersoner, og helst ønsket grupper på flere personer, da størrelsene på boenhetene var tilrettelagt for det. Bedriftene beskriver også at de som besøker dem gir inntrykk av å ha ulike personlige/emosjonelle behov, som å slappe av, bli beriket med opplevelser og lignende.

7. Oppsummering og konklusjon

Denne masteroppgaven har forsøkt å analysere nåværende, og eksplorere nye verdiforslag og forretningsmodeller for turistfiskebedrifter, ved hjelp av ulike verktøy. For å gjøre dette, ble det gjennomført tre workshoper i to ulike case-bedrifter, og i etterkant av disse ble det sendt ut en kort spørreundersøkelse på mail til bedriftene som deltok, for å avdekke prosjektets nytteverdi for dem. Workshopene ble gjennomført litt forskjellig i de ulike bedriftene, ut fra deres egne ønsker og behov. Planen var i utgangspunktet å gjennomføre en workshop i hver bedrift, og bedriftene som ønsket å delta ble informert om at det ville bli satt av én dag til hver workshop, men at de selv kunne være med på å bestemme hvor mye tid de ønsket å bruke. For bedrift A ble workshopen delt i to deler ut fra bedriftens ønske, hvor del en ble brukt til å analysere verdiforslaget deres for et segment de hadde valgt å satse på, mens del to gikk ut på å definere et nytt segment og tilhørende verdiforslag. I den andre case-bedriften ble det gjennomført en workshop, hvor forsker, bedriftens gründer, og en ansatt forsøkte å analysere bedriftens verdiforslag tilknyttet de ulike segmentene de hadde valgt å satse på, og fylle ut de ulike bolkene i forretningsmodellen. Resultatet av studiet viser at bedriftenes verdiforslag, både til fisketuristene og vinterturistene, har flere elementer som differensierer dem fra konkurrerende aktører. Det foreslås likevel at de i videre arbeider med analyser og utvikling av verdiforslag og forretningsmodeller tar utgangspunkt i turistenes behov og preferanser, og bruker tid på å finne ut av hva disse går ut på, da det er turistene deres som til syvende og sist avgjør om verdiforslagene er gode, og verdt et nytt besøk eller en anbefaling til andre.

BMC og VPC viste seg å være nyttige verktøy i analysen av bedriftenes verdiforslag, men også et godt hjelpemiddel for å definere nye kundesegmenter og verdiforslag for disse. Ut fra forskerens inntrykk bidro de ulike bolkene i BMC og VPC til at deltakerne ble mer bevisste på hvilke verdiforslag de tilbød de ulike segmentene, og hva det krevde av dem som bedrift. Underveis i workshopene ble både utfordringer og muligheter knyttet til verdiforslaget nevnt og diskutert, og for den ny-oppstarta bedriften dukket det også opp noen nye idéer for videre drift. Begge bedriftene beskriver workshopene som lærerike, og at de sannsynligvis kommer til å bruk BMC-verktøyet videre.

7.1. Implikasjoner og forslag til videre forskning

Det største utfordringen i forbindelse med dette studiet, har vært knyttet til utforming og gjennomføring av forskningsprosessen, da det var vanskelig å finne eksempler fra tidligere

studier med et lignende forskningsdesign. Det har derfor blitt lagt vekt på å beskrive forskningsprosessen godt i denne oppgaven, da det vil kunne være nyttig for videre studier. Et viktig prinsipp har hele veien vært at gjennomføring av datainnsamling skal skje på informantenes premisser, og når det passer for dem innenfor et gitt tidsrom. For hver av workshopene ble det satt av én hel dag for hver bedrift, så kunne de selv avgjøre hvor mye tid de kunne ofre til prosjektet. Perioden workshopene ble gjennomført var for begge bedriftene en overgangsperiode fra vinter til sommersesong, hvor begge bedriftene var opptatt med å gjøre alt klart til sesongens første fisketurister. Det kom likevel tydelig frem at de ønsket å sette av tid til workshopen, så nytten i å delta, og å bidra i en masteroppgave som tok for seg havfisketurisme.

Avhandlingen presenterer utelukkende bedriftenes inntrykk av og antakelser om turistene i de ulike segmentene, og representere som sådan kun bedriftsperspektivet. En analyse av verdiforslag ville vært mer representativ dersom den inkluderte kundeperspektivet i tillegg, men med bakgrunn i tiden som var satt av til undersøkelsen, samt tidspunktet den ble gjennomført, var det ikke rom for å inkludere kundens perspektiv denne gangen. Bedriftene virket å være oppmerksom på viktigheten av å kjenne til turistenes behov og preferanser, og som et resultat av workshopen vil de trolig bruke enda mer tid på å gjøre seg kjent med disse i tiden fremover. For videre studier foreslås uansett å inkludere både bedriftens og kundens perspektiver, får å kunne si noe om bedriftenes antakelser stemmer overens med hva kundene faktisk opplever. En slik innsikt vil være viktig for at bedriftene skal kunne utarbeide gode, konkurransedyktige verdiforslag.

8. Litteraturliste

8.1. Artikler og bøger

- Avermaete, T., Viaene, J., Morgan, E. J., Pitts, E., Crawford, N., & Mahon, D. (2004). Determinants of product and process innovation in small food manufacturing firms. *Trends in food science & technology*, 15(10), 474-483.
- Baden-Fuller, C., & Morgan, M. S. (2010). Business models as models. *Long range planning*, 43(2), 156-171. doi:10.1016/j.lrp.2010.02.005
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Berg, B. L. (2004). *Methods for the social sciences. Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. Boston: Pearson Education.
- Björkdahl, J., & Holmén, M (2013). Business model innovation-the challenges ahead. *International Journal of Product Development*, 18(3/4), 213-225
- Boswijk, A., Thijssen, T., & Peelen, E. (2007). *The experience economy: A new perspective*. Pearson Education.
- Bower, M. and Garda, R.A. (1985) 'The Role of Marketing in Management', McKinsey Quarterly 3: 34-46.
- Candi, M., Beltagui, A., & Riedel, J. C. (2013). Innovation through experience staging: Motives and outcomes. *Journal of Product Innovation Management*, 30(2), 279-297.
- Clauß, T., Laudien, S. M., & Daxböck, B. (2014). Service-dominant logic and the business model concept: toward a conceptual integration. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 18(4), 266-288.
- Eriksen, S. N. (2015). Experience innovation for small food and tourism firms. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 15(sup1), 83-97.
- Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative methods in business research*. Los-Angeles: Sage.
- Evans, N. G. (2015). Sustainable competitive advantage in tourism organizations: A strategic model applying service dominant logic and tourism's defining characteristics. *Tourism Management Perspectives*, 18, 14-25.
- Eppler, M. J., & Hoffmann, F. (2012). Does method matter? An experiment on collaborative business model idea generation in teams. *Innovation*, 14(3), 388-403.
- Foss, N. J., & Saebi, T. (2017). Fifteen years of research on business model innovation: how far have we come, and where should we go?. *Journal of management*, 43(1), 200-227
- Frow, P., McColl-Kennedy, J. R., Hilton, T., Davidson, A., Payne, A., & Brozovic, D.

- (2014). Value propositions: A service ecosystems perspective. *Marketing Theory*, 14(3), 327-351.
- Frow, P. and Payne, A. (2013) 'Diagnosing the Value Proposition', Draft Working Paper, Discipline of Marketing, University of Sydney.
- Gilmore, J. H., & Pine, B. J. (2002). *The experience IS the marketing*. Aurora, OH: Monograph, Strategic Horizons.
- Gronroos, C. (2015). *Service Management and Marketing: Managing the Service Profit Logic*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Guo, H., Tang, J., Su, Z., & Katz, J. A. (2017). Opportunity recognition and SME performance: the mediating effect of business model innovation. *R&D Management*, 47(3), 431-442.
- Helkkula, A., Kelleher, C., & Pihlström, M. (2012). Characterizing value as an experience: implications for service researchers and managers. *Journal of Service Research*, 15(1), 59-75.
- Hoveskog, M., Halila, F., & Danilovic, M. (2015). Early phases of business model innovation: An ideation experience workshop in the classroom. *Decision Sciences Journal of Innovative Education*, 13(2), 177-195.
- Jacobsen, D. I., (2005) *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode. 2. Utg.* Kristiansand: Høgskoleforlaget.
- Jensen, Ø., & Prebensen, N. (2015). Innovation and value creation in experience-based tourism. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 15:sup1, 1-8
- 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.
- Kvam, G. T., & Stræte, E. P. (2010). Innovation and diffusion-Different roles in developing nature-based tourism. *The Open Social Science Journal*, Vol. 3, 30-40
- Levin, M., (2017). Aksjonsforskning som forskning – epistemologiske og metodiske utfordringer, i Gjøtterud, S., Hiim, H., Husebø, D., Jensen, L. H., Steen-Olsen, T. H. og Stjernstrøm, E., (red.) *Aksjonsforskning i Norge: teoretisk og empirisk mangfold.* (s. 27-42) Cappelen Damm Akademisk/NOASP
- Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2014). *Service-dominant logic: Premises, perspectives, possibilities*. Cambridge University Press.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Value proposition design: How to Create Products and Services Customers Want*, New Jersey: Wiley

- Osterwalder, A., Pigneur Y. & Sjøbu, A. (2015) *Business Model Generation: en handbok for nytenkere, banebrytere og opprørere*. Gyldendal Norsk Forlag
- 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.
- Payne, A., & Frow, P. (2014). Developing superior value propositions: a strategic marketing imperative. *Journal of Service Management*, 25(2), 213-227.
- Payne, A., Frow, P., & Eggert, A. (2017). The customer value proposition: evolution, development, and application in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(4), 467-489.
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard business review*, 76, 97-105.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*(Vol. 267). New York: free press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2002). The co-creation connection. *Strategy and Business*, 50-61
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5–14. doi:10.1002/dir.20015
- Prebensen, N. K., & Lyngnes, S. (2011). Fisketurisme i et kunnskaps-og verdiskapningsperspektiv: Fangst eller opplevelse?. *Beta*, 25(01), 36-49.
- Prebensen, N. K & Lyngnes, S., (2017), Responsible Fishing Tourism in the Arctic, i Lee, Y-S., Weaver, D. B., og Prebensen, N. K, (red.). *Arctic Tourism Experiences: Production, Consumption and Sustainability* (s. 140-148). Preston, UK.: CAB International
- Saebi, T. (2016). Fremtiden for forretningsmodell-innovasjon i Norge. Hentet fra: <http://hdl.handle.net/11250/2452407>
- Saunders, M. N., & Lewis, P. (2012). *Doing research in business & management: An essential guide to planning your project*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*. 5.Utg. Essex: Pearson Education
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research Methods for Business Students*. 7.Utg. Harlow: Pearson.

Schneider, S., & Spieth, P. (2013). Business model innovation: Towards an integrated future research agenda. *International Journal of Innovation Management*, 17(01), 1340001.

Schein, E. H. (1999). *Process consultation revisited: Building the helping relationship*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Shirky, C. (2008) Here comes everybody: The power of organizing without organizations. New York: Penguin.

Sigalas, C. (2015). Competitive advantage: the known unknown concept. *Management Decision*, 53(9), 2004-2016. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2015-0185>

Sigalas, C., Pekka Economou, V., & B. Georgopoulos, N. (2013). Developing a measure of competitive advantage. *Journal of Strategy and Management*, 6(4), 320-342.

Skålen, P., Gummerus, J., von Koskull, C., & Magnusson, P. R. (2015). Exploring value propositions and service innovation: a service-dominant logic study. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(2), 137-158. DOI 10.1007/s11747-013-0365-2

Tangeland, T. (2011). Why do people purchase nature-based tourism activity products? A Norwegian case study of outdoor recreation. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 11(4), 435-456.

Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long range planning*, 43(2), 172-194. doi:10.1016/j.lrp.2009.07.003

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of marketing*, 68(1), 1-17.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.

Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1985). Problems and strategies in services marketing. *The Journal of Marketing*, 33-46.

8.2.Rapporter

Akselsen, R. E., (2014). Havfisketurismebedrifter: Mulighetsanalyse og tiltak for lønnsomhetsforbedringer. Kaizen AS

Borch, T. K., & Svorken, M. (2014). Nofima, Rapport 28/2014. Lønnsomhet i nordnorske aktivitetsturismebedrifter. ISBN 978-82-8296-203-2

Innovasjon Norge. (2017), Nøkkeltall for norsk turisme 2016. Hentet fra:

http://www.innovasjon norge.no/contentassets/0d32e3231c0a4367a96838ee3bb5b294/nokk_eltall-for-norsk-turisme-2016.pdf

8.3. Internettreferanser

Arctic-365. Segmentering. Hentet 03.03.2018 fra: <https://www.arctic-365.no/nyheter/2015/11/14/segmenteringsmodell-for-nordnorske-vinterprodukter>

Dintur.no. Sjøfiske i Norge. Hentet 08.11.2017 fra: <http://dintur.no/Feriehus-i-Norge/sjøfiske/?NavId=9>

Innovasjon Norge. Forretningsmodeller. Hentet 08.11.2017 fra: <http://www.innovasjon Norge.no/no/grunder/ideutvikling/slik-lager-du-en-forretningsmodell/>

NHO Reiseliv (2017). Fisketurisme. Hentet 08.11.2017 fra: <https://www.nhoreiseliv.no/bransjer-og-fakta/opplevelser/fisketurisme/mer-om-fisketurisme/>

NHO Reiseliv. Hva er en havfisketurismebedrift?. Hentet 07. desember 2017 fra: <https://www.nhoreiseliv.no/bransjer-og-fakta/opplevelser/fisketurisme/havfisketurisme/>

Strategyzer.com. Business Model Canvas. Hentet 22.05.2018 fra: <https://assets.strategyzer.com/assets/resources/the-business-model-canvas.pdf>

Strategyzer.com. Value Proposition Canvas. Hentet 22.05.2018 fra: <https://assets.strategyzer.com/assets/resources/the-value-proposition-canvas.pdf>

Thuesen N., P., Thorsnæs, G., og Røvik, S., 2017. *Store Norske Leksikon: Norge*. Hentet 29.11.2017 fra: <https://snl.no/Norge>

Fiskeridirektoratet. (2017, 07. desember). Registrering av turistfiskebedrifter. Hentet 06. Mars .2018 fra: <https://www.fiskeridir.no/Fritidsfiske/Turistfiske-i-Noreg/Registrering-av-turistfiskebedrift>

Fiskeridirektoratet. (2018, 25. april). Oversikt over registrerte turistfiskebedrifter. Hentet 25. April 2018 fra: <https://www.fiskeridir.no/Fritidsfiske/Turistfiske-i-Noreg/Registrering-av-turistfiskebedrift/Registrerte-turistfiskebedrifter>

9. Vedlegg

9.1. Vedlegg 1: Spørsmål til bruk i workshoper

Spørsmål/hjelpearke til bruk i workshoper

(Hentet fra Osterwalder, et al., 2014)

Jobs:

Hvorfor ønsker noen å lære seg et språk? Kanskje for å forbedre CV? Hvorfor ønsker de det? kanskje fordi de vil tjene mer penger? Hvorfor?

Spør hvorfor helt til en forstår de underliggende årsakene.

Pains:

Hvordan definerer kunden ”for kostbart”?

- Tar for mye tid?
- Koster for mye penger?
- Krever betydelig innsats?

Hva får kundene til å føle seg dårlig?

- Hva frustrerer de seg over
- Irritere seg over
- Gir dem hodepine

Er det noe med nåværende verdiforslag som oppfattes som underpresterende for kunden?

- Noen egenskaper/funksjoner de savner?
- Ytelsesproblemer?
- Feilfunksjoner?

Hvilke problemer og utfordringer støter de på?

- Forstår de hvordan ting fungerer
- Har vanskeligheter med å få noe gjort?

- Unngår noe av spesielle grunner?

Hvilke negative konsekvenser frykter de?

- Er de redd for å miste ansikt, makt, tillit og/eller status?

Hvilke risikoer frykter de?

- Finansielle, sosiale, tekniske
- Spør de seg selv hva som kan gå galt?

Hva holder de våken om natten?

- Store problemer, bekymringer og utfordringer

Hvilke felles feil gjør de? Bruker de noe feil?

Hvilke barrierer har de for å ta i mot et verdiforslag?

- Koster det for mye
- For bratt læringskurve
- Annet?

Gains:

Hvilke typer sparing vil gjøre dem glad?

- Tid?
- Penger?
- Innsats?

Hvilket kvalitetsnivå forventer de?

- Hva vil de ønske seg mer eller mindre av?

Hvilke deler av nåværende verdiforslag gledes de av?

- Hvilke spesifikke egenskaper liker de?

- Hvilken ”performance” og kvalitet forventer de?

Hva kan gjøre kundenes utføring av oppgavene enklere?

- Flattere læringskurve?
- Mer bistand?
- Lavere kostnad?

Hva ser de mest etter?

- Godt design (ser pent ut)
- Garantier
- Spesifikke, eller flere egenskaper?

Hva drømmer de om?

- Hva streber de etter å oppnå?
- Hva vil være en stor lettelse for dem?

Hvordan måler de suksess og nederlag?

Hva vil øke sannsynligheten for at kunden skal kjøpe ditt verdiforslag?

- Lavere kostnad, mindre investering, lavere risiko, bedre kvalitet?

Lindring av Pains:

Kan dine produkter/tjenester:

- Gjøre så de sparer tid, penger eller innsats?
- Gjøre så de føler seg bedre, ved å fjerne frustrasjon, irritasjon og andre plager?
- Fikse underpresterende løsninger, ved tilførsel av nye egenskaper, bedre gjennomføring eller økt kvalitet?
- Fjerne hindringer kundene møter? Eller gjøre noe lettere for dem?
- Viske ut negative sosiale konsekvenser de frykter?
- Eliminere eller minske risiko?
- Få de til å sove bedre om natten?

- hjelpe de til å gjøre ting riktig, ved å fjerne felles feiltrinn?
- Fjerne barrierer som holder de unna verdiforslaget?

(Osterwalder, et al., 2014)

Skape positive utfall (Gains):

Kan dine produkter/tjenester:

- gjøre kundene ekstra fornøyde, ved å bidra til at de sparer penger, tid eller innsats?
- skape utfall som kunden forventer, eller som overgår deres forventinger, ved at de har bedre kvalitet, mer eller mindre av noe?
- overgå tidligere verdiforslag, og gjøre kundene ekstra fornøyde?
- gjøre kundenes liv enklere, ved å være mer brukervennlig, tilgjengelig, mer serviceytende, eller billigere å eie?
- bidra til å skape positive sosiale konsekvenser for kunden, gjennom å få de til å se bra ut, eller øke deres makt eller status?
- gjøre noe særegent, som kundene ønsker, i form av å ha et godt design, garantier eller spesifikke/flere egenskaper?
- oppfylle kundens drømmer, gjennom å hjelpe de med å oppnå noe de streber etter, eller lindre deres motgang?
- produsere positive utfall som matcher kundens kriterier for suksess, og nederlag, i form av bedre ytelse eller lavere kostnader?
- gjøre tilegnelsen enklere, gjennom for eksempel lavere kostnader, mindre investeringer, lavere risiko, bedre kvalitet, forbedret ytelse eller et bedre design?

(Osterwalder, et al., 2014, s. 33)

9.1.Vedlegg 2: Spørsmål i etterkant av workshop

Spørsmål tilknyttet workshop:

1. Kjente du til forretningsmodellen (BMC) før workshopen?
 - a. Hvis ja, forklar gjerne ditt kjennskap til den, og eventuelt hva du har brukt den til tidligere.
2. Hva synes du om workshopen?
 - a. Hva var bra, og hva kunne vært bedre?
 - b. Lærte du noe nytt?
3. Tror du at du kommer til å ta i bruk noen av verktøyene (forretningsmodellen, og/eller verdiforslagsmodellen) senere?
 - a. Hvis ja, i hvilke sammenhenger?

På forhånd, takk for hjelpa!

Mvh
Aina Johansen