

Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Masteroppgave 2018 30 stp

Fakultet for Miljøvitenskap og Naturforvaltning (MINA)

Entreprenørers syn på vekst i naturbaserte reiselivsbedrifter

Benjamin Bergsnov Hansen

Naturbasert reiseliv

Fakultet for Miljøvitenskap og naturforvaltning (MINA)

Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på mitt studieløp i naturbasert reiseliv ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet. Å skrive denne masteroppgaven har vært en givende, men krevende prosess og jeg har mange å takke for at jeg til slutt har kommet i mål.

Jeg vil først og fremst takke hovedveileder Peter Fredman for hans verdifulle tilbakemeldinger og for grundig oppfølging. Peter fortjener også en ekstra takk for hans hjelp til kjøring av data og bistand ved kvantitative analyser i oppgaven. Jeg vil også rette en takk til alle ved BIOTOUR-prosjektet, og da spesielt Knut Fossgard og Stian Stensland, som har lagt til rette for at jeg skal kunne bruke prosjektets data for videre analyser.

En stor takk til min far for gode råd og korrekturlesing og min mor for oppmuntring og de mange kaffe- og lunsjpausene på biblioteket.

Jeg vil også takke alle venner som har kommet med oppmuntring og råd mens jeg har jobbet med denne oppgaven; dere har vært til stor hjelp!

Benjamin Bergsnov Hansen

Norges miljø- og biovitenskapelige universitet

Ås, 14. mai 2018

Sammendrag

Norsk reiseliv er for tiden i rask vekst og består i stor grad av små bedrifter i rurale områder. Mens mye forskning er viet til hvordan man kan forstå vekst i store bedrifter, har lite vært rettet mot små bedrifter, spesielt innenfor naturbasert reiseliv. Hvordan bransjespesifikke faktorer som tilknytning til naturen, entreprenørens motivasjon, bedriftenes størrelse og deres nettverk påvirker vekst, er i liten grad studert. Å bedre forstå disse forholdene og hvorfor enkelte bedrifter vokser, er viktig for både offentlige beslutningstakere, entreprenører og bedriftseiere. Dette arbeidet fokuserer på entreprenørenes syn på vekst gjennom syv personlige intervjuer med entreprenører fra små bedrifter som har opplevd vekst. Det er også foretatt analyser av data fra en kvantitativ nasjonal bedriftsundersøkelse for å underbygge den kvalitative undersøkelsen. Arbeidet har avdekket at entreprenørene ser på vekst fra et økonomisk perspektiv og gjerne måler vekst gjennom resultatorienterte kvantitative indikatorer som antall besøkende eller omsetning. Videre er det identifisert en rekke faktorer som er viktig for vekst i bedriftene; 1) bedriftens størrelse, 2) kvalitet og godt vertskap, 3) samarbeid og innovasjon, 4) tilgang til voksende marked, 5) naturen som ressurs, 6) tilgang til finansiering og 7) økonomiske tilskudd og andre støtteordninger. Det er også identifisert flere faktorer som entreprenørene mente har representert hindringer og utfordringer for bedriftenes vekst. Basert på tidligere modeller fra teorien, samt de kvalitative og kvantitative dataene, er det foreslått en livssyklusmodell som beskriver veksten til naturbaserte reiselivsbedrifter. De fem fasene i modellen er 1) oppstart, 2) investering, 3) vekst, 4) metning og 5) modning.

Abstract

Norwegian tourism industry is growing rapidly and mostly comprises of small firms operating in rural areas. While plenty of research has been devoted to understanding growth in large firms, smaller firms have mostly been neglected, especially within nature-based tourism. How various industry-specific traits such as connection to nature, entrepreneur motivation, company size and cooperative networks, affect growth has not yet been fully explored. Gaining greater knowledge about the mechanisms of growth could benefit both public decision-makers and entrepreneurs within the sector. This study is partly based on personal interviews with seven entrepreneurs who have experienced company growth, and partly based on a national business survey of nature-based tourism firms. The study has revealed that the entrepreneurs perceive growth in an economical perspective and measure growth through result-oriented quantitative indicators. Seven forces have been shown to have a positive impact on growth; 1) firm size, 2) quality of the product and customer service, 3) collaboration and innovation, 4) access to a growing market, 5) nature as a resource, 6) access to financing and 7) financial grants and other support schemes. Several forces were identified, which the entrepreneurs viewed as challenges to their companies' growth. Based on previous literature and the collected data, a life-cycle model has been proposed, which describes the growth of nature-based firms. This model consists of the following phases; 1) inception, 2) investment, 3) growth, 4) saturation, and 5) maturity.

Figurliste

Figur 1: The Greiner Growth Model	17
Figur 2: Five Stages of Growth in Small Business.....	19
Figur 3: The Five Stages of Small Business Growth	22
Figur 4: Antall bedrifter i ulike faser av utvalget.	34
Figur 5: Aktiviteter innen naturbasert reiseliv.....	40
Figur 6: Bedriftens erfaring med naturbasert reiseliv.....	41
Figur 7: Bedriftenes tre ulike faser.	42
Figur 8: Lederens erfaring med naturbasert reiseliv.....	42
Figur 9: Bedriftens målsetning: Vokse i antall årsverk	43
Figur 10: Bedriftens målsetning: Vokse i omsetning	44
Figur 11: Totalomsetningen siste regnskapsår	45
Figur 12: Bedriftens omsetning sammenliknet med for tre år siden.	46
Figur 13: Faktorer/ressurser for leveranse av naturbaserte reiselivsaktiviteter	47
Figur 14: Hindringer eller begrensninger for virksomhetens utvikling av nye produkter.....	48
Figur 15: Påstander om bedriftens produktutvikling.....	49
Figur 16: Årsaker til forbedringer eller utvikling av nye produkter.....	50
Figur 17: Livssyklusmodell for naturbaserte reiselivsbedrifter.....	78

Tabeller

Tabell 1: Oversikt over bedriftene i den kvalitative undersøkelsen.	35
Tabell 2: Oppsummering av funn i kvantitativ analyse.....	53

Innholdsfortegnelse

Forord	1
Sammendrag	2
Abstract	3
Figurliste.....	4
Tabeller.....	4
1 Innledning.....	9
1.1 Bakgrunn for oppgaven	9
1.2 Problemstilling og mål	10
1.3 Begrepsavklaring	10
1.4 Oppgavens oppbygning og tematikk.....	11
2 Teori.....	11
2.1 Bedriftene i det naturbaserte reiselivet	11
2.1.1 Små og mellomstore bedrifter	12
2.1.2 Små og mellomstore bedrifter i reiselivet.....	14
2.2 Bedrifters livssykluser	14
2.2.1 Eksempel 1: "The Greiner Growth Model" (Greiner, 1972)	15
2.2.2 Eksempel 2: "Five Stages of Growth in Small Business" (Scott og Bruce, 1987)	17
2.2.3 Eksempel 3: "The Five Stages of Small Business Growth" (Lewis og Churchill, 1983)	19
2.2.4 Diskusjon og kritikk av livssyklusmodellene	22
2.3 Vekst	23
2.4 Faktorer som påvirker vekst.....	24
2.4.1 Størrelse og alder	25
2.4.2 Entreprenøren/eieren	25
2.4.3 Ressurser:	27
2.4.4 Innovasjon	29

2.4.5 Organisering:	29
2.4.6 Lokalisering (rural vs. urban), klynger og samarbeid:	29
2.4.7 Effektivitet, produktivitet og menneskelig kapital:	30
2.4.8 Eksterne omgivelser	30
3 Metoder	31
3.3 Forskningsdesign	32
3.3.1 BIOTOUR bedriftsundersøkelse	32
3.3.2 Kvalitative intervjuer	32
3.4 Utvalg	33
3.4.1 BIOTOUR bedriftsundersøkelse	33
3.4.2 Bedriftsintervjuer	35
3.5 Gjennomføring	37
3.5.1 Gjennomføring av intervjuer	37
3.5.2 Transkribering og analyse av intervjuer	37
3.5.3 Kvantitativ analyse av bedriftsundersøkelsen	38
3.6 Reliabilitet og validitet	38
4 Kvantitativ analyse: Nasjonal bedriftsundersøkelse	40
4.1 Viktigste aktiviteter	40
4.2 Bedriftenes og leders/eiers erfaringer med naturbasert reiseliv	41
4.3 Motivasjon for å drive virksomhet	43
4.4 Omsetning og forventet omsetning	44
4.5 Viktige faktorer/ressurser for å levere produktet	46
4.6 Hindringer og begrensninger	47
4.7 Produktutvikling og produktinnovasjon	48
4.8 Ikke signifikante tester	50
4.8 Oppsummering av fasene basert på kvantitativ analyse	51
5 Kvalitativ Analyse: Bedriftsintervjuer	54
5.1 Entreprenøren og motivasjon	54

5.1.1 Entreprenørene og deres bakgrunn	54
5.1.2 Entreprenørenes motivasjon og mål med drift.....	55
5.2 Vekstfaktorer	57
5.2.1 Innovasjon og samarbeid	57
5.2.2 Kvalitet og godt vertskap.....	58
5.2.3 Tilgang til voksende marked.....	59
5.2.4 Naturen som ressurs	60
5.2.5 Økonomiske tilskudd og andre støtteordninger	60
5.2.6 Tilgang til finansiering	61
5.2.7 Andre faktorer for vekst	62
5.3 Bedriftens vekst.....	63
5.3.1 Entreprenørenes oppfatning av begrepet vekst	63
5.3.2 Generell positiv vekst	64
5.3.3 Ønsket om videre vekst.....	65
5.4 Utfordringer og hindringer	66
5.4.1 Sikkerhet.....	66
5.4.2 Konkurransen	66
5.4.3 Stor arbeidsmengde og dårlig økonomi	67
5.4.4 Byggetillatelser	67
5.4.5 Regnskap og økonomi	68
6 Diskusjon	68
6.1 Entreprenørens erfaringer og holdningers påvirkning på bedriftens vekst.....	68
6.2 Faktorer for vekst	70
6.2.1 Kvalitet og godt vertskap.....	70
6.2.2 Tilgang til voksende marked.....	70
6.2.3 Natur som ressurs	71
6.2.4 Tilgang til finansiering	72
6.2.5 Samarbeid og innovasjon	73

6.2.6 Økonomisk tilskudd og andre støtteordninger	73
6.2.7 Bedriftens størrelse	74
6.3 Utfordringer og hindre for vekst	75
6.4 Livssyklusmodell for naturbaserte reiselivsbedrifter	76
6.4.1 Diskusjon av modell.....	78
7 Oppsummering og konklusjon.....	79
7.1 Arbeidets begrensninger og videre forskning	81
8 Litteraturlise	83
Vedlegg.....	90
Vedlegg 1: Intervjuguide	90
Vedlegg 2: Spørsmål brukt til å velge ut bedrifter (utvalg)	97
Vedlegg 3: Spørsmål til BIOTOUR bedriftsundersøkelse.....	99
Vedlegg 4: Temaer og fargekoding av transkribering	104

1 Innledning

1.1 Bakgrunn for oppgaven

I den siste reiselivsmeldingen står det at året 2016 var et rekordår for den norske reiselivsnæringen (St. meld. nr. 19, 2016-2017, s. 5). Dette selv etter en sterk vekst i antall besøkende også i 2015. Den største økningen er blant utenlandske besøkende som har økt mer i Norge enn den gjennomsnittlige internasjonale oppgangen siden 2010. Det skrives også at spesielt naturbasert reiseliv har hatt stor vekst i Norge de siste årene, og at stadig flere ønsker å oppleve Norge gjennom aktiviteter i naturen som for eksempel spektakulære utsiktspunkter og vandreturer. Nyaupane et al. (2004, s. 541) hevder også at det naturbaserte reiselivet vokser raskere enn bransjen generelt. Ifølge dem har reiselivet internasjonalt hatt en gjennomsnittlig årlig vekst på 4,3% siden 80- og 90-tallet, mens det naturbaserte reiselivet i den samme perioden har hatt en vekst på mellom 10% og 30% hvert år. I reiselivsmeldingen viser også Nærings- og fiskeridepartementet til at Norges unike natur gir et fortrinn og et stort potensial for næringsutvikling og økonomisk verdiskapning (St. meld. nr. 19, 2016-2017, s. 53). Den naturbaserte reiselivssektoren består i stor grad av små bedrifter som holder til i mer rurale områder (Lundberg og Fredman, 2012, s. 649), og flere forskere har nettopp argumentert for hvor viktige små- og mellomstore bedrifter er for økonomisk og sosioøkonomisk utvikling, generering av arbeidsplasser, samt idéskapning og entreprenørielle aktiviteter (Gupta et al., 2013, s. 3-4; Heshmati, 2001, s. 214; Thomas et al., 2011, s. 963-964). Morrison et al. (2003, s.417) hevdet at siden ressurser for støtte av små bedrifter er begrenset bør politikerne rette disse ressursene mot de små bedriftene som har potensial for både vekst og å skape arbeidsplasser. Derfor er det stor interesse for å forstå hvilke faktorer som er med på å påvirke vekst i små bedrifter og hva man kan gjøre for å legge til rette for bedriftenes vekst. Denne kunnskapen kan også være viktig for entreprenørene selv som har interesse av vite hvilke faktorer som er avgjørende for deres suksess. Mye forskning er gjort på store bedrifters vekst, men Thomas et al. (2011, s. 964) argumenterer for at det fortsatt er forsket altfor lite på små bedrifter i reiselivet, og at man har for få gode forsøk på å forklare hvordan viktige egenskaper ved disse bedriftene kan forstås, og ikke bare beskrives. Gupta et al. (2013, s. 2) mener at det er begrenset forskning på vekststier og mønstre for vekst hos små og mellomstore bedrifter, samt at det er lite forskning på hvilke miljømessige faktorer som er med på å påvirke vekststiene. Lundberg og Fredman (2012, s. 668) hevder på sin side at man

trenger mer kunnskap om hvordan entreprenørenes livsstilsmotivasjon innen naturbasert reiseliv er relatert til økonomiske insentiver og vekst.

1.2 Problemstilling og mål

Målet med denne oppgaven er å undersøke hva som kjennetegner norske naturbaserte reiselivsbedrifter i vekst. I første omgang vil jeg bruke empiriske data fra en nasjonal bedriftsundersøkelse for å identifisere faktorer som kjennetegner naturbaserte reiselivsbedrifter i ulike faser av deres livssyklus. Videre vil jeg gjennom kvalitative intervjuer med entreprenører i vekstbedrifter innenfor det naturbaserte reiselivet undersøke hva de tror har vært med å påvirke veksten i deres bedrifter. Jeg vil gjennom intervjuene også forsøke å identifisere likhetstrekk mellom entreprenørene, samt bedriftenes utvikling gjennom vekstfasen. Basert på denne kunnskapen vil jeg prøve å svare på følgende hovedproblemstilling:

"Hvilke forhold påvirker vekst i norske naturbaserte reiselivsbedrifter"

For å svare på hovedproblemstillingen har jeg identifisert følgende underproblemstillinger:

1. *"Hvordan forstår entreprenørene i disse bedriftene fenomenet vekst?"*
2. *"Hvordan påvirker entreprenørens erfaringer og holdninger bedriftens vekst?"*
3. *"Hvilke faktorer mener entreprenørene har vært viktig for bedriftenes vekst?"*
4. *"Hva karakteriserer veksten i naturbasert reiselivsbedrifter?"*

1.3 Begrepsavklaring

Gjennom dette arbeidet vil begrepene "vekst" og "entreprenøren" bli hyppig anvendt. Med entreprenøren refererer jeg i dette arbeidet til informantene i den kvalitative undersøkelsen som alle har startet opp og driver egne forretninger. Vekst derimot er et komplekst og multidimensjonalt fenomen og blir definert på ulike måter; 1) Å øke i størrelse, 2) å utvikles fysisk, mentalt eller spirituelt, 3) økning i antall, verdi eller betydning eller 4) økonomisk aktivitet eller verdi (Oxford Dictionaries, 2018). I dette arbeidet vil jeg ha en åpen tilnærming til vekst, fordi jeg ønsker å forstå hvordan entreprenørene forstår fenomenet vekst. Videre diskusjon rundt vekst kommer senere i oppgaven (del 2.3).

1.4 Oppgavens oppbygning og tematikk

I den første delen av arbeidet vil jeg legge frem teori relevant for tematikken arbeidet omhandler. Det vil først presenteres teori om bedrifter innenfor det naturbaserte reiselivet og om små- og mellomstore bedrifter. Videre presenteres teori om bedrifters livssykluser, vekst og vekstfaktorer. I neste del av oppgaven vil jeg legge frem undersøkelsens forskningsdesign, samt metodene for innsamling og analyse av både empiriske og kvalitative data. I første del av analysen vil jeg beskrive likheter og ulikheter mellom bedriftene i de ulike livssyklusfasene: "oppstartsfasen", "vekstfasen" og "modningsfasen", basert på empiriske data fra den nasjonale bedriftsundersøkelsen. I del to av analysen vil jeg legge frem resultatene fra de kvalitative intervjuene. Disse vil fortløpende illustreres med sitater fra intervjuene. Videre vil jeg svare på problemstilling nummer 1 til 3 gjennom å presentere de viktigste kvalitative funnene og diskutere disse i lys av empiriske funn og relevant teori. Problemstilling nummer 4 vil jeg svare på ved å presentere en livssyklusmodell som beskriver veksten til naturbaserte reiselivsbedrifter.

2 Teori

2.1 Bedriftene i det naturbaserte reiselivet

I denne delen av oppgaven vil jeg se nærmere på hva forskningen sier karakteriserer bedriftene innenfor det naturbaserte reiselivet. Stensland et al. (2014, s. 6) mener at kunnskapen om tilbudssiden innenfor naturbasert reiseliv er mangelfull. Ifølge Yuan og Fredman (2008, s. 169-173) er en av grunnene til at man mangler kunnskap på tilbudssiden at man har mangelfull overvåking av bransjen, samt at man mangler klare definisjoner og systemer for å klassifisere bransjen i mange land. Stensland et al. (op. cit.) fant at over halvparten av naturbaserte reiselivsbedrifter i Norge oppgir at de er i enten en oppstarts- eller en vekstfase, og en stor del av bedriftene (44-55%) oppga at omsetningen og lønnsomheten til bedriftene generelt har gått opp de siste årene. Den samme undersøkelsen anslår antallet naturbaserte reiselivsbedrifter som er bedriftsregistrert i Norge til mellom 2 000 og 3 000 bedrifter, at de har en gjennomsnittlig omsetning fra naturbasert reiseliv på ca. 1 million kroner og som oftest har 1-3 årsverk innen naturbasert reiseliv. Disse tallene er med på å illustrere at bedriftene innenfor det naturbaserte reiselivet i Norge er relativt små. Også Lundberg og Fredman (2014, 649) mener at den naturbaserte reiselivssektoren stort sett består

av små livsstilsbedrifter i rurale regioner. Ateljevic og Doorne (2000, s. 378-379) fant på sin side det de mener er en høy polarisering av ideologiske perspektiver innen reiselivsbransjen. De naturbaserte reiselivsbedriftene i Norge prioriterer livsstils- og bærekraftsmotiver høyt, og entreprenørens personlige egenskaper er en av de viktigste suksessfaktorene i bedriftene (Stensland et al., op cit.). Ateljevic og Doorne (op. cit.) hevder at disse såkalte livsstilsentreprenørene ofte avviser økonomisk vekst, noe som igjen gjerne er et uttrykk for deres sosiopolitiske ideologi. De hevder at denne avvisningen av profittdrevne ideologier ikke nødvendigvis betyr bedrifters undergang, men heller er en mulighet for å nå nye kunder innenfor nisjemarkeder.

2.1.1 Små og mellomstore bedrifter

I reiselivsmeldingen hevdes det at reiselivet i Norge tradisjonelt sett har vært satt sammen av mange og små bedrifter i ulike bransjer (St. meld. nr. 19, 2016-2017, s. 21). En av debattene som har pågått lenge innenfor fagmiljøene har imidlertid vært hvordan man skal definere "små bedrifter" og "små og mellomstore bedrifter" (SMEs) innenfor reiselivet (Thomas et al., 2011, s. 965). Thomas et al. hevder også at det dessverre ikke finnes noen internasjonal enighet om definisjonene på størrelser av bedrifter, slik at komparativt arbeid er problematisk. Noen land har brukt bedriftenes omsetning som mål for bedriftenes størrelse, mens andre har brukt investeringer, antall ansatte, salgsvolum eller verdivurdering som mål (Gupta et al., 2013, s. 4). EU definerer mellomstore bedrifter som bedrifter med mellom 100 og 499 ansatte, små bedrifter som bedrifter med mellom 10 og 99 ansatte og micro-bedrifter som bedrifter med færre enn 10 ansatte (Heshmati, 2001, s. 214; Shaw, 2004, s. 124). I tillegg til akronymet SME (small and medium-sized enterprises) finnes det ifølge Thomas et al (op. cit) en rekke akronymer for å beskrive bedrifter i små og mellomstore bedrifter i reiselivet: SMTEs (small and medium-sized tourism enterprises), SMHO (small and medium-sized hospitality organisations) og SHEs (small hospitality enterprises).

En av de største endringene for reiselivspolitikken tidlig på 2000-tallet var det stadig økende fokuset på og interessen for de små bedriftene (Thomas et al., 2011, s. 963). Disse bedriftene blir gjerne sett på som selve driveren av sektoren, men de er samtidig og paradoksalt nok bransjens sinker når det gjelder innovasjon og vekst. Også (Gupta et al., 2013, s. 3-4) hevder at disse små og mellomstore bedriftene (SMEs) gjerne blir regnet som ryggraden i økonomien og at bedriftene generelt er anerkjent for sine bidrag til den samfunnsøkonomiske utviklingen,

samt arbeidsplasser, produksjon, eksport og entreprenørskap. Heshmati (2001, s. 214) hevder også at disse små bedriftene spiller en nøkkelrolle i genereringen av jobber, nye ideer og for oppmuntring til entreprenørielle aktiviteter. I mange land blir disse bedriftene regnet som selve drivkraften for den økonomiske utviklingen. Mazzarol hevdet i år 2000 (Ifølge Morrison et al, 2003, s. 417):

"At the commencement of the new millennium small businesses are being heralded as the engine of economic growth, the incubator of innovation, and the solution to decades of persistent unemployment. The fulfillment of the enormous potential of the sector has been a consistent theme since the commencement of the industrial revolution"

Statistikken viser også hvor viktig de små og mellomstore bedriftene har blitt. Ifølge Mateev og Anastasov (2010, s. 270) kan 99 prosent av alle bedrifter innenfor EU kan klassifiseres som små- og mellomstore bedrifter. Av disse er 91% av bedriftene ifølge OECD (2009) micro-bedrifter med færre enn 10 ansatte. Buhalis og Peters (2006, s. 116) fant liknende tall i The Observatory of European SMEs som viste at hele 93 prosent av alle bedrifter i Europa har færre enn 10 ansatte. De hevder også at små og mellomstore bedrifter får stadig mer politisk støtte, blant annet fra EU. Dette har en rekke samfunnspolitiske og økonomiske årsaker, som blant annet:

- De er med på å drive regional utvikling.
- De er med på å drive innovasjon og vekst ved å tilføre en jevn strøm av nye ideer, konsepter, produkter og ressurser.
- De er gode treningsarenaer for entreprenører.
- De er mer sensitive og responsive på endringer i markedet.
- De er med på å redusere arbeidsledigheten, spesielt for underprivilegerte grupper.
- De danner klynger som fremmer verdiskapning for regioner og støtter "multiplier"-effekten.
- Størstedelen av de økonomiske gevinstene de små og mellomstore bedriftene skaper blir i regionen.
- De er ofte med på å bevare lokal kultur og karakter ved å bruke lokale ressurser.
- Eiere/ledere er gjerne motiverte for å at bedriften skal overleve, noe som gir intensiver for å jobbe hardt og smart.

2.1.2 Små og mellomstore bedrifter i reiselivet

Buhalis og Peters (2006, 216-218) mener at små og mellomstore bedrifter i reiselivet (SMTEs) er dominerende i reiselivssektoren og at de er ansvarlige for store deler av den økonomiske produksjonen så vel som sysselsettingen av store deler av befolkningen, spesielt i mer rurale områder. Små og mellomstore reiselivsbedrifter står for hele 6,5 % av den totale omsetningen generert av små og mellomstore bedrifter i Europa og man finner lignende tall også på verdensbasis. Buhalis og Peters (op. cit.) beskriver det europeiske reiselivet som en fragmentert bransje som består av mange små og mellomstore bedrifter som produserer og selger udifferensierte produkter og tjenester i et marked med høy konkurranse. Denne fragmenteringen er dog mye større i fritidsturismen enn i forretningsturismen. Til tross for hvor viktige disse små og mellomstore bedriftene er for reiselivet, er de ifølge Shaw (2004, s. 123) underrepresentert innen forskningen. Shaw hevder at dette er en av grunnene til at reiselivet befinner seg i blindsonen til de fleste økonomer, som heller fokuserer på små bedrifter innen produksjon, informasjonsteknologi eller i den finansielle sektor. Enkelte har likevel sett på hva som karakteriserer disse bedriftene. Nybakk og Hansen (2008, s. 473) fant i sin undersøkelse av naturbaserte reiselivsbedrifter i Norge at mikrobedrifter hadde sterkere vekst dersom de var risikotakere og klarte å identifisere muligheter i markedet, mens Buhalis og Peters (op. cit.) hevder eierne av SMTEs i større grad har mulighet til å danne egne og personlige relasjoner til sine kunder/gjester, grunnet bedriftenes små størrelser. Det disse bedriftene mangler når det gjelder standardisering og kvalitetskontroll, tar de igjen på områder som fleksibilitet, produksjon av nisjeprodukter, personlig service og lokal karakter og sjarm. I tillegg har de evnen til å bruke lokale nettverk til å produsere integrerte tjenester og produkter som blir etterspurt av kunden. Produktene kan derfor bli tilpasset på stedet, basert på hva kunden ønsker, noe som gir en unik kundeopplevelse. Selv om reiselivsbransjen som oftest blir beskrevet som bestående av hovedsakelig små og mellomstore bedrifter, er det som Thomas et al. (2011, s. 964) hevder viktig å anerkjenne den uforholdsmessige store betydningen som store bedrifter har for antall mennesker som er ansatt i sektoren.

2.2 Bedrifters livssykluser

Gupta et al. (2013, s. 1) mener at forskning på små og mellomstore bedrifter viser at de alle går gjennom ulike stadier av vekst, gjerne også kalt livssykluser. De fant at disse syklusene gjerne består av at bedriften må startes, for så å vokse mens den møter utfordringer og kriser

før den til slutt modnes og veksten vil avta. En av grunnene til at det kan være hensiktsmessig å se på disse livssyklusmodellene og de ulike fasene er at man kan lære mer om hvilke ulike forhold som karakteriserer bedriftene ved forskjellige tidspunkt i bedriftenes livsløp. For eksempel kan det være stor forskjell på hva som trengs for å fremme vekst i en oppstartsbedrift og hva som trengs for vekst i en godt moden bedrift. Masurel og Van Montfort (2006, s. 463-470) fant at selv om ulike beskrivelser av bedrifters livssyklus i litteraturen har variert noe, så har stort sett alle forskerne implementert elementer av start, vekst, modning og nedgang i sine studier. Miller og Freisen (1984, s. 1162-1163) er en av flere som har delt bedrifters livssyklus inn i fem ulike faser; "*birth phase*" (oppstart), "*growth phase*" (vekstfasen), "*maturity phase*" (modningsfase), "*revival phase*" (gjennopplivningsfase) og "*decline phase*" (avviklingsfase). Masurel og Van Montfort (op. cit.) fant i sin undersøkelse av bedrifters livssyklus at bedrifter i de tre første fasene (oppstart, vekst og modning) gjerne opplevde diversifisering av salg, differensiering av arbeidskraften og at arbeidsproduktiviteten økte. I den siste fasen (avvikling) fant de at alle de nevnte faktorene hadde en nedgang. Også Dibrell et al. (2011, s. 471-472) viste til flere undersøkelser som viste at bedrifter som er i senere fasene av livssyklusen ofte blir assosiert med kompetitivt hemmende aktiviteter eller egenskaper slik som selvtilfredshet, treghet og strategisk rigiditet. I sin undersøkelse kom Dibrell et al. (op. cit.) frem til at små og mellomstore bedrifter blir mindre innovative gjennom bedriftens livssyklus. Disse funnene antyder også at strategisk rigiditet i bedriftenes senere stadier blir mer fremtredende og organisasjonene blir mer mekaniske og byråkratiske, gjerne koplet med atferd som representerer lavere konkurranseevne; markedstreghet, selvtilfredshet og strategisk treghet. For å bedre forstå de ulike fasene av bedrifters utvikling og vekst, kommer jeg i følgende avsnitt til å presentere tre eksempler på modeller for bedrifters livssyklus:

2.2.1 Eksempel 1: "The Greiner Growth Model" (Greiner, 1972)

En av de mest kjente modellene for vekst i bedrifter er Larry E. Greiners modell, som ofte blir omtalt som "The Greiner Growth Model" (Greiner, 1972). Gjennom sine publikasjoner beskriver Greiner (1972; 1998) de ulike fasene som bedrifter typisk beveger seg gjennom mens de vokser. Greiner mente at hver fase starter med jevn vekst og stabilitet og avsluttes med en omveltningsperiode med organisasjonsmessig kaos og endringer. Et eksempel som trekkes frem er når en sentralisert ledelse etter hvert fører til desentralisering grunnet vekst. Hvordan bedriftene løser hver omveltningsperiode avgjør hvorvidt bedriften går videre til

neste vekstfase. Greiner (1998, s. 5) fant også at bedrifters vekst er avhengig av markedet i den bransjen bedriften er i. For eksempel vil en bedrift i et raskt voksende marked muligens ansette flere i et raskere tempo, som igjen gjør at bedriften må gjøre endringer i et raskere tempo for å tilpasse seg veksten. Dette kan også påvirke hvor lenge hver bedrift forblir i hver av bedriftens faser. Greiner (1972; 1998) konkluderte i sin teoretiske gjennomgang med at voksende organisasjoner gjerne går gjennom fem ulike utviklingssteg. Hver fase innebærer en relativt rolig periode med vekst, som ofte ender med en ledelseskriser («management crisis»). Greiners (op. cit.) fem vekstfaser er som følger:

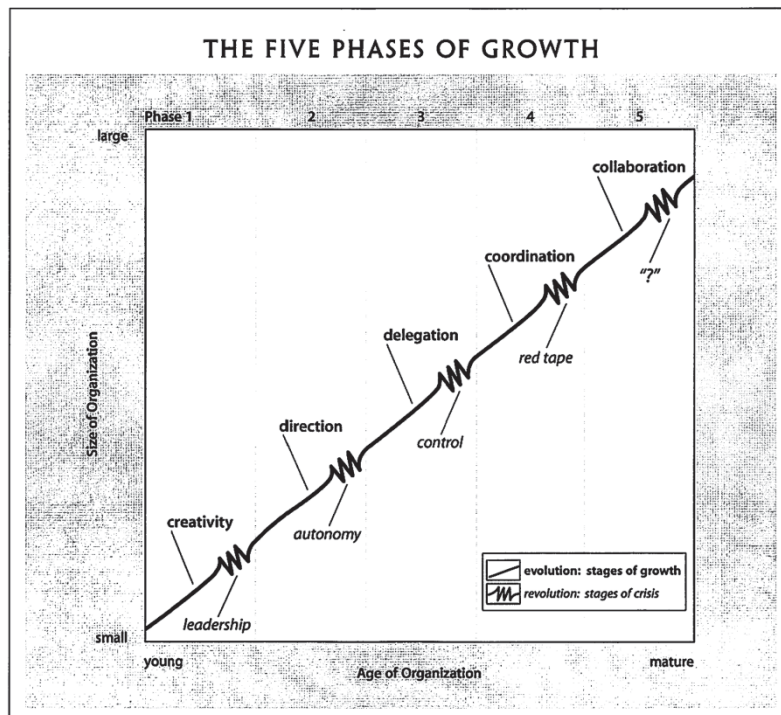
Fase 1. *Kreativitet*: Fokus på å skape et produkt og et marked, mer enn på ledelsesaktiviteter. Veksten fører så til at man trenger mer fokus på ledelsesaktiviteter og styring, noe som lett kan lede til en krise i ledelsen.

Fase 2. *Retning*: De som overlever den første fasen går gjerne inn i en periode med jevn vekst under godt lederskap. Det blir gjerne etablert en funksjonell organisasjonsstruktur og det blir satt inn systemer for budsjetter, regnskap osv. Det blir et klarere hierarki og en mer formell kommunikasjon. Etter hvert vil organisasjonen ha vokst såpass mye at de ansatte vil føle at de sitter på kunnskap som ikke toppledelsen har. Dermed kommer bedriftens andre krise, en autonomikrise.

Fase 3. *Delegering*: Bedriftens neste steg kommer dersom lederne vellykket klarer å desentralisere organisasjonsstrukturen. Mellomledere får mer ansvar, tar mer ansvar og bedriften kan lettere penetrere markeder, respondere på etterspørsel fra kundene og utvikle nye produkter. En ny krise oppstår når ledelsen føler de mister kontrollen over den diversifiserte organisasjonen. Dette gir så en krise knyttet til kontroll.

Fase 4. *Koordinering*: Det blir etablert formelle systemer for god koordinering av aktiviteter i bedriften. Målet er mer effektiv bruk av ressurser og tvinger mellomlederne til å se utover sin egen enhet. Med alle disse systemene implementert oppstår det lett konflikter mellom de ulike leddene i organisasjonen. Den neste krisen er gjerne en krise knyttet til overdrevent byråkrati, regler og formaliteter.

Fase 5. *Samarbeid*: For å løse denne siste krisen fokuseres det gjerne på internt samarbeid. Sosial kontroll og selvdisiplin erstatter formell kontroll og en mer fleksibel organisasjon blir formet.



Figur 1: Figuren over viser Greiners fem steg for vekst med påfølgende organisasjonsmessige kriser (Greiner, 1972). Modellen viser vekst som en utpreget lineær prosess, noe som kanskje ikke er tilfellet for alle bedrifter.

2.2.2 Eksempel 2: "Five Stages of Growth in Small Business" (Scott og Bruce, 1987)

Greiners (1972; 1998) modell omhandler bedrifter generelt, uten å ta spesielt hensyn til bedriftenes størrelse. Masurel og Van Montfort (2006, s. 465) trekker frem at mange av utviklingsmodellene som omhandler små- og mellomstore bedrifter ofte er relatert til Lewis og Churchill (1983) og Scott og Bruce (1987) sine studier. Scott og Bruce mener i likhet med Greiner at alle bedrifter går gjennom ulike stadier i sin utvikling. Deres forskning viste at det var flere likhetstrekk i problemene bedriftene møter i de ulike fasene, og de utviklet en livssyklusmodell basert på sine funn. Scott og Bruce (op. cit.) kalte de ulike stegene for *etablering*, *overlevelse*, *vekst*, *ekspansjon* og *modning*. De fant i likhet med Greiner (op. cit.) at hver fase gjerne endte i en krise i organisasjonen. Scott og Bruce (op. cit.) fant at også mindre bedrifter følger disse fasene, men at bedriftene også gjerne kan befinne seg i en hybrid mellom to ulike faser. Scott og Bruce opererer med fem steg:

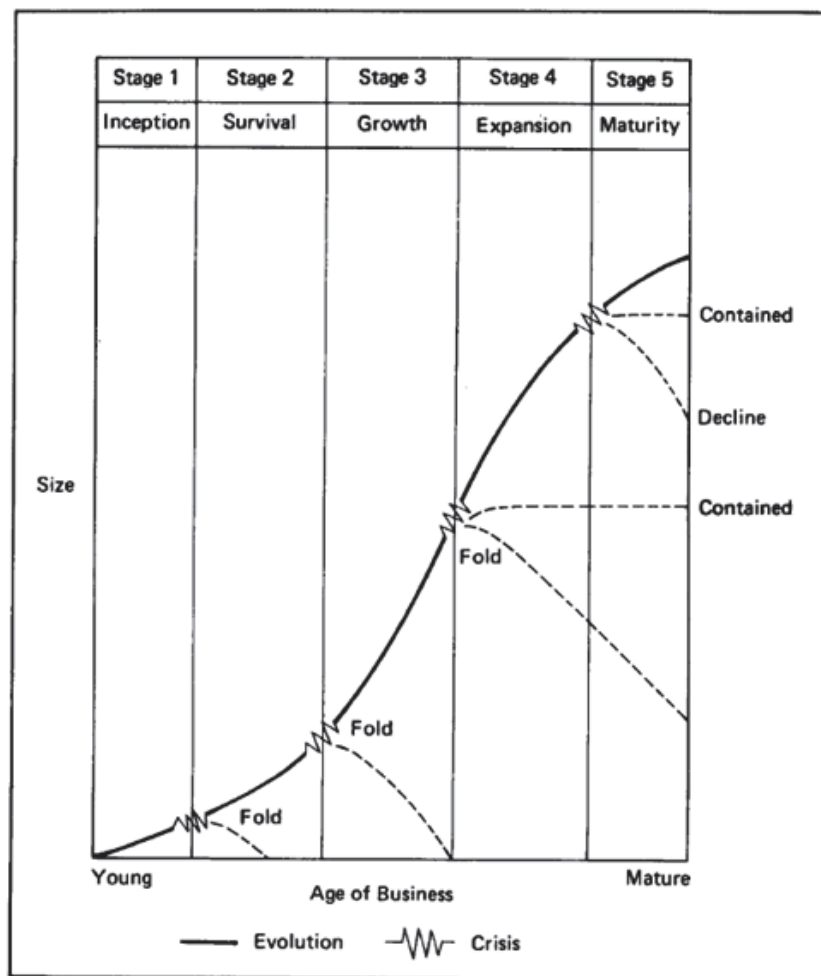
Fase 1. *Oppstart*: Gjerne en enkel bedriftsenhet i et enkelt marked med begrensede distribusjonskanaler. Finansieringen er gjerne tilfeldig og kommer i stor grad fra entreprenøren eller venner og familie. Mest sannsynlige kriser: Mangel på finansiering, mangel på administrative eller ledelsesferdigheter eller at bedriften tar for mye av entreprenørens tid og at han /hun ikke klarer å delegere oppgaver.

Fase 2. *Overlevelse*: Hvis bedriften når denne fasen har den trolig et potensial som en levedyktig bedrift. Mer finansiell støtte er nødvendig og bedriften tar gjerne opp banklån. Mest sannsynlige kriser: "*Over trading*" (at man gjør mer handel enn markedet og interne ressurser kan støtte), stadig mer kompliserte distribusjonskanaler, store endringer i markedet eller det stadig større behovet for informasjon og informasjonssystemer som disse krisene skaper.

Fase 3. *Vekst*: Gjennom denne fasen bør bedriften være lønnsom, men oftest genereres lite penger til eieren/eierne. Et eventuelt overskudd blir reinvestert grunnet bedriftens økende behov for kapital. Dette vil etter hvert føre til en mer formell organisasjon. Bedriftene kan bli i denne fasen en god stund og en av farene i denne fasen er oversalg, da likviditet kan være en viktig utfordring. Mest sannsynlige kriser: Store konkurrenter inntar markedet og forsøker å konkurrere på pris eller bedriften forsøker å ekspandere til nye markeder, noe som vil legge press på både ledelsen og økonomien.

Fase 4. *Ekspansjon*: Sentralt for denne fasen er aktiviteter som budsjettkontroll, rapportering, desentralisering og formelle regnskapssystemer. Fortsatt vekst setter et press på å få kontroll og systematisere de mer administrative funksjonene i bedriften. Større grad av bedriftspolitik kan oppstå og mer "profesjonelle" ledere kan bli satt inn for å styre bedriften. Hvis bedriften ikke ledes godt nok kan den falle tilbake til den forrige fasen. Mest sannsynlige kriser: Økende distanse mellom ledelsen og øvrige ansatte, eller et økende behov for eksternt fokus (viktigere å se hva som skjer i markedet og med konkurrenter for å beholde et konkurransefortrinn).

Fase 5. *Modning*: Bedriftene i denne fasen vokser fortsatt og er i ferd med å ikke lenger kunne kalles en liten bedrift. De viktigste ledelsesaktivitetene er å kontrollere utgifter, produktivitet og å finne nye vekstmuligheter.



Figur 2: Figuren over viser Scott og Bruce sin modell og følgende kriser og risiko for nedgang ved slutten av hver fase (Scott og Bruce, 1987).

2.2.3 Eksempel 3: "The Five Stages of Small Business Growth" (Lewis og Churchill, 1983)

Den siste livssyklusmodellen vi skal se på er utviklet av Lewis og Churchill (1983). De hevder at det å forske på vekst hos små bedrifter ved første øyekast kan virke håpløst. De små bedriftene varierer veldig i størrelse og vekstpotensial. De har dessuten gjerne ulik organisasjonsstruktur og ledelsesstil. De fant likevel at det finnes en rekke felles problemer som går igjen i de ulike utviklingsstadiene til disse små bedriftene. Masurel og Van Montfort (2006, s. 464) hevder at også Lewis og Churchill anvendte Greiners funn på små bedrifter, hvorpå deres teoretiske modell ble en klassiker innenfor forskningsfeltet. Lewis og Churchill (op. cit.) hevder videre at tradisjonelle utviklingsmodeller ikke er egnet for små bedrifter fordi

man vanligvis ser på bedrifters størrelse som én dimensjon og bedriftens modenhet eller vekst som en annen dimensjon. Mens tradisjonelle modeller kan være nyttig i enkelte tilfeller, mener Lewis og Churchill at denne tilnærmingen ikke er hensiktsmessig for små bedrifter av tre grunner: For det første antar disse modellene at bedrifter må gjennom alle utviklingsstegene eller dø ut på veien. For det andre sliter disse modellene med å fange opp utviklingen i de tidligste stegene av en bedrifts oppstart og vekst. For det tredje fokuserer de fleste av disse modellene på årlige salg som mål for vekst og ignorerer faktorer som verdiskapning, antall lokasjoner, produktsortimentets kompleksitet og endringer i produksjon og produkter. De la derfor frem et alternativt rammeverk for små bedrifter som innebar de fem følgende fasene: *Eksistens*, *overlevelse*, *suksess*, *take-off* og *ressursmodning*. Hvert fase karakteriseres av størrelse, diversitet, kompleksitet og ulike ledelsesfaktorer som ledelsesstil, organisasjonsstruktur, omfanget av formelle systemer, strategiske mål og eierens involvering i bedriften. Churchill og Lewis' fem utviklingssteg for små bedrifter kan oppsummeres slik:

Fase 1. *Eksistens*: Hovedproblemet er å skaffe kunder og levere produktet de har lovet. Organisasjonen er enkel og har som hovedmål kun å overleve. Fokus på å stabilisere produkt eller produksjonskvaliteten.

Fase 2. *Overlevelse*: Ved å nå denne fasen har bedriften vist sin rett til å leve og har fornøyde kunder. Fokuset skifter fra ren overlevelse til forholdet mellom inntekter og kostnader. Med dette steget kan bedriften enten vokse i størrelse og inntjening og gå videre til neste fase, eller vise seg å ha et marginalt overskudd og bli lagt ned.

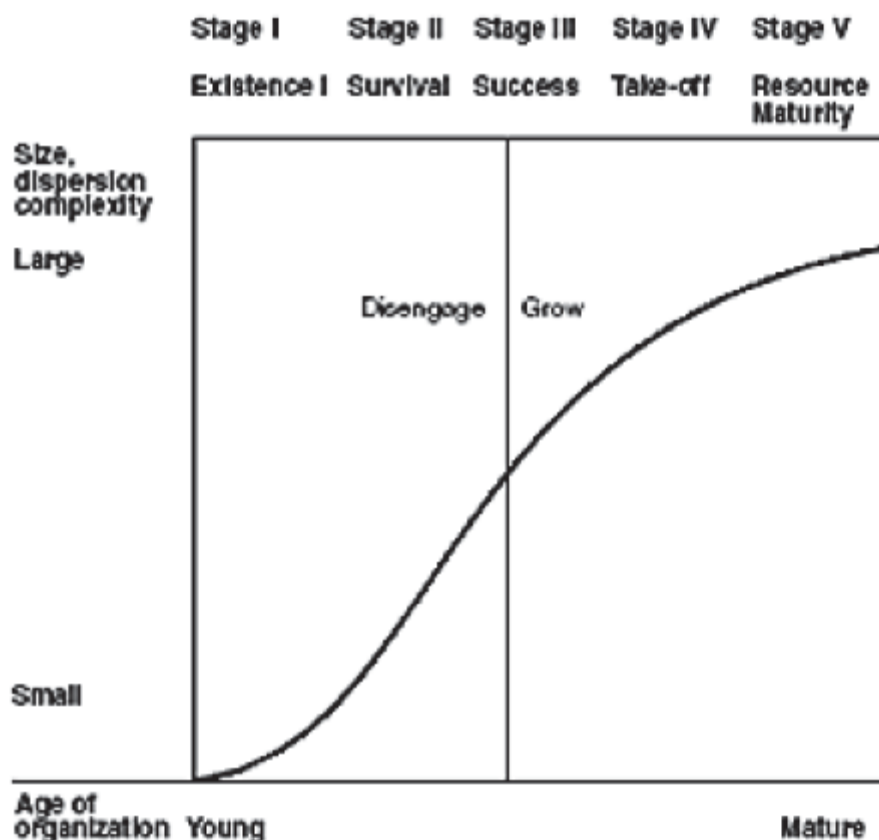
Fase 3. *Suksess*: I denne fasen må eieren avgjøre om han eller hun ønsker å beholde bedriftens nåværende omsetning og lønnsomhetsgrad eller om bedriften skal ekspandere. Bedriften blir altså enten brukt som en plattform for videre vekst eller som støtte for eieren mens han eller hun frigjør seg fra selskapet. Med andre ord kan enten bedriften nyte godt av god fortjeneste og ha et mål om overskudd og overlevelse, eller velge å risikere oppsparte midler for å satse på videre vekst.

Fase 4. *Take-off*: Hovedutfordringen i denne fasen er hvordan bedriften kan fortsette å vokse jevnt og hvordan finansiere denne veksten. Andre sentrale spørsmål er i hvor stor grad man kan delegere ansvar videre til ansatte ettersom bedriftens blir mer komplisert som følge av vekst. Et annet spørsmål i denne fasen er hvorvidt bedriften kan finansiere videre vekst eller om den vil vokse så fort at den går tom for penger.

Steg 5. *Ressursmodning*: I dette stadiet er det viktig for bedrifter å ha kontroll over inntekter som følge av veksten, samt å beholde fordelene ved en liten bedrift, som for eksempel stor fleksibilitet. Bedriften har ressurser til å drive med både operasjonell og strategisk planlegging. Ledelsen er desentralisert, disponerer mange nok ansatte og besitter mye erfaring.

Churchill og Lewis (1983, s. 7-8) definerer i sin undersøkelse på små bedrifters livssyklus totalt åtte faktorer som er viktige for bedriftenes vekst og utvikling, hvorav fire er knyttet til bedriften som sådan og fire er knyttet til eieren/lederen:

1. Finansielle ressurser, inkludert penger og lånekraft.
2. Menneskelige ressurser. Gjelder både antall ansatte og kvaliteten hos ansatte. Spesielt viktig i ledelsen og mellomledelsen.
3. Systemressurser. Dette handler om hvor sofistikerte systemene for informasjon, planlegging og kontroll er.
4. Forretningsressurser. Innebærer alt fra kunderelasjoner, markedsandeler, forhold til leverandører, produksjons- og distribueringsprosessen, teknologi og omdømme. Alle disse faktorene gir bedriften en posisjon i sitt marked.
5. Eierens personlige mål og mål for bedriften.
6. Eierens operasjonelle egenskaper knyttet til viktige aktiviteter som markedsføring, innovasjon, produksjon og distribusjon.
7. Eierens evne og vilje til å delegere oppgaver og til å lede andres aktiviteter.
8. Eierens strategiske evne til å se fremover i tid og å matche bedriftens styrker og svakheter med dens mål.



Figur 3: Figuren over viser Lewis' og Churchills modell for vekst i små bedrifter (Lewis og Churchill, 1983).

2.2.4 Diskusjon og kritikk av livssyklusmodellene

Masurel og Van Montfort (2006, s. 463) konkluderte i sin litteraturgjennomgang med at det var enkelte faser som var gjenkjennelige gjennom litteraturen; oppstartsfase, vekstfase, modningsfase og nedgangsfase. De fant også at selv om det er beskrevet en mengde ulike livssyklusmodeller, er mye av denne forskningen kun teoretisk og de fleste fokuserer på industrisektoren. Andre har også funnet disse modellene kritikkverdige. Shaw (2004, s. 128) påpeker at Lewis og Churchills (1983) modell har blitt utfordret av flere forskere, som ikke selv har funnet støtte for at bedrifter går gjennom gjenkjennelige vekstfaser. O'Farrell og Hitchens (1988, s. 1372-1379) mente på sin side at slike faser heller er symptomer på vekst, snarere enn en underliggende prosess. Levie og Lichtenstein (s 2010, s. 15) og McKelvie og Wiklund (2010, s. 266) kritiserer livssyklusmodellene og hevder at de ulike studiene mangler en konsensus og at er vanskelig å matche modellene med empiriske data. O'Farrell og Hitchens (op. cit) mener at mange av modellene fokuserer for mye på den interne dynamikken

i bedriftene og legger for lite vekt på eksterne aspekter, spesielt når det gjelder evnen til å møte konkurranse i markedet. Et annet viktig aspekt er det Masurel og Von Montfort (op. cit.) som trekker frem; selv om det ofte er antatt at små og mellomstore bedrifter, og spesielt oppstartsbedrifter, gjerne har et mål om vekst, så tyder stadig mer på at dette ikke stemmer for alle bedrifter. Ikke alle bedrifter er vekstorienterte, og for enkelte bedrifter er ikke vekst et frivillig valg. Grunnet mye av denne kritikken mot livssyklusmodellene og deres begrensede evne til å måle hva som påvirker vekst, har jeg valgt å se nærmere på litteraturen, for om mulig å identifisere mer konkrete faktorer som kan sies å påvirke vekst både i små og mellomstore bedrifter generelt og i reiselivsbedrifter spesielt.

2.3 Vekst

Ifølge Delmar et al. (2003, s. 34) blir bedriftsvekst gjerne beskrevet som et komplekst og multidimensjonalt fenomen som er vanskelig både å vurdere og forutse. Flere har også studert nettopp hvorfor vekst er så viktig. Ifølge Wiklund (1999, s. 354-355) er vekst og bedrifters ytelse («performance») og koblet tett sammen, mens Gupta et al (2013, s. 3) hevder at en entreprenør-virksomhet er vellykket hvis den er i vekst. Gupta et al. hevder at vekst kan defineres på ulike måter. Det kan defineres i forhold til inntektsgenerering og inntjening, verdiskapning og bedriftens ekspansjon, men kan også defineres basert på mer kvalitative faktorer som bedriftens markedsposisjon, produktkvalitet og kundenes opplevelse av bedriften. Morrison et al. (2003, s.423) hevder på sin side at vekst gjerne er et resultat av eierens intensjoner, forretningens evner og mulighetene i omgivelsene.

Ifølge Masurel og Von Montfort (2006, s. 463) er forskningen på vekst i små og mellomstore bedrifter todelt. Den ene delen ser på vekst som et mer eller mindre forutsigbart fenomen, mens den andre delen ser på vekst som noe mer opportunistisk. Også Gupta et al. (op. cit.) trekker frem dette skillet i litteraturen og påstår at mens enkelte forskere mener at vekst i bedrifter følger en lineær og forutsigbar kurve, mener andre at vekst er mer opportunistisk og uforutsigbart. Tunberg (2014, s. 264-266) gjorde en gjennomgang av litteraturen på feltet og oppsummerte med tre faglige synspunkt på vekst som jeg vil gjengi punktvis:

1. Vekst som *output* - basert på at vekst kan klassifiseres ut ifra noen resultatorienterte kvantitative indikatorer som f.eks. turnover, antall ansatte eller salgsresultater. Dette er basert på en økonomisk og kvantitativ måte å tenke på vekst. Denne tankemåten er ofte brukt for å studere bedrifters ulike vekstfaser. Tunberg (op. cit.) hevder likevel at

enkelte forskere mener at å se på vekst som en endring i tall/antall er litt for simplistisk. Som en respons på dette finner vi den såkalte prosesstilnærmingen:

2. Vekst som *prosess* - basert på den underliggende årsaken til vekst, framfor direkte output. Prosesser skjer over tid, noe som gjør tidsaspektet sentralt for denne måten å forstå vekst og at tids-uavhengige tverrsnittsundersøkelser er dårlig egnet til å studere slike prosesser. Tunberg (op. cit.) mener derfor at mer longitudinelle studier er derfor bedre egnet for å fange slike vekstprosesser.
3. Vekst som *kontekst* ser også på sosiale, romlige og institusjonelle kontekster, eller på mer spesifikke kontekster som kjønn og etnisitet. Bedriftsvekst, som alle andre entreprenørielle prosesser, skjer på et gitt sted, til et gitt tidspunkt, med ulike mennesker involvert. Derfor vil en rekke kontekstuelle aspekter både påvirke og bli påvirket av bedriftens vekst.

2.4 Faktorer som påvirker vekst

Det er ifølge Gupta et al. (2013, s. 3) mange ulike teorier om hva som er de viktigste faktorene som påvirker bedrifters vekst. Enkelte teorier vektlegger hvor viktig bedriftens størrelse og alder i seg selv er for bedriftens vekst (Evans , 1987, s.567-580; Morone og Testa, 1996, s. 311-329). Andre teorier vektlegger variabler som finansiering, strategi, organisering og hva som kjennetegner bedriftens eier/entreprenøren (Fazzari et al., 1988, s. 141-206; Freel og Robinson, 2004, s. 561-575; Lumpkin og Dess, 1996, s. 135-172). Også Mateev og Anastasov (2010, s. 269) hevder at forskningen på underliggende faktorer for vekst stort sett kan deles inn i disse to gruppene; 1) hvordan størrelse og alder påvirker vekst, og 2) andre mer bedriftsspesifikke faktorer som strategi, organisering og egenskaper ved bedriften eller ledelsen. Mateev og Anastasov (op. cit.) trekker også frem andre bedriftsspesifikke faktorer som forankring, intern finansiering, muligheter for fremtidig vekst, prosess- og produktinnovasjon og organisasjonsendringer. Andre viktige faktorer for små og mellomstore bedrifter i Mateev og Anastasov's studie var blant annet innflytelse, likviditet, muligheter for fremtidig vekst, internt genererte midler og produktivitet. Som vi ser er faktorene som påvirker vekst mange. I det følgende avsnittet vil jeg trekke frem og gruppere ulike faktorer fra litteraturen, som påvirker vekst i små og mellomstore bedrifter generelt, og reiselivsbedrifter spesielt.

2.4.1 Størrelse og alder

En hyppig sitert teori er den såkalte Gibrats lov, som sier at vekst er uavhengig av bedrifiers størrelse (Gibrat, 1931). En rekke forskere har diskutert Gibrats lov og forholdet mellom vekst og størrelse i bedrifter. Audretsch et al. (2004, s. 304) konkluderte med at små bedrifter har et større potensial for vekst, og at dette er fordi de ofte har en mer suboptimal størrelse sammenliknet med de større og mer modne bedriftene. Også Sutton (1997, s. 46) mente at små bedrifter er mer avhengige av raskere vekstrater inntil de oppnår en tilstrekkelig størrelse til at de overlever i markedet. Ifølge Jovanovic (1982, s. 649-651) vokser små bedrifter forttere enn store bedrifter, men har også større sjanse for å gå konkurs. Oppstartsbedrifter er nødt til å nå en grad av effektivitet som gjør at de kan overleve i markedet de opererer i og for å nå denne graden av effektivitet er bedriftene nødt til å oppnå en viss grad av vekst de første årene. Fariñas og Moreno (1997, s. 4) støtter denne argumentasjonen og mener at når disse bedriftene har nådd et stadium der de har sikret seg overlevelse i markedet, så pleier veksten å avta. Rogers (2004, s. 143) trekker frem at små bedrifter gjerne er mer organisatorisk fleksible enn større bedrifter og at nettopp denne fleksibiliteten kan skape et klima for bedre produktivitet. Videre hevder Nunes et al. (2011, s. 251) at det i de senere stadiene av livssyklusen til små og mellomstore bedrifter ikke lenger er et like viktig forhold mellom størrelse og vekst. Dette fordi vekst vil avhenge mer av strategiske forretningsmuligheter enn av å nå en størrelse som er nødvendig for å overleve. Heshmati (2001, s. 213) refererer til en rekke studier som viser en negativ korrelasjon mellom vekst og størrelse. Heshmati mener også at små bedrifter har en høyere og mer varierende vekstrate, og at disse bedriftene som følge av disse variasjonene har en mindre sjanse for å overleve i markedet. Scott og Bruce (1987, s. 45) trekker også frem at ikke alle bedrifter som opplever vekst kan bli store bedrifter. Dette kan både være grunnet bransjens natur eller eierens personlige ambisjoner. Også Menon-rapporten om norsk reiseliv viser en klar sammenheng mellom norske reiselivsbedrifiers størrelse og deres produktivitet, men at denne sammenhengen er langt mindre for opplevelsesbedrifter enn for bedrifter innenfor transport, servering eller formidling (Iversen et al., 2015, s. 5). En av grunnene til dette kan være at opplevelser favner et stort spekter av både aktiviteter og produkter.

2.4.2 Entreprenøren/eieren

Morrison et al. (2003, s. 418-419) viste at en gjennomgående og viktig faktor som påvirker vekst hos små bedrifter er den menneskelige faktoren, som handler om lederen/eieren av

bedriften. Thomas et al (2011, s. 965) samlet funn fra ulike studier og fant at entreprenørskap og den entreprenørielle prosessen er forbundet med begreper som visjon, kreativitet, innovasjon, utnyttelse av muligheter og finansiell motivasjon og vekst. Mateev og Anastasov (2010., s. 274) mente at forskning på bedriftsvekst også viser at entreprenøriell atferd gjerne er forbundet med høy vekst. Vekst blir gjerne sett på som en logisk konsekvens av bedrifters innovative, proaktive og risikofylte adferd, noe som definerer en mer entreprenøriell orientering.

Gupta et al. (2013, s. 3) fant at entreprenørens egenskaper kan være en av faktorene som kan påvirke vekst. Morrison et al. (op. cit.) fant også en rekke faktorer knyttet til lederen, som kan virke positivt på vekst. Av disse trakk de frem: personlighet, verdier og holdninger, utdanningsnivå, forretningskunnskap og kompetanse hos leder/eier. Cressy og Olofsson (1997, s. 43-45) gjorde en undersøkelse på lederes holdninger basert på 510 bedrifter, og fant at de største hindrene for vekst hos små og mellomstore bedrifter er mangel på både økonomisk og ledelsesfaglig kunnskap og ekspertise. Thomas et al. (2011, s. 965) mente at flere studier har vist at såkalte entreprenørielle bedrifter er en minoritet i reiselivet. Dewhurst og Horobin (1998) skal ifølge Thomas et al. (2011, s. 965) ha argumentert for at dette kan være fordi eiere av små bedrifter stadig forsøkte å maksimere ulike fordeler ved å balansere mellom inntekt/vekst og livskvalitet, og dermed for at livskvalitet kan være viktigere enn inntekt og vekst for enkelte entreprenører. Morrison et al. (op. cit.) mener at de positive vekstfaktorene relatert til eier/leder gjerne er behov om vekst, ønske om vekst og tilstrekkelig selvtillit knyttet til måloppnåelse og til å takle utfordringer, mens negative faktorer gjerne er knyttet til et manglende ønske om å konfrontere eller endre på personlige, forretningsmessige eller eksterne faktorer. Mateev og Anastasov (2010, s. 275) fant også at entreprenørenes personlige engasjement hadde mye å si for bedriftens vekst. Komppula (2004, s. 126) argumenterte for at forventninger om rask vekst i større grad forventes hos unge fulltidsentreprenører som har kjøpt eller arvet bedriftene sine. Komppula (op. cit.) hevder videre at entreprenørens ønske om vekst i reiselivsbedrifter også gjerne er relatert til entreprenørens alder og helse. Dersom entreprenøren er nær pensjonsalder har han eller hun muligens ikke den samme motivasjonen for å investere i bedriften, spesielt ikke hvis det ikke er noen som kan arve eller overta bedriften. Morrison et al. (2003, s. 418) mener også at det er belegg for å hevde at vekst i små bedrifter også innbefatter faktorer som eiers/leders ambisjoner, intensjoner og kompetanse. Lundberg og Fredman (2014, s. 376) fant at entreprenørene innefor naturbasert reiseliv sitt identitet, selvbilder, ideologi ofte strider med

motiver som vekst og profitt. Kuratko (2014, s. 3) på sin side skiller klart mellom entreprenører og små bedriftseiere. Selv om de to begrepene ofte brukes om hverandre, mener Kuratko at de reagerer ulikt i ulike situasjoner. Entreprenører fokuserer intensivt på innovasjon, profitt og vekst av bedrifter, men små bedriftseiere fokuserer mer på stabil vekst, salg og lønnsomhet. Simpson et al. (2004, s. 486-488) har forsøkt å klassifisere entreprenører i ulike kategorier. Den første av disse er den såkalte "The Empire Builder", som definerer suksess som vekst, lønnsomhet og samarbeid. Den andre kategorien er den såkalte "The Vision Developer" som ser på anerkjennelse fra andre aktører i markedet som en indikator på suksess. Den tredje kategorien "The Challenge Achiever" definerer suksess gjennom prestasjoner og anerkjennelse. Den siste kategorien av entreprenører, "The Happiness Seeker" mener suksess er når de er lykkelige på arbeidsplassen og når kundene er fornøyde med produktet eller opplevelsen de tilbyr. Lundberg og Fredman (2012, s. 651) fant at denne siste kategorien var spesielt godt representert blant entreprenørene innen det naturbaserte reiselivet i Sverige. Disse entreprenørene definerer suksess som det å ha en spesiell livsstil, som igjen innebærer å føle seg vel på jobb, å være utendørs med familien og å ha fornøyde kunder. Lundberg og Fredman (2014, s.373) viser til flere studier som hevder at livsstilsentreprenører gjerne blir sett på som en motsetning til den tradisjonelle entreprenøren, som typisk er risikotagere, innovatører, profittsøkere og individualister. Getz og Petersen (2005 s. 221) trekker frem at vekst ofte kan være vanskelig å oppnå og til tider også blir forsøkt unngått av livsstilsentreprenørene. Dette kan skyldes frykt for høy gjeld, større arbeidspress og høyere risiko. Lundberg og Fredman (2014, s. 376) mener også at for enkelte entreprenører innen det naturbaserte reiselivet er vekst gjerne noe en prøver å unngå. Dette fordi vekst og profitt ikke er kompatibelt med ideene, forventningene og imaget knyttet til naturbasert reiseliv og økoturisme (som for eksempel nærhet til natur, det naturlige, autentiske, bærekraftige, miljøvennlige og ansvarlige). Derfor argumenteres det for at den naturbaserte reiselivsentreprenøren, og hans eller hennes selvilde og sosiopolitiske ideologi, som oftest ikke er kompatibel med ønsket om vekst og økende profitt.

2.4.3 Ressurser

Gupta et al. (2013, s. 3) viser at tilgang til ressurser som arbeidskraft og finansiering i stor grad kan være med på å påvirke bedrifters vekst. Komppula (2004, s. 125) på sin side mener at høy diversifiseringen av produktene er en av grunnene til at vekst i reiselivsbedrifter ofte går tregt. Entreprenørene må ofte fokusere på så mange produkter at det å ha ressurser til

overs for å videreutvikle dem kan være krevende. Mateev og Anastasov (2010, s. 272) fant også at en av de største utfordringene knyttet til både overlevelse og vekst for små og mellomstore bedrifter, og da spesielt innovative bedrifter, gjerne er tilgang til finansiering. Heshmati (2001, s. 213) viser også til forskning på faktorer som man har funnet kan påvirke bedrifters vekst. Blant disse faktorene finner vi blant annet eierskapsstruktur og kapitalstruktur (Lang et al., 1996, s. 34). Shaw (2004, s. 125) underbygger dette og hevder at entreprenører i reiselivet gjerne er avhengige av uformelle kapitalkilder, og at mer enn halvparten er avhengige av personlige eller familiens sparepenger. Fazzari et al. (1988, s. 148-154) konkluderer også med at små og mellomstore bedrifter ofte har store problemer med å skaffe seg ekstern finansiell støtte og at deres vekst dermed i stor grad er avhengig av selvfinansiering. Det at små og mellomstore bedrifter har større vanskeligheter med å sikre seg ekstern finansiering enn større bedrifter, kan skyldes asymmetrien i forholdet mellom bedriften og kreditorene; små bedrifter løper større risiko for å gå konkurs (Ang, 1992, s.190). Den begrensede informasjonen bankene har om de små og mellomstore bedriftene øker også risikoen ved å gi finansiering, noe som igjen gjør at bankene ofte reduserer lånets løpetid og hever rentesatsen (Mateev og Anastasov, 2010, s. 273). Problemstillingen med asymmetrisk informasjon er også trukket frem i Menon-rapporten om norsk reiseliv (Iversen et al., 2015, s. 13). Den påpeker at långivere og eksterne investorer i kredittmarkedet ofte mangler informasjon om markeder og konkurranseforhold. Bedriftenes vekst- og lønnsomhetspotensial avhenger ofte av vanskelig tilgjengelig informasjon som bedriftens humankapital, egeninnsats, organisering og lokale forhold, og siden det hersker stor usikkerhet rundt disse forholdene er også insentivene for å investere svakere. Ozkan og Ozkan (2004, s. 2107) mener derfor at det å bygge sterke relasjoner til finansielle institusjoner vil øke bedrifters tilgang til ekstern finansiering. Fagiolo og Luzzi (2006) fant at finansiell likviditet er spesielt viktig for små og mellomstore bedrifter slik at de kan styre sine finansielle ressurser slik at de effektivt kan reagere hurtig på endringer i markedet. Mateev og Anastasov (2010, s. 292) hevder derimot at kortsiktig likviditet har en negativ innvirkning på både vekst av salg og eiendeler. Dette mener de kan skyldes at enkelte bedrifter velger å leve med lav likviditet, for heller å støtte opp om sin allerede eksisterende vekst. Også Heshmati (2001, s. 227) kom til liknende konklusjoner, nemlig at bedrifters gjeldsgrad har en positiv korrelasjon med vekst i svenske micro- og små bedrifter. Komppula (2004, s. 125) fant også at jo mer tilfreds entreprenøren er med bedriftens økonomiske situasjon, jo mindre blir behovet for vekst. Dette kan enten bety at enkelte bedrifter tar opp lån for å finansiere bedriftens vekst eller at bedrifter i en dårlig økonomisk situasjon har større insentiver for å vokse.

2.4.4 Innovasjon

Petrou og Daskalopoulou (2009, s. 1599) fant i sin undersøkelse at bedrifiers innovasjonsevne i stor grad påvirker deres vekstutsikter. Morone og Testa (2008, s. 325-326) studerte 2600 små og mellomstore bedrifter og fant på sin side at vekst har en positiv sammenheng med faktorer som prosess- og produktinnovasjon. Hall (1986, 601-603) fant også at FoU-aktiviteter var en av faktorene som påvirket vekst i disse bedriftene. Nunes et al. (2013, s. 252) så på mer industrielle virksomheter og fant at utgifter til forskning og utvikling kan virke som en barriere for nye bedrifter på vei inn i markedet. Dette fordi det kan innebære for omfattende kostnader. Denne barrieren for nye aktører i markedet kan føre til en høyere vekstrate hos de eksisterende bedriftene, nettopp på grunn av manglende konkurranse. Rønningen (2010, s. 191) på sin side mener at reiselivsbransjen har en lav kapasitet når det gjelder innovasjon. Videre hevder han at bransjen, inkludert naturbasert reiseliv, er avhengig av innovasjon for å realisere sitt potensial for vekst.

2.4.5 Organisering:

Morrison et al. (2003, s. 418) viser til flere funn i litteraturen som illustrerer at vekst i små bedrifter blant annet påvirkes av interne organisasjonsfaktorer. Liu et al. fant i 1999 (ifølge Heshmati, 2001, s. 213) at faktorer som eierskapsstrukturer og sosial kapital også kan påvirke bedrifiers vekst. Komppula (2004, s. 125) viser til flere publikasjoner som hevder at en barriere for vekst i rurale reiselivsbedrifter gjerne er entreprenørenes motvilje mot å ansette noen utenfor familie eller nære krets. Dette kan være fordi å slippe nye ansatte (fremmede) tett på arbeidsplassen og hjemmet kan være ubehagelig, men også fordi entreprenørene ønsker å beholde tett og personlig forhold til kundene sine.

2.4.6 Lokalisering (rural vs. urban), klynger og samarbeid

Gupta et al. (2013, s. 1) mener at geografiske faktorer kan være med å påvirke bedrifiers vekst, og også Morrison et al. (2003, s. 418) viser til flere studier som dokumenterer at små bedrifter påvirkes av både regionspesifikke ressurser og infrastruktur. Petrou og Daskalopoulou (2009, s. 1594) hevder at klynger av bedrifter både på regionalt og nasjonalt nivå kan føre til høyere innovasjonsgrad og kan være med på å øke både regional og nasjonal vekst. Også Morrison et al. (op. cit.) hevder at vekst i små bedrifter også påvirkes av faktorer som eksterne forhold og nettverk. Van Horn og Harvey (1998, 257-259) hevder i midlertidig

at vekst kan være vanskelig i rurale områder, da det er vanskeligere å tiltrekke seg kompetanse og kapital, samt å bygge nettverk. Meccheri og Pelloni (2006, s. 385-387) trekker også frem en rekke rurale forhold som kan påvirke vekst på en negativ måte. Disse innebærer blant annet liten lokal økonomi, mangel på finansielle ressurser, liten tilgang på teknologi og andre strategiske redskaper for å utvikle bedrifter, samt vanskeligere tilgang på menneskelig kapital. Selv om mange forfattere mener at vekst er vanskeligere for bedrifter i rurale områder mener Yu et al. (2011, s. 673-674) på sin side at rurale bedrifter har en høyere overlevelseshastighet enn sine urbane motstykker.

2.4.7 Effektivitet, produktivitet og menneskelig kapital

Heshmati (2001, s. 213) hevder at effektive bedrifter vokser og overlever, men ineffektive bedrifter møter motgang og feiler. Størrelsen på bedrifter avgjøres ikke bare av kapital, men også av bedriftenes produksjonseffektivitet. Cosh et al. (2000, s. 16-17) fant i sin undersøkelse en positiv sammenheng mellom formell opplæring av ansatte og vekst av antall ansatte. Manigart et al. (2007, s. 16-17) mente at menneskelig kapital i form av ferdigheter, kunnskap og atferd er en stor driver for konkurranseevnen til små bedrifter. Derfor er konkurranseevne og vekst for små servicebedrifter avhengig av å kunne differensiere seg selv fra sine konkurrenter gjennom å utnytte disse ressursene og forbedre kvaliteten på sine produkter og/eller sin service.

2.4.8 Eksterne omgivelser

Lundberg et al. (2014, s. 375-378) fant at naturbaserte reiselivsbedrifter i større grad enn andre bedrifter er avhengige av sine eksterne omgivelser, som for eksempel de naturlige ressursene. Disse ressursene har gjerne en øvre grense for hva de tåler av bruk og entreprenørens verdiorientering kan være med på å påvirke hva han/hun finner akseptabelt. Lundberg et al. (op. cit.) hevder også at entreprenører innen det naturbaserte reiselivet gjerne har begrenset kontroll over sine egne produksjonsprosesser, blant annet fordi bedriftene i stor grad er avhengig av sine naturlige omgivelser og offentlige ytelser, noe som bedriftene har liten kontroll over. Hvordan naturen blir forvaltet og hvilke offentlige ytelser som blir levert kan derfor i stor grad være med på å påvirke bedriftenes mulighet for vekst og profit. Margaryan (2016, s. 14-15) fant også at omgivelsene til naturbaserte reiselivsbedrifter er en kompleks kombinasjon av naturlige, fysiske/bygde og sosiopolitiske faktorer. Margaryan fant at bedriftene har store behov for villmark og natur, men at også behovet for god infrastruktur

er stort. Margaryan og Fredman (2017, s. 1) fant lignende resultater og at man til en viss grad kan forutse hvor ulike naturbaserte bedrifter er lokalisert, kun basert på lokaliseringen av naturressurser og menneskelagde fasiliteter. Lundberg et al. (op. cit.) mente på sin side at det også finnes en del begrensninger i markedet i seg selv. De hevder at mange av de naturbaserte reiselivsbedriftene opererer innenfor såkalte nisjemarkeder og at disse nisjemarkedene er begrensede hva gjelder volum og økonomi, noe som igjen kan bidra til å begrense mulighetene for vekst.

3 Metoder

I dette arbeidet er det benyttet en kombinasjon av kvalitative og kvantitative metoder. Under innsamlingen av primærdata har jeg valgt å benytte meg av en kvalitativ metode. Kvalitative metoder er godt egnet for beskrivelser av et fenomen og personers opplevelser av dem (Neuman, 2000, s. 122-125). Ulempen med kvalitative undersøkelser er at de i sin natur er subjektive og at de kun er egnet for å generere hypoteser, ikke objektiv kunnskap. De kvalitative funnene kan imidlertid styrkes ved å gjennomføre kvantitative analyser av sekundære data. Kvantitative undersøkelser er mer objektive, ser på årsaker til fenomener, er med på å forklare fenomener og er egnet til å teste hypoteser (Neuman, op. cit.).

I dette arbeidet er det blitt benyttet såkalt triangulering. Ifølge Neuman (op. cit.) handler triangulering om at man alltid bør studere et fenomen fra mer enn én side. I dette arbeidet har jeg brukt det Neuman (op. cit.) omtaler som "*triangulation of methods*" som vil si at jeg har kombinert bruken av kvalitativ og kvantitativ metode. Siden de ulike metodene har fordeler og ulemper, som omtalt over, gir denne metoden et mer fullstendig og mer omfattende bilde av det man studerer. Ved hjelp av denne kombinasjonen av metoder vil jeg kunne beskrive entreprenørenes oppfatning av vekst som fenomen gjennom kvalitative intervjuer, for så å forsøke å bekrefte, avkrefte eller finne forklaringer på funnene gjennom kvantitative analyser - og motsatt. Et annet mål med denne formen for metodetriangulering er å styrke validiteten til undersøkelsen. Grunnet arbeidets snevre tema (vekst i naturbaserte reiselivsbedrifter) og den manglende teorien på dette begrensede feltet, har jeg også valgt å benytte meg av det Neuman (op. cit.) kaller for "*triangulation of theory*". Det vil si at bruker et vidt spekter av teoretisk bakgrunn for planlegging og analysering av data. I dette arbeidet valgte jeg blant

annet å trekke inn teori knyttet til naturbasert reiseliv, bedrifters livssykluser, små- og mellomstore bedrifter og vekst.

3.3 Forskningsdesign

3.3.1 BIOTOUR bedriftsundersøkelse

Mine undersøkelsers kvantitative del baserer seg på data som er samlet inn gjennom en nasjonal kartlegging av naturbaserte reiselivsbedrifter i Norge, der metoden bygger på Stensland et al. (2014) sin undersøkelse. Den nasjonale kartleggingen ble gjennomført som en del av BIOTOUR-prosjektet, som er et tverrfaglig forskningsprosjekt ledet av Norges miljø- og biovitenskapelige universitet (NMBU, 2018). Prosjektet varer fra 2016 til 2020 og har som hovedmålsetting å utforske nøkkelbetingelser for videreutvikling av naturbasert reiseliv i norsk bioøkonomi, som kan sikre næringsutvikling, robuste lokalsamfunn og bærekraftig ressursbruk (NMBU, 2018a). En del av dette prosjektet har vært en omfattende spørreundersøkelse hos norske naturbaserte reiselivsbedrifter, der målsetningen er å frembringe ny empirisk kunnskap på tre områder (NMBU, 2018b): 1) *"Motivasjon og lønnsomhet hos selskaper innen naturbasert reiseliv"*, 2) *"Premisser, muligheter og utfordringer for lokal utvikling og vekst"* og 3) *"Hvordan samarbeid og erfaringsutveksling mellom myndigheter, næringsaktører og lokalsamfunn fungerer som grunnlag for god reiselivsledelse"*. Som en del av mine undersøkelser har jeg fått tilgang til data fra denne kartleggingen og har valgt å gjennomføre egne analyser av spørsmål knyttet til vekst. Spørsmålene som ble plukket ut for videre analyser ble valgt på basis av den innsamlede litteraturen om små og mellomstore bedrifter, reiselivsbedrifter, bedrifters livssykluser og vekst (del 2.0). I denne analysen har jeg valgt å sammenlikne tre grupper av bedrifter basert på hva de hadde svart på spørsmålet: *"Hvilke av følgende faser synes du best beskriver virksomhetens arbeid med naturbasert reiseliv?"*. Bedriftene som er sammenliknet identifiserte seg med disse tre fasene: *"Oppstartsfasen"*, *"Vekstfasen"* og *"Modningsfasen"*.

3.3.2 Kvalitative intervjuer

For den kvalitative innsamlingen av data har jeg valgt å gjennomføre syv semistrukturerte intervjuer med ledere/entreprenører i naturbaserte reiselivsbedrifter i vekst. Et intervju kan

defineres som en samtale med en hensikt, og der hensikten er å innhente informasjon fra et intervjuobjekt (informant). Intervjuer egner seg spesielt godt om man ønsker undersøke folks meninger, hvordan de oppfatter verden eller deres definisjoner av situasjoner eller fenomener (Punch, 2005, s. 168). I et semistrukturert intervju har forskeren gjerne en overordnet plan for intervjuet, med spørsmål og temaer som ønskes berørt, uten en rigid rekkefølge på spørsmålene eller måten de formuleres på (Berg, 2009, s. 107; Packer, 2018, s. 56). I et semistrukturert intervju står forskeren fritt til å stille tilleggsspørsmål og gå dypere inn i data man finner interessante. Forskeren prøver gjerne også å tilpasse seg informantens perspektiv eller livssyn, og kan gjerne endre og tilpasse formuleringer til informanten (Berg, 2009). Forut for mine intervjuer hadde jeg en utarbeidet en intervjuguide (vedlegg 1) basert på litteraturen fra teorikapitlet (del 2.0). Jeg ønsket å studere hvilket forhold intervjuobjektene hadde til ulike teoretiske temaer relatert til vekst, og ønsket samtidig å fange opp eventuelt andre forhold som ikke er omtalt i litteraturen.

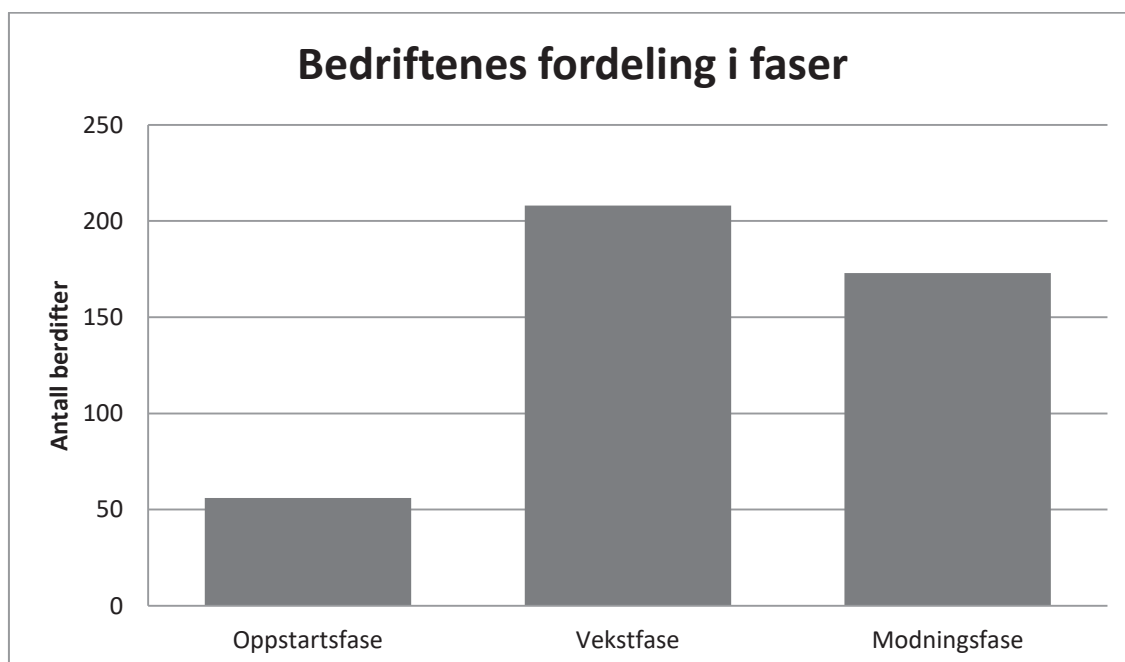
3.4 Utvalg

3.4.1 BIOTOUR bedriftsundersøkelse

Det kvantitative utvalget tar utgangspunkt i bedrifter som deltok i BIOTOUR-undersøkelsen i 2017. Definisjonen på naturbaserte reiselivsbedrifter i undersøkelsen var; *"Bedrifter og organisasjoner med virksomhet som primært er rettet mot mennesker som besøker naturområder utenfor sine vanlige omgivelser"*. Fremgangsmåten for å danne representative lister over Norges naturbaserte bedrifter var som følger; 1) Alle Norges destinasjonsselskaper ble kontaktet og bedt om å sende fullstendige lister med naturbaserte reiselivsbedrifter (49 av 80 selskaper svarte), 2) Supplerende nettsøk og søk etter bedrifter på nettsidene til destinasjonsselskapene og turistkontorer, 3) Nettsøk for jakt- og fiskebedrifter (grunnet underrepresentering av disse bedriftene hos destinasjonsselskaper), 4) Sjekk av dekningsgrad. Spørreundersøkelsen ble sendt på e-post med beskjed om at skjemaet skulle fylles ut av personen som har ansvaret for den daglige driften av bedriften/virksomheten eller dennes stedfortreder. I denne undersøkelsen ble totalt 1 927 bedrifter kontaktet, hvorav 585 bedrifter svarte på undersøkelsen. Dette tilsvarer en svarprosent på 30,4%. For min kvantitative undersøkelse valgte jeg å ekskludere enkelte bedrifter basert på informasjon entreprenørene har gitt om bedriftene:

1. Alle bedrifter på mer enn 100 årsverk ble ekskludert fra undersøkelsen (gjaldt kun én bedrift). Bedrifter som ikke svarte på dette spørsmålet ble inkludert i undersøkelsen.
2. Alle bedrifter som oppga at mindre enn 20% av "*virksomhetens totalomsetning*" kom fra naturbasert reiseliv ble også ekskludert fra undersøkelsen. Dette gjaldt 56 bedrifter. Totalt 18 bedrifter hadde ikke svart på dette spørsmålet og ble også fjernet fra utvalget (inkludert bedriften under punkt 1).
3. Siden jeg undersøker bedrifter i vekst ble det også besluttet å fjerne 14 bedrifter som oppga at de var under "nedtrapping", to bedrifter som var under "avvikling" og 31 bedrifter som ikke svarte på spørsmålet om hvilken fase bedriften var i.

Etter ekskluderingen gjensto 437 bedrifter med færre enn hundre årsverk, med 20% eller mer av sin totale omsetning fra naturbasert reiseliv, og som oppga at de var i enten "Oppstartsfasen" (56 bedrifter), "Vekstfasen" (208 bedrifter) eller "Modningsfasen" (173 bedrifter). Disse bedriftene utgjorde grunnlaget for mine kvantitative analyser av sekundærdataene fra BIOTOUR-undersøkelsen (se fordeling i Figur 4). Grunnet den spesifikke populasjonen, nemlig norske naturbaserte reiselivsbedrifter, det systematiske utvalget og det relativt store antallet bedrifter i undersøkelsen (437), vurderer jeg utvalget som representativt for landet.



Figur 4: Antall bedrifter i ulike faser av utvalget.

3.4.2 Bedriftsintervjuer

For undersøkelsens kvalitative del ønsket jeg intervju bedrifter som oppga at de var i vekst. Informasjon om hva de ulike bedriftene hadde svart på ulike spørsmål relatert til vekst i BIOTOUR-undersøkelsen ble brukt til å plukke ut disse bedriftene. Følgende valg ble tatt for utvalget:

- Kun bedrifter som oppga at de er i en vekstfase ble inkludert i utvalget.
- Kun bedrifter som mente omsetningen er "*mye høyere*" enn for tre år siden ble inkludert i utvalget.
- Kun bedrifter som trodde på "*mye høyere*" omsetning tre år frem i tid sammenliknet med dagens situasjon ble inkludert i utvalget.
- Bedrifter som hadde svart at de ikke ønsket å bli kontaktet ble ekskludert fra utvalget.

Av de utvalgte bedriftene tok jeg først kontakt med bedriftene som hadde oppgitt at størstedelen av virksomhetens totale omsetning kom fra naturbasert reiseliv. Bedriftene som ble intervjuet oppga alle at 80-100% av deres totale omsetning kom fra naturbasert reiseliv.

Tabell 1: Oversikt over bedriftene i den kvalitative undersøkelsen.

Bedrifter	Om bedriften	Aktiviteter
Bedrift 1	Privat foretak eid av ektepar	Opplevelsesbedrift som driver med sjøfisketurisme, overnatting, båtutleie, guidede turer og vandringer m. m.
Bedrift 2	Daglig leder driver bedriften ved siden av en annen full stilling. Også noen faste ansatte og flere sesongbaserte ansatte. Totalt cirka fire årsverk.	Hestesenter som driver med flere hesterelaterte aktiviteter som kanefart, hesteleir m. m. Bedriften har også overnattingsplasser og driver med andre aktiviteter som jakttureturer og noe servering.

Bedrifter	Om bedriften	Aktiviteter
Bedrift 3	Familiebedrift drevet av ektepar. Barn hjelper til i høysesongen. Leier også inn hjelp ved behov.	Opplevelsesbedrift som tilbyr kongekrabbe-, hval-, snøscooter- og båtsafari, samt naturbaserte opplevelser basert på nordlys, fisk, havørn osv. Bedriften tilbyr også bedriftsturer med aktiviteter, overnatting og matservering.
Bedrift 4	AS med kun én. Leier inn hjelp i de mest hektiske periodene.	Bedriften driver hovedsakelig med hundekjøring, men tilbyr også andre aktiviteter på sommertid. Selger seg inn som musiker og formidler om samisk kultur og historie gjennom samme bedrift.
Bedrift 5	Enkeltmannsforetak som leier inn arbeidskraft ved behov, fra blant annet eiers ektefelle.	Bedriften driver hovedsakelig med hundekjøring og tilbyr guidede hel- og halvdagsturer. Gjester kan også komme på kennelbesøk og bedriften tilbyr transport av utstyr for filmteam og skigrupper.
Bedrift 6	Bedriften har i tillegg til daglig leder flere «faste» sesongarbeidere.	Bedrift som hovedsakelig driver med sykkelguiding og sykkelutleie, samt gåturer, kajakkture og videresalg av andre typer turer.
Bedrift 7	Ektepar som driver bedriften sammen. Leier ellers inn ansatte ved behov i høysesongen.	Bedriften kan beskrives som et lite destinasjons- og event-selskap med ansvar for å selge, utvikle, organisere og koordinere turer på vegne av bedrifter i området. De driver også en gård med guidede turer, fjordsightseeing og beverting.

3.5 Gjennomføring

I avsnittene under følger en beskrivelse av hvordan både den kvalitative og den kvantitative delen av undersøkelsen ble gjennomført. Analysene av begge undersøkelsene foregikk parallelt slik at det skulle være lettere å se likhetstrekk mellom dataene i begge undersøkelsene.

3.5.1 Gjennomføring av intervjuer

De utvalgte bedriftene ble først kontaktet via e-post og spurt om å delta i undersøkelsen. Bedrifter som ikke svarte på denne første henvendelsen ble igjen kontaktet både via e-post og per telefon. Til slutt hadde syv bedrifter sagt seg villig til å delta i undersøkelsen. Det ble besluttet å ikke kontakte flere bedrifter, da neste bedrift på den rangerte listen kun hadde naturbasert reiseliv som 50% av sin omsetning. Seks av de syv intervjuene ble gjennomført per telefon grunnet bedriftens spredte geografiske plassering. Det siste intervjuet ble gjennomført i bedriftens lokaler i Oslo. Intervjuene varierte i varighet fra 35 minutter til 1 time og 12 minutter, med ca. 1 time som gjennomsnittlig varighet.

3.5.2 Transkribering og analyse av intervjuer

For å muliggjøre en så god analyse av intervjuene som mulig ble alle intervjuer transkribert ordrett og sendt til intervjuobjektene for sitatsjekk og mulighet til eventuelt å korrigere eller utdype sine utsagn fra intervjuene. For å analysere intervjuene fulgte systematisk prosess der temaer for de ulike utsagnene ble utviklet. Det første steget var å utarbeidet en liste med fargekoder av temaer og undertemaer basert på oppgavens teoridel som ble brukt til å analysere dataene. Videre ble de transkriberte intervjuene fargekodet og nye temaer oppstod, ble slått sammen og omformulert underveis i analyseprosessen (Vedlegg 4). Dataene ble så delt inn i totalt 13 overordnede temaer, med sine undertemaer. Det ble så utviklet et dokument for hvert tema der utsagnene fra alle intervjuene ble samlet, videre analysert og sortert inn i mer konkrete temaer (bestående av respondentenes holdning eller meninger). Resultatet av analysen ble til slutt sammenfattet til et 39 siders dokument inneholdende de mest relevante sitatene fra hver bedrift sortert under de endelige temaene (vedlegg er for stort til å inkludere i arbeidet, men kan fremvises ved forespørsel). Dette ble utgangspunktet for den endelige

analysen, hvor sitatene blir brukt til å illustrere generelle mønstre og eventuelle likheter mellom bedriftene.

3.5.3 Kvantitativ analyse av bedriftsundersøkelsen

Den kvantitative analysen er en sammenligning av bedriftene i henholdsvis oppstartsfasen, vekstfasen og modningsfasen. Ulike spørsmål fra den nasjonale bedriftsundersøkelsen ble valgt ut for sammenligning basert på hvorvidt jeg trodde de kunne gi ny kunnskap om bedriftene relatert til vekst. Hovedveiler har stått for kjøring av analyser i SPSS og tilgjengeliggjort rådata, men alle analyser av materialet er foretatt av undertegnede. Analysene er basert på de resultatene som viste seg å ha en definert statistisk signifikans. Statistisk signifikans er sannsynligheten for at påstanden man kommer med om sammenhengen mellom den avhengige og uavhengige variabelen ikke stemmer (Hinton, 1995, s. 301). I mine analyser har jeg valgt et signifikansnivå på 0,05. Dette vil si at jeg kun aksepterer verdier som tilsier at det er mindre enn 5% sjanse for at det som er observert er en tilfeldig egenskap ved utvalget (Hinton, 1995, s. 38).

For å teste resultatenes signifikans har det blitt brukt to ulike tester; "*Chi-square test*" og "*ANOVA-test*". Chi-square testen ser på frekvensfordelingen hos to eller flere kategoriske variabler og gir et mål for hvor mye de variablene avviker fra utvalgets antatte variabler (Arbuckle, 2010, s. 55). Det vil si at jo høyere avvik man får fra antatt resultat, jo høyere Chi-square tall vil man få. Testen gir en signifikansverdi (Sig = X) basert på Pearson Chi-square test statistikk.

Hvis den uavhengige variabelen er kontinuerlig er det hensiktsmessig å gjøre en ANOVA-test (ANalysis Of VAriance). ANOVA-testen brukes for å sammenlikne middelerverdier for to eller flere variabler basert på variasjonen mellom de ulike variablene. Signifikansen av testen kommer til uttrykk gjennom en F-verdi ($F = X$) og en signifikansverdi. F-verdien måler om variasjonen mellom gjennomsnittet mellom to variabler er signifikante og en høy F-verdi indikerer en signifikant forskjell mellom variablene.

3.6 Reliabilitet og validitet

Når man skal vurdere kvaliteten av en undersøkelses resultater, dens troverdighet og hvorvidt kunnskapen er overførbar til en større populasjon, er begrepene validitet og reliabilitet sentrale (Kvale og Brinkmann, 2009, s. 246). Validitet er et begrep som handler om hvordan

vi vet at vi måler det vi ønsker å måle (Punch, 2005, s. 97). Innholdsvaliditet handler om at man undersøker hele spekteret av innhold i det begrepet man ønsker å undersøke. Jeg gjorde derfor gjort et grundig arbeid med å avdekke hvilke forhold som kunne relatere til vekst i oppgavens teoridel, før jeg utarbeidet intervjuguiden. Siden et sentralt spørsmål er om forskerens versjon av det som undersøkes gjenspeiler de faktiske forholdene som er undersøkt har jeg under intervjuene hele tiden forsøkt å stille oppfølgingsspørsmål for å komme til bunn i hva intervjuobjektene faktisk mente. I tillegg har intervjuobjektene sagt seg villig til å bli kontaktet dersom noe skulle være uklart under analysen og de har fått muligheten til å lese gjennom transkriberingene for å sikre at ikke noe de har sagt har blitt misforstått.

En mulig svakhet ved den kvalitative undersøkelsen kan være at intervjuguiden er basert på teoriene som allerede eksisterer innenfor det aktuelle feltet. Dette kan gjøre det vanskeligere å få frem nye forhold som påvirker vekst i bedriftene. For å motvirke dette har jeg forsøkt å stille så åpne spørsmål som mulig og la intervjuobjektet få uttale seg fritt om de temaene de føler er relevante. Likevel er det vanskelig å utelukke at mine egne meninger, kunnskap på feltet og erfaringer fra tidligere intervjuer kan ha påvirket intervjuobjektene og deres svar.

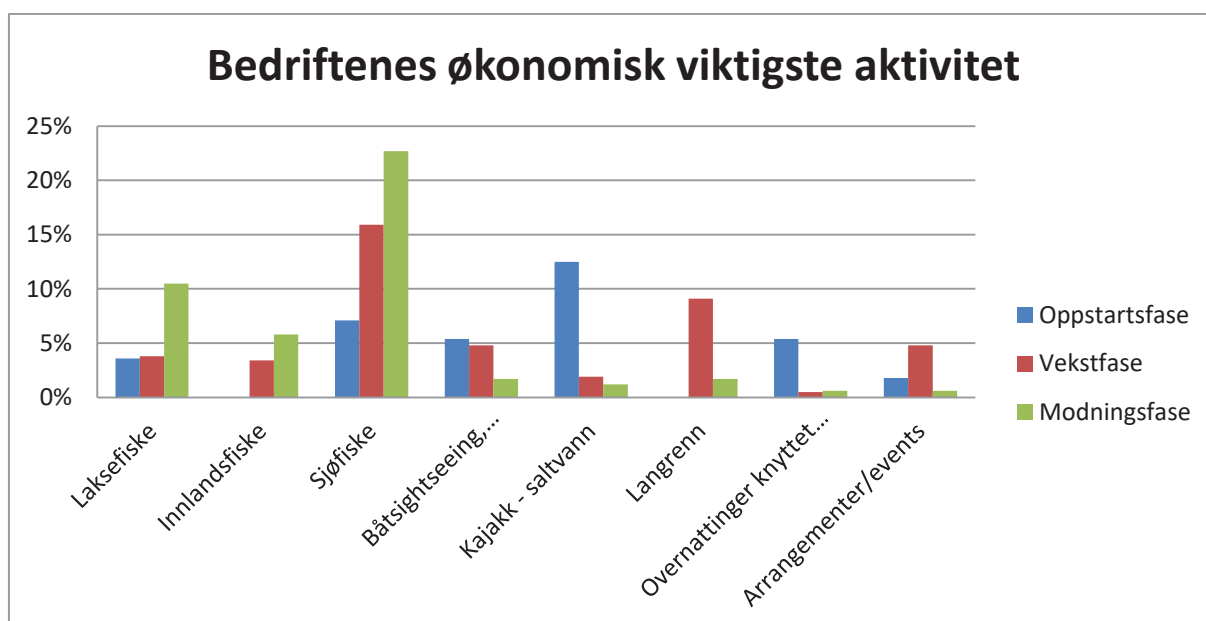
Som nevnt tidligere har jeg brukt en såkalt analyse- og metodetriangulering i min undersøkelse. Hvis funnene fra begge undersøkelsene er samsvarende, vil dette være med på å styrke funnenes validitet. Innenfor kvantitativ forskning er det gjerne sterke krav om etterprøvbarehet. Dette vil si at en annen forsker skal kunne reprodusere undersøkelsen og få liknende resultater. For å sikre etterprøvbarehet i den kvantitative delen av oppgaven har jeg derfor forsøkt å beskrive forskningsprosessen grundig, slik at det skal være mulig for andre å gjenta analysene mine. Det er likevel ingen garanti for at populasjonen ikke kan ha forandret seg innen en eventuell ny analyse blir foretatt. Innenfor kvalitativ forskning er etterprøvbarehet derimot krevende, både fordi jeg som forsker har en større subjektiv rolle og fordi jeg har benyttet meg av semistrukturerte intervju der intervjuobjektet i større grad påvirker intervjuet. Derfor har jeg i metoddelen av oppgaven funnet det nødvendig å gi en fylldig beskrivelse av forskningsprosessen og veivalgene, slik at leseren kan vurdere hvorvidt prosessen i seg selv vekker tillitt.

4 Kvantitativ analyse: Nasjonal bedriftsundersøkelse

I denne delen av arbeidet har jeg valgt å se nærmere på hva de kvantitative dataene fra BIOTOUR-undersøkelsen kan si oss om forskjellene mellom bedriftene i ulike faser av livssyklusen. For å identifisere disse forskjellene har jeg valgt å sammenligne bedrifter som har svart at de er i enten en "Oppstartsfase", "Vekstfase" eller "Modningsfase". Spørsmål fra BIOTOUR-undersøkelsen som er brukt i analysen er lagt ved arbeidet (Vedlegg 3).

4.1 Viktigste aktiviteter

I BIOTOUR-undersøkelsen ble entreprenørene blant annet bedt om å svare hvilke aktiviteter virksomheten deres tilbyr (figur 5). Jeg har valgt å presentere noen av aktivitetene der de ulike fasene skiller seg betydelig fra hverandre. På dette punktet ble det ikke gjennomført en Chi-square test på grunn av for få observasjoner individuelle celler.



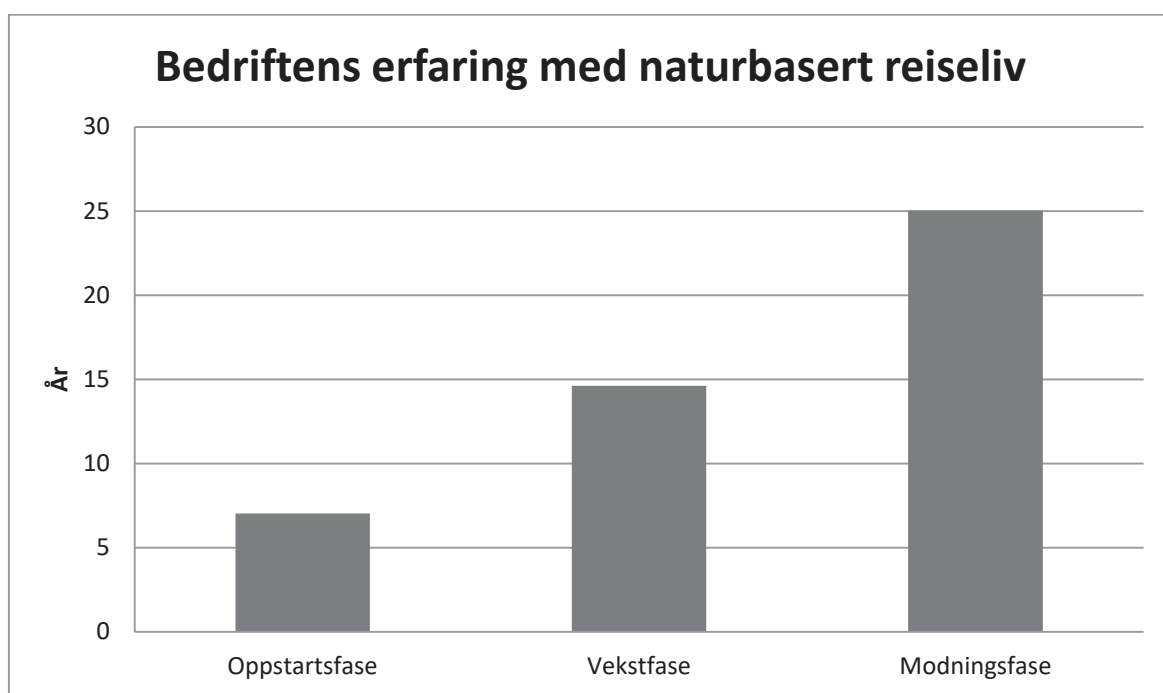
Figur 5: "Hvilke aktiviteter innen naturbasert reiseliv tilbyr din virksomhet?"

Som figuren viser er en stor overvekt av bedriftene som driver med fiskeaktiviteter (laksefiske, innlandsfiske og sjøfiske) i modningsfasen. Blant bedrifter i vekstfasen finner vi en overvekt av dem som driver med langrenn og arrangementer, mens vi i oppstartsfasen

finner en overvekt av bedrifter som driver med båtsightseeing, fjordcruise og havrafting, saltvannskajakk eller overnatting knyttet direkte til naturopplevelser (f.eks. tretoppfytter, villmarkscamp, igloer, etc.). Disse forskjellene kan blant annet skyldes trender og etterspørsel i markedet, hvor modne ulike bransjer/aktiviteter er eller generelle endringer i tilbudssiden.

4.2 Bedriftenes og leders/eiers erfaringer med naturbasert reiseliv

I de kvantitative dataene finner vi blant annet at de ulike bedriftene skiller seg tydelig både når det gjelder antall år bedriftene har drevet med naturbasert reiseliv og lederens/eierens erfaring med naturbaser reiseliv (figur 6). Her finner vi at bedrifter i oppstartsfasen i gjennomsnitt har drevet med naturbasert reiseliv i 7,0 år, vekstfasen i 14,6 år og modningsfasen i 25,0 år ($F = 22,631$ og $\text{Sig} = 0,000$).



Figur 6: "Når startet din virksomhet med naturbasert reiseliv?"

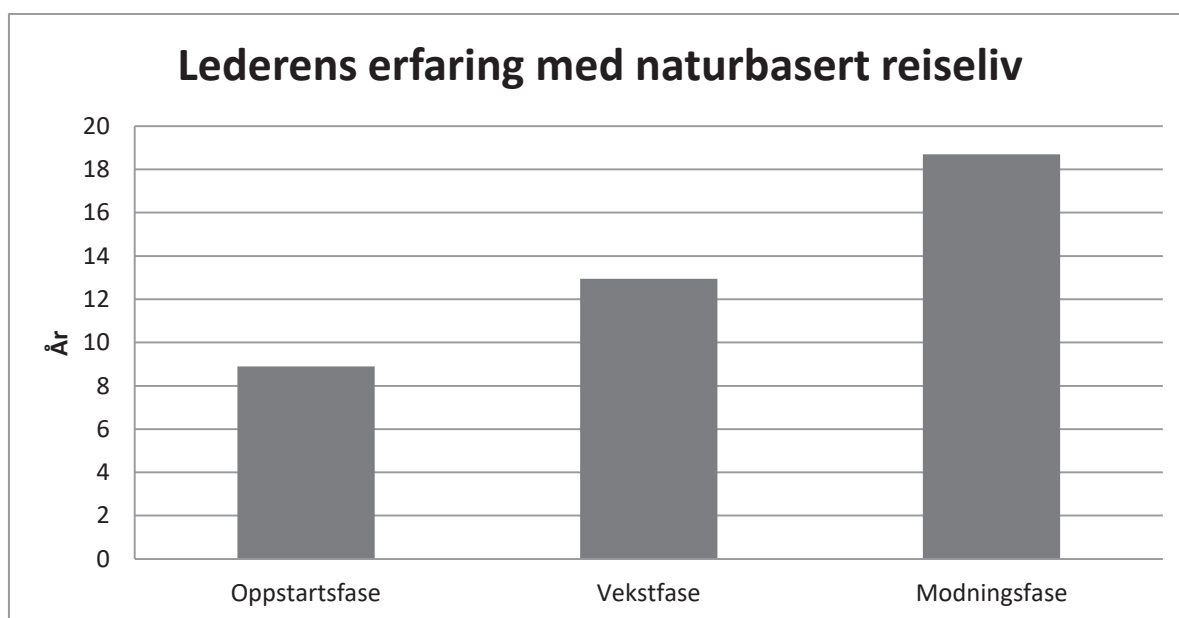
Siden konfidensintervallet for bedriftenes erfaring med naturbasert reiseliv i de ulike fasene ikke overlapper (oppstartsfase 3,4 år - 10,6 år, vekstfase 12,1 år - 17,0 år og modningsfase 21,6

år - 28,4 år) kan vi fastslå at bedriftene kronologisk går gjennom disse fasene på følgende måte:



Figur 7: Bedriftenes tre ulike faser i kronologisk rekkefølge.

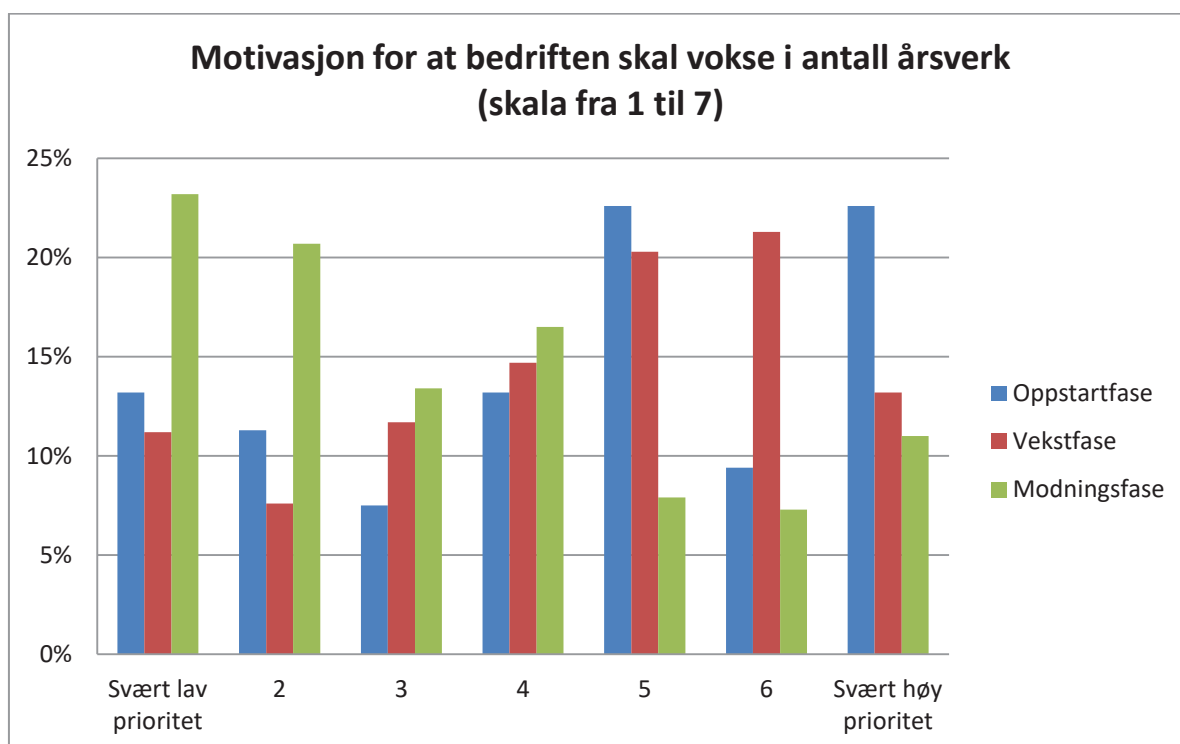
At lederens/eierens erfaring med naturbasert reiseliv stiger i takt med bedriftens faser og erfaring med naturbasert reiseliv er kanskje ikke så overraskende og for oppstartsfasen er lederens gjennomsnittlige erfaring med naturbasert reiseliv 8,9 år, i vekstfasen 13,0 år og i modningsfasen 18,7 år ($F = 30,835$ og $\text{Sig } 0,000$).



Figur 8: "Hvor mange års erfaring har du med arbeid innenfor naturbasert reiseliv?"

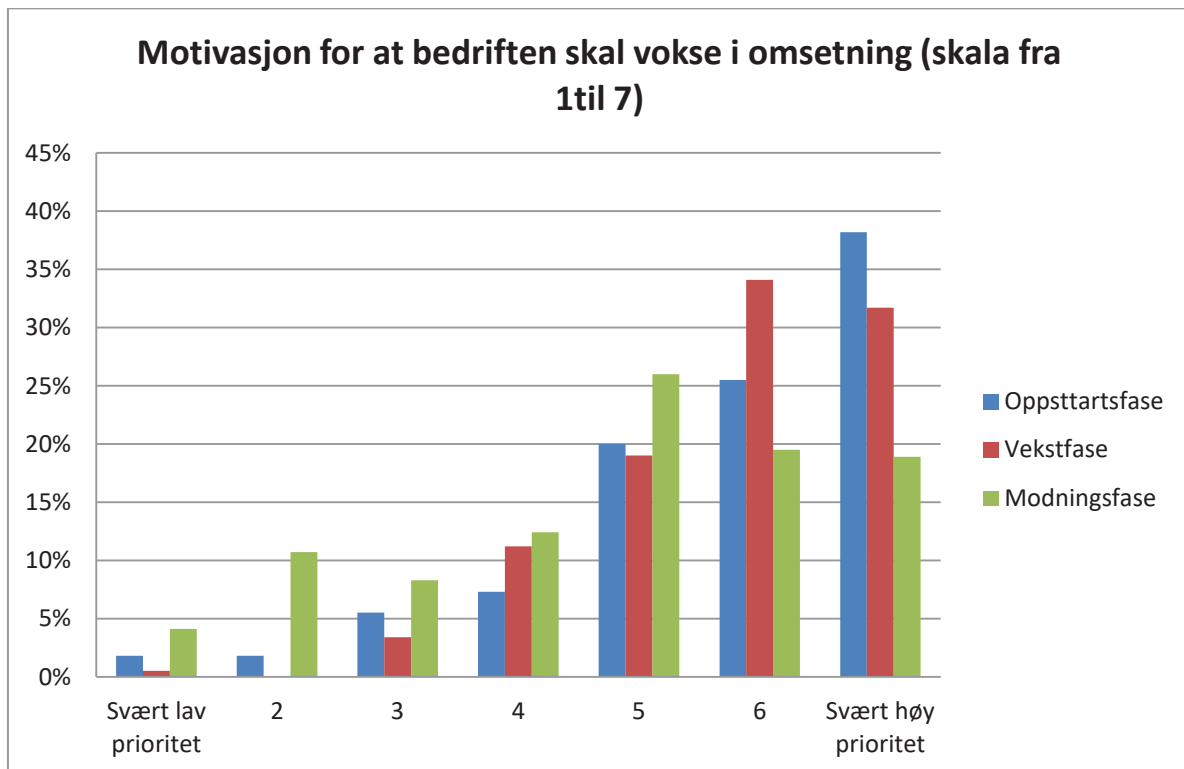
4.3 Motivasjon for å drive virksomhet

På spørsmålet om hvordan høyt eller lavt bedriften prioriterer ulike målsetninger, på en skala fra 1 til 7, der 1 er «svært lav prioritet» og 7 er «svært høy prioritet», ble det kun observert to faktorer som hadde en statistisk signifikant forskjell mellom de ulike bedriftsfasene. Den første motivasjonsfaktoren handler om hvorvidt virksomheten ønsket å vokse i antall årsverk (figur 9).



Figur 9: "Hvor høyt eller lavt prioriterer virksomheten følgende målsetting i sitt arbeid med naturbasert reiseliv?" - "At bedriften skal vokse i antall årsverk".

Figuren over illustrerer at vekst i antall årsverk er av en høyere prioritet for både bedrifter i oppstartsfasen og vekstfasen, enn det er for bedrifter modningsfasen ($\chi^2 = 49,54$; $\text{Sig} = 0,000$). Lignende resultater ble også observert med statistisk signifikans for den andre målsettingen, nemlig at bedriftens omsetning skal vokse (figur 10).



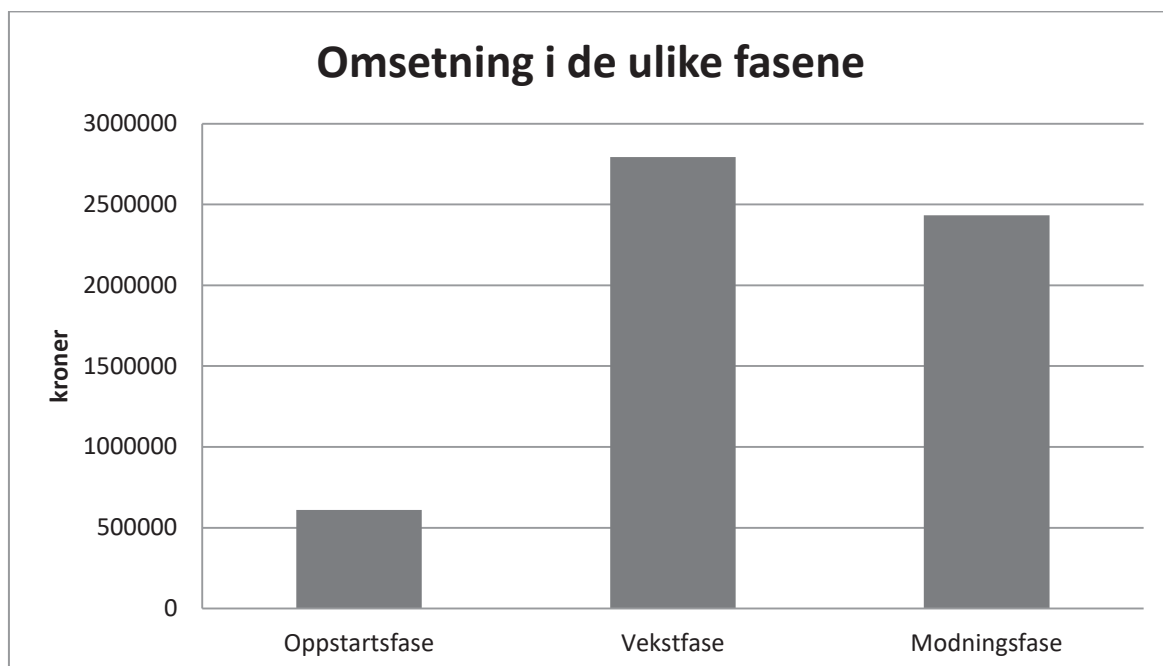
Figur 10: "Hvor høyt eller lavt prioriterer virksomheten følgende målsetting i sitt arbeid med naturbasert reiseliv?" - "At bedriftens omsetning skal vokse"

Også her ser vi at omsetningsvekst er relativt sett viktigere for bedrifter i oppstartsfasen og vekstfasen enn for bedrifter i modningsfasen (Chi sq. = 53,16; Sig < 0,000). For de andre faktorene var det lite statistisk grunnlag for å si noe om forskjeller mellom bedriftene i de ulike fasene (for eksempel "størst mulig inntekt", "selvstendighet", "interessant jobb" eller "god kontakt med kunder"). Vi kan derfor konkludere med at bedriftenes målsetninger for sitt arbeid med naturbasert reiseliv er ganske like, bortsett fra når det gjelder ambisjoner om bedriftens vekst (både i omsetning og årsverk). Disse faktorene var mindre viktig for bedrifter i modningsfasen.

4.4 Omsetning og forventet omsetning

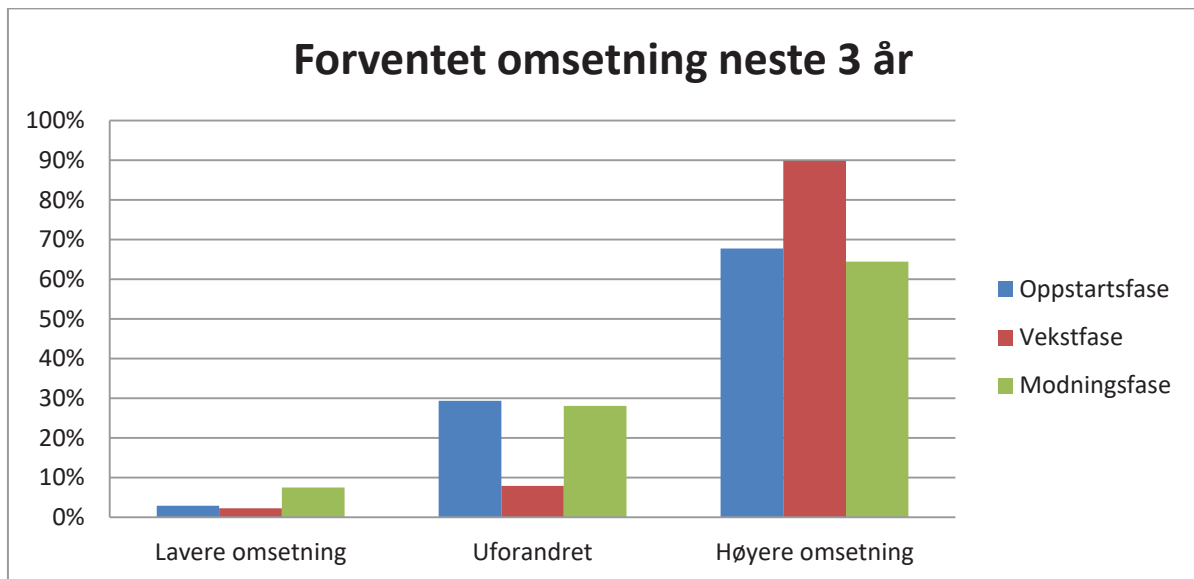
I dataene ble det også observert en statistisk signifikant forskjell mellom den gjennomsnittlige omsetningen i bedriftene i de ulike fasene (figur 11). Bedriftene i oppstartsfasen hadde en gjennomsnittlig omsetning på kr. 610 000, bedriftene i vekstfasen hadde en gjennomsnittlig

omsetning på kr. 2 794 000 mens bedriftene i modningsfasen hadde en gjennomsnittlig omsetning på kr. 2 432 000 avrundet til 1000-tall ($F = 3,820$ og $Sig\ 0,023$).



Figur 11: "Hvor stor var totalomsetningen i siste regnskapsår"

Det overraskende med disse tallene er at bedrifter i vekstfasen faktisk har en gjennomsnittlig høyere omsetning enn bedrifter i modningsfasen. Dette er likevel ikke helt signifikant siden den minste verdien for vekstfasen (Lower Bound = 1 982 236) overlapper med maksverdien for modningsfasen (Upper Bound = 3 075 024). Dette kan likevel antyde at omsetningen kan gå ned fra vekstfasen til modningsfasen og det er mulig vi hadde funnet en større statistisk signifikans dersom utvalget hadde vært større. Siden vi tidligere har fastslått at bedriftens alder henger sammen med de ulike fasene kan vi også anta at omsetningen typisk øker i en viss vekstfase før den igjen avtar eller synker til et noe lavere nivå når bedriften går inn i modningsfasen. Også på spørsmålet om hvorvidt bedriftens omsetning har vokst de siste 3 årene ser vi en forskjell mellom bedriftene (figur 12).

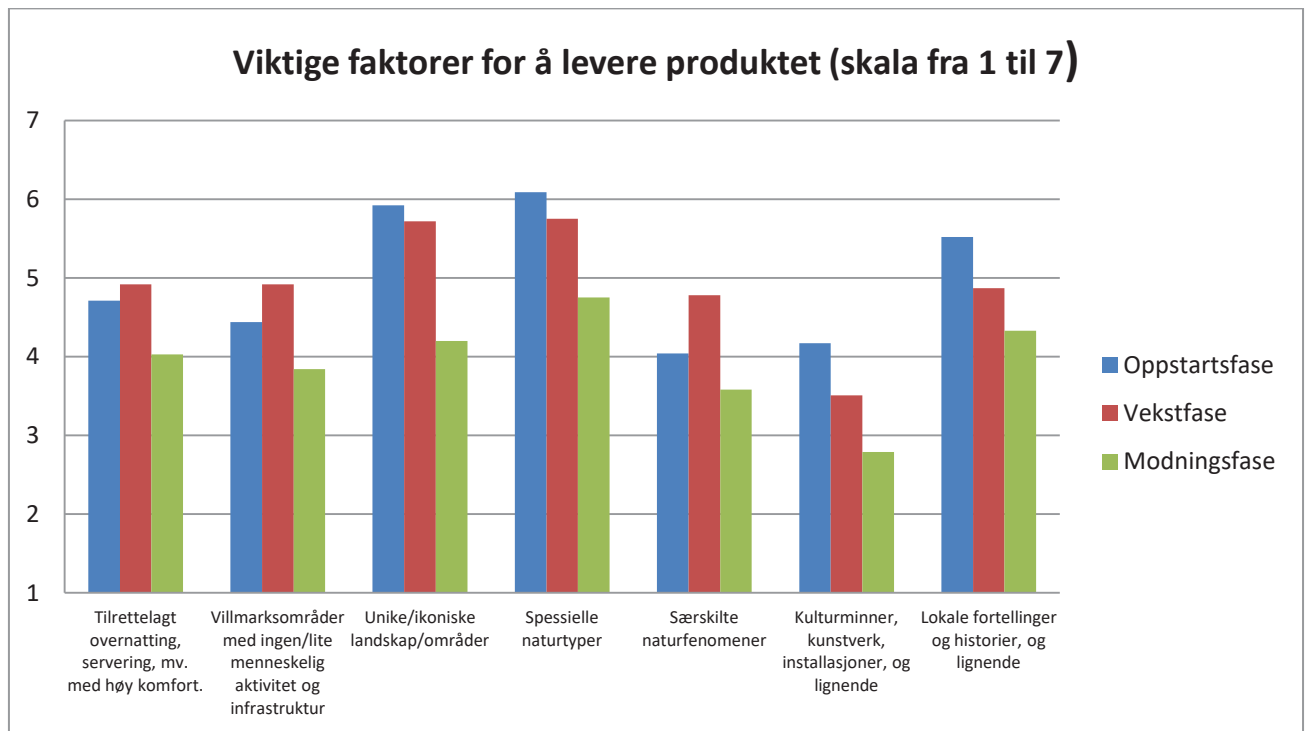


Figur 12: "Når det gjelder naturbasert reiseliv, hvordan er dagens situasjon for virksomheten sammenliknet med for tre år siden når det gjelder:" - "Omsetning" (33,3% av cellene har en forventet verdi mindre enn 5).

Hele 89,8% av bedriftene i vekstfasen oppgir at de har vokst de siste tre årene, mens 67,7% og 64,4% av bedriftene i henholdsvis oppstartsfasen og modningsfasen oppgir en økning i omsetning (Chi sq. = 61,77, Sig. = 0,000). Disse tallene illustrer også at en stor andel av bedriftene uavhengig av fase har opplevd vekst de siste tre årene. Dette kan muligens forklares av den eksplosive veksten norsk reiselivsnæring har opplevd de siste årene.

4.5 Viktig faktorer/ressurser for å levere produktet

Bedriftene ble også stilt spørsmål om hvor viktig ulike faktorer/ressurser var for bedriftens leveranse av naturbaserte reiselivsaktiviteter på en skala fra 1 til 7, der 1 er «ikke viktig» og 7 er «svært viktig» (figur 13). Følgende faktorer/ressurser viste en signifikant forskjelle mellom de ulike fasene ($F < 3500$, Sig. $< 0,05$): "Mer moderne og tilrettelagt overnatting, servering, mv. med høy komfort (hotell, restaurant, o.l.)", "Villmarksområder med ingen/lite menneskelig aktivitet og infrastruktur", "Unike/ikoniske landskaper/områder", "Spesielle naturtyper", "Særskilte naturfenomener (nordlys, vær, føreforhold, o.l.)", "Kulturminner, kunstverk, installasjoner, o.l." og "Lokale fortellinger og historier, o.l."

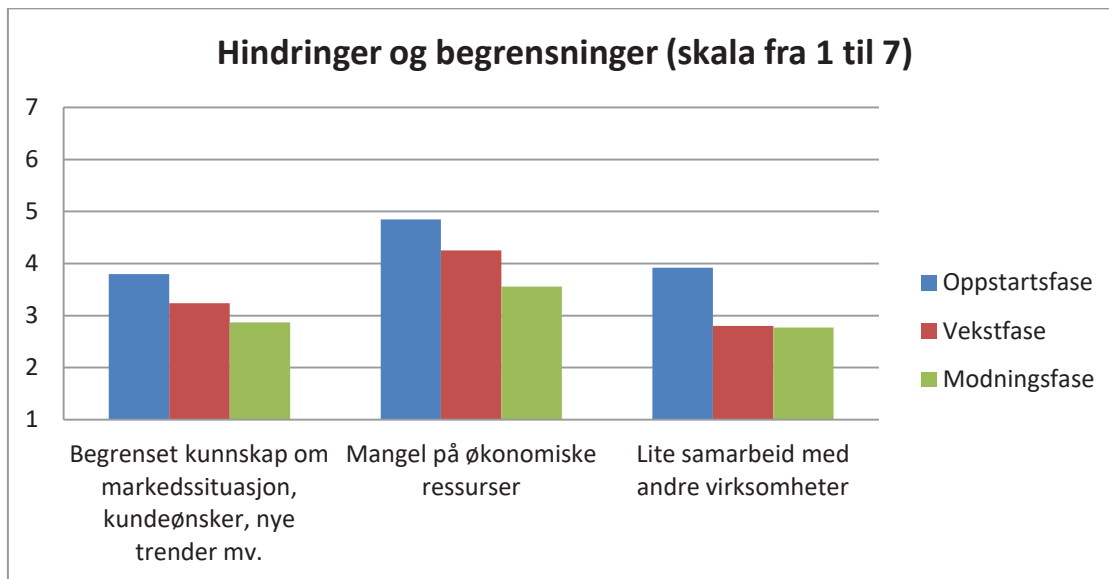


Figur 13: "Hvor viktig er følgende faktorer/ressurser for virksomhetens leveranse av naturbaserte reiselivsaktiviteter i området bedriften opererer i?"

Som modellen illustrerer er disse faktorene gjennomgående mer viktig for bedrifter i oppstartsfasen og vekstfasen, enn for bedrifter i modningsfasen.

4.6 Hindringer og begrensninger

Bedriftene ble i undersøkelsen stilt spørsmål knyttet til hvor stor betydning ulike hindringer og begrensninger har for virksomheten på en skala fra 1 til 7, der 1 er «ikke viktig» og 7 er «svært viktig» (figur 14). I følgende tre av de seks kategoriene ble det observert signifikante forskjeller mellom bedriftsfasene: "*Begrenset kunnskap om markedssituasjon, kundeundersøkelser, nye trender, mv.*" ($F = 3,290$ og $Sig = 0,039$), "*Mangel på økonomiske ressurser*" ($F = 5,546$ og $Sig = 0,005$) og "*Lite samarbeid med andre virksomheter*" ($F = 5,833$ og $Sig = 0,003$).



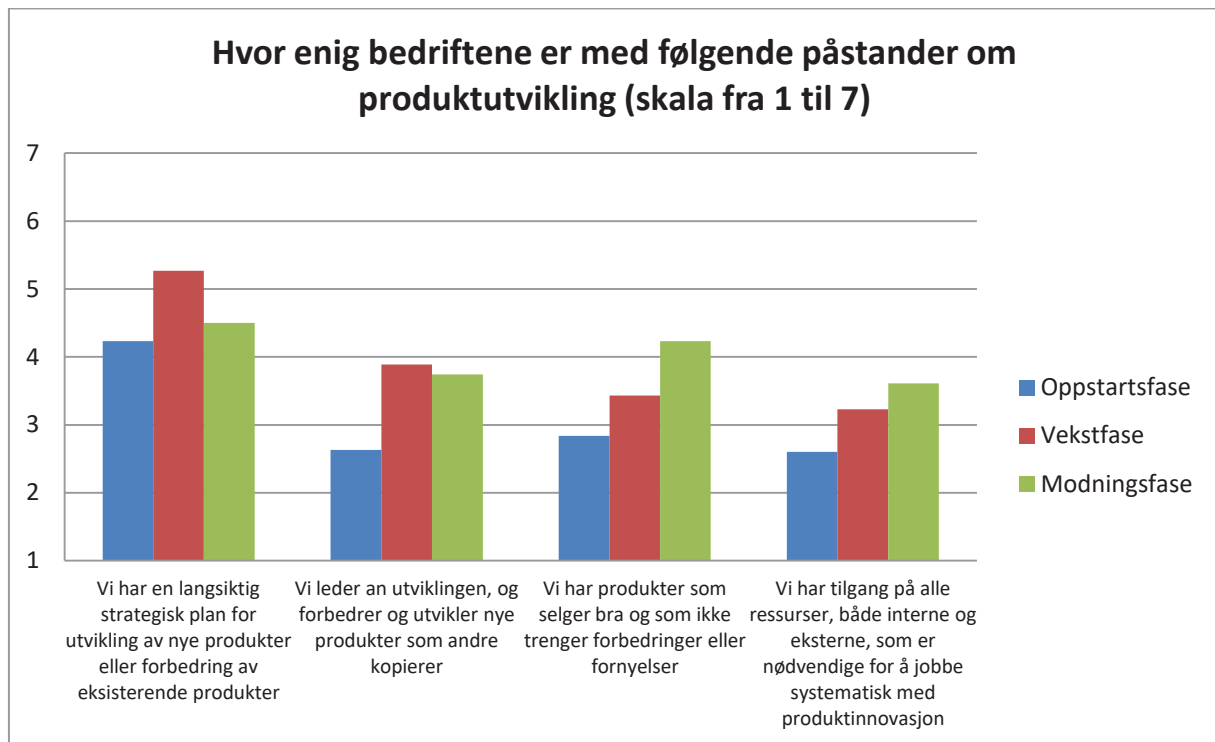
Figur 14: *"Det kan være mange årsaker som hindrer eller begrenser av virksomheten forbedrer eller utvikler nye produkter. Hvor stor betydning har følgende hindre eller begrensninger for din virksomhet?"*

Jeg har tidligere vist at bedriftene i undersøkelsen går gjennom de tre ulike faser i en kronologisk rekkefølge. Vi ser av figuren over at både *"Begrenset kunnskap om markedssituasjon"* og *"Mangel på økonomiske ressurser"* er hindringer som ser ut til å bli mindre viktige etter hvert som bedriften vokser og går gjennom de ulike fasene. Siden alle utfordringene/hindringene har en score på rundt eller under fire, ser vi også at disse utfordringene ikke nødvendigvis er så veldig viktig for bedriftene uavhengig av fasene. Unntaket her mangel på økonomiske ressurser i oppstartsfasen og vekstfasen.

4.7 Produktutvikling og produktinnovasjon

Videre ble bedriftene i undersøkelsen stilt spørsmål relatert til deres forhold til produktutvikling og produktinnovasjon (figur 15). De ble blant annet bedt om å rangere en rekke påstander på en skala fra 1 til 7, der 1 er «helt uenig» og 7 er «helt enig». På disse spørsmålene skilte bedriftene seg fra hverandre på fire av syv påstander. Disse fire var som følger: *"Vi har en langsiktig strategisk plan for utviklingen av nye produkter eller forbedringer av eksisterende produkter"* ($F = 5,457$ og Sig 0,005), *"Vi leder an utviklingen, og forbedrer og utvikler nye produkter som andre kopierer"* ($F = 4,115$ og Sig 0,018), *"Vi har*

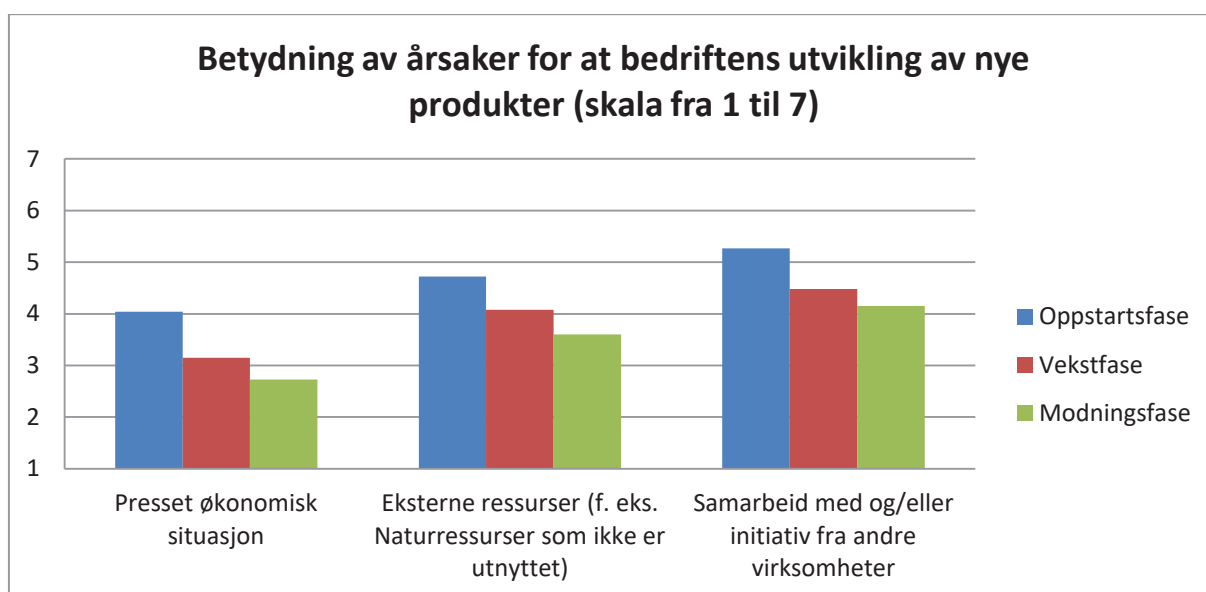
produkter som selger bra og som ikke trenger forbedringer eller fornyelser" ($F = 9,393$ og Sig 0,000) og "Vi har tilgang på alle ressurser, både interne og eksterne, som er nødvendige for å jobbe systematisk med produktinnovasjon" ($F = 4,084$ og Sig 0,018).



Figur 15: "Hvor enig eller uenig er du i følgende påstander?"

Påstandene "Vi har produkter som selger bra ..." og "Vi har tilgang på alle ressurser ..." har en jevn økning utover i bedriftenes livssyklus. Dette kan tyde på det samme som vi fant i den forrige figuren, nemlig at bedriftenes tilgang på ressurser blir bedre ettersom bedriftene går gjennom de ulike fasene. Tallene kan også tyde på at salg av produkter og/eller bedriftenes tro på disse produktene øker gjennom bedriftenes vekst og utvikling. For påstanden "Vi har en langsiktig strategisk plan for utvikling ..." ser vi at det er vekstfasen som skiller seg ut fra de to andre fasene. Dette kan tyde på at strategisk planlegging rundt produktutvikling henger sammen med bedriftenes vekst. Til slutt ser vi at bedriftene i oppstartsfasen henger noe etter de andre bedriftene på påstanden "Vi leder an utviklingen ..." noe som kanskje ikke er uventet, da disse bedriftene gjerne er vesentlig yngre, tjener mindre og fortsatt jobber seg inn på markedet.

Det andre spørsmålet knyttet til produktinnovasjon handlet mer om de underliggende årsakene til at bedriftene ønsket å utvikle nye produkter (Figur 16). Også her svarte bedriftene på en skala fra 1 til 7 på ulike påstander, der 1 er "ikke viktig" og 7 er "svært viktig". Tre av de åtte påstandene viste seg å skille de ulike fasene fra hverandre. Disse var: "Presset økonomisk situasjon" ($F = 4,8477$ og $Sig = 0,009$), "Eksterne ressurser (f.eks. Naturressurser som ikke er utnyttet)" ($F = 4,457$ og $Sig = 0,013$) og "Samarbeid med og/eller initiativ fra andre virksomheter" ($F = 4,193$ og $Sig = 0,016$).



Figur 16: "Det kan være mange årsaker til at virksomheter forbedrer eller utvikler nye produkter. Hvor stor betydning har følgende årsaker for at din virksomhet forbedrer eller utvikler nye produkter?"

Også i denne figuren ser vi at alle de tre faktorene blir mindre betydningsfulle jo lengre man kommer ut i bedriftenes livssyklus.

4.8 Ikke signifikante tester

En rekke andre spørsmål ble også testet, men er ikke lagt frem i analysen grunnet manglende signifikante forskjeller mellom de ulike fasene. Det ble blant annet sett på faktorer som; Antall årsverk, lederens kjønn, lederens utdanning, bedriftens forhold til eiendom, hvorvidt

bedriftene er familiebedrifter og andre motivasjonsfaktorer. Spesielt antall årsverk kunne man tenke seg at man ville finne større forskjeller mellom fasene, men undersøkelsen viser at lite skiller mellom fasene med gjennomsnittlig 1,7 årsverk for oppstartsfasen, 2,8 årsverk for vekstfasen og 2,9 årsverk for modningsfasen. Dette betyr nødvendigvis ikke at det ikke finnes forskjeller mellom fasene relatert til disse faktorene, kun at disse eventuelle forskjeller var store nok til å regnes som signifikante. Det er mulig det hadde det kunne blitt flere signifikante funn dersom utvalget hadde vært større.

4.8 Oppsummering av fasene basert på kvantitativ analyse

Basert på funnene i denne delen av analysen kan de tre fasene beskrives på følgende måte:

1. **Oppstartsfasen:** Gjennomsnittlig erfaring med naturbasert reiseliv for bedriftene i denne fasen er 7,0 år og for disse bedriftene er det viktig å vokse både i antall årsverk og omsetning. Bedriftene i oppstartsfasen har en lav gjennomsnittlig omsetning på bare kr 610.000. For disse bedriften er eksterne faktorer og naturressurser svært viktig for driften. Bedriftene i oppstartsfasen oppgir også at de i større grad enn for de andre fasene har begrenset kunnskap om markedssituasjon, kundeundersøkelser og nye trender. Mangel på økonomiske ressurser og mangel på samarbeid med andre virksomheter er også mer fremtredende i denne fasen. Det var også tydelig at bedriftene i oppstartsfasen i mindre grad mente at de hadde langsiktige strategiske planer og at de i mindre grad ledet utviklingen, at produktene i mindre grad solgte bra (og dermed trengte forbedringer) og at de hadde mindre tilgang på nødvendige ressurser enn bedriftene i de andre fasene. Det kom også fram at en presset økonomisk situasjon, tilgang til naturressurser og samarbeid med andre virksomheter var viktige drivere for å forbedre og utvikle produkter i oppstartsfasen.
2. **Vekstfasen:** Gjennomsnittlig erfaring med naturbasert reiseliv for bedrifter i vekstfasen er 14,6 år og den gjennomsnittlige omsetning for disse bedriftene er ca. kr. 2 794 000 noe som er høyere enn de andre fasene. Bedriftene har også et ønske om å vokse i antall årsverk så vell som i omsetning. Eksterne faktorer og naturressurser er også svært viktig for disse bedriftene. Angående kunnskap om markedssituasjon, kundeundersøkelser og nye trender, samt økonomiske ressurser er mangelen mindre enn hos bedriftene i oppstartsfasen, men større en bedriftene i modningsfasen. Hva gjelder mangel på samarbeid med andre virksomheter er dette et kraftig avtagende

hinder i vekstfasen og disse bedriftene scorer like lavt som bedrifter i modningsfasen. Bedriftene i vekstfasen var de som oftest mente at de hadde langsiktige strategiske planer og at de oftest ledet an utviklingen. På spørsmål om produktene solgte bra og om tilgang på nødvendige ressurser scoret bedriftene i vekstfasen mellom bedriftene i hhv oppstartsfasen og modningsfasen. En presset økonomisk situasjon, tilgang til naturressurser og samarbeid med andre virksomheter er i vekstfasen mindre viktig enn for bedrifter i oppstartsfasen.

3. **Modningsfasen:** Gjennomsnittlig erfaring med naturbasert reiseliv for bedriftene i denne fasen er 25,0 år og gjennomsnittlig omsetning hos disse bedriftene er kr 2 432 000. At omsetningen skal vokse er fortsatt en prioritet for disse bedriftene, men er ikke like viktig som for bedrifter i de andre fasene. Å vokse i antall årsverk er ikke av stor viktighet for bedriftene i modningsfasen. Eksterne faktorer og naturressurser fortsatt viktig for disse bedriftene, men betydelig mindre viktig enn for de andre fasene. Manglende kunnskap og ressurser var et mindre viktig hinder for bedrifter i denne fasen og mangel på samarbeid med andre virksomheter var uforandret fra vekstfasen. Bedriftene i modningsfasen mente selv at de er har best tilgang på ressurser for produktutvikling og var mest sikre på at de hadde produkter som solgte bra og ikke trengte forbedring. Bedriftene hadde som oftest også langsiktige strategiske planer, (selv om dette var viktigere for bedrifter i vekstfasen), så vel som god tro på at de leder an utviklingen og lager produkter som andre kopierer. En presset økonomisk situasjon, eksterne ressurser og samarbeid med andre virksomheter var mindre viktige drivere for produktutvikling hos disse bedriftene enn for bedriftene i de andre fasene.

Tabell 2: Oppsummering av funn i kvantitativ analyse. Alle resultater presentert i tabellen er signifikante.

	Oppstartfasen	Vekstfasen	Modningsfasen
Bedriftens erfaring med naturbasert reiseliv (år)	7,0	14,6	25,5
Lederens erfaring med naturbasert reiseliv (år)	8,9	13,0	18,7
Gjennomsnittelig omsetning (ca. kr.)	610 000	2 794 000	2 432 000
Vokse i antall årsverk	Svært viktig	Svært viktig	Mindre viktig
Vokse i omsetning	Svært viktig	Svært viktig	Viktig
Utvikling: Natur og eksterne ressurser	Mer avhengig av eksterne faktorer og natur enn andre faser	Minskende avhengighet av eksterne faktorer og natur	Fortsatt viktig med natur og eksterne faktorer, men mindre viktig enn for bedrifter andre faser
Utvikling: Hindringer og begrensninger	Mindre kunnskap, økonomiske ressurser og samarbeid enn i andre faser	Kunnskap, økonomiske ressurser og lite samarbeid blir stadig mindre utfordringer	Kunnskap, økonomiske ressurser fortsetter å bli mindre utfordringer

	Oppstartfasen	Vekstfasen	Modningsfasen
Utvikling: Produktutvikling	Mindre langsiktige strategiske planer, dårligere tilgang på ressurser. Ikke markedsledere.	Har i større grad enn de andre fasene langsiktige strategiske planer og leder an utviklingen. Produktene selger enn i oppstartsfasen og ressurstilgangen blir bedre.	Produkter selger bedre enn de andre fasen og god bedre tilgang til ressurser. Mindre behov for langsiktige strategiske planer og leder i mindre grad an utviklingen.
Utvikling; Årsak til å forbedre/utvikle produkter	Presset økonomisk situasjon, eksterne ressurser og samarbeid viktig	Presset økonomisk situasjon, eksterne ressurser og samarbeid mindre viktig	Presset økonomisk situasjon, eksterne ressurser og samarbeid stadig mindre viktig

5 Kvalitativ Analyse: Bedriftsintervjuer

5.1 Entreprenøren og motivasjon

5.1.1 Entreprenørene og deres bakgrunn

De fleste entreprenørene jeg snakket med hadde lite eller ingen erfaring med reiseliv før de startet opp bedriftene sine. De hadde tidligere erfaringer fra et bredt spekter av bransjer og arbeidsplasser og hadde tidligere jobbet med alt fra rekruttering og internasjonal bistand til fiskeoppdrett og salg/service. Det fantes få fellestrekk i bakgrunn mellom entreprenørene, bortsett fra at to av dem hadde en økonomibakgrunn og at flere syntes å være ressurssterke personer. Flere av dem jeg snakket med hadde også ledelserfaring:

"Også har jeg drevet egen virksomhet innen fiskeoppdrett i 20 år. Så på det meste så hadde jeg over 200 ansatte og hadde virksomhet i Norge og i tillegg hadde vi i utlandet en 180 ansatte." - Bedrift 1

Uavhengig av hvilken bakgrunn de ulike entreprenørene hadde, nevnte samtlige at de hadde tatt med seg viktige erfaringer fra tidligere arbeidsplasser inn i egen bedrift. Entreprenørene trakk frem viktige faktorer som bransjenettverk, rekruttering av ansatte, formidling, salg og service og økonomi som spesielt viktig:

"Ja. Og jeg har jo da brukt egne ansatte som jeg har hyret inn i eget firma fra det andre firmaet. Jeg har jo utnyttet de fordelene veldig." - Bedrift 2

Bedriftene i utvalget viste seg også å være relativt små bedrifter. De kunne være alt fra enkeltmannsforetak som til tider leide inn ekstra hjelp, en bedriften med noen få fast ansatte eller opp til tjue deltidsansatte i høysesongen.

"... vi har to fast ansatte, det er daglig leder og meg, også har vi tre mennesker som er ansatt i høysesongen og tre matroser, cirka tre guider også leier vi inn resten lokalt her." - Bedrift 7

5.1.2 Entreprenørenes motivasjon og mål med drift

Motivasjon og mål med drift (livsstil)

Nesten samtlige entreprenører trakk frem ulike livsstilsrelaterte motiver for hvorfor de valgte å starte sin egen bedrift. Flere av entreprenørene sa at de startet bedriften sin fordi de hadde et ønske om å skape en arbeidsplass for seg selv, bygge opp en bedrift eller et ønske om en friere hverdag:

"Så innovasjon, det er kanskje nesten derfor jeg startet selskapet. At jeg følte meg litt som i et fengsel i en vanlig jobb." - Bedrift 6

Andre viktige motivasjonsfaktorer er blant annet det å komme seg ut og bruke naturen som en arbeidsplass, samt å jobbe med mennesker:

"... også er vi jo friluftinteresserte begge to så den jobben jeg har nå med det her er jo mye ute, mye på tur. Både med båt og på ski og på truger og man omgås masse folk. Jeg er glad i folk og det skjer noe hele tiden." - Bedrift 4

Enkelte av entreprenørene trakk frem at motivasjonen deres for å starte sin egen bedrift først å fremst var å finansiere hobbyene sine. De to bedriftene som trakk dette frem som spesielt viktige faktorer var de minste bedriftene som begge driver med hundekjøring:

"Det er jo for å skape min egen arbeidsplass og jobbe med det jeg liker å gjøre. Så hundekjøring er jo en lidenskap og da er det jo greit å kunne få gjøre det på fulltid istedenfor ved siden av en annen jobb." - Bedrift 5

Til slutt var de også noen av entreprenørene som var mot slutten eller ferdige med sine tidligere profesjonelle karrierer og hadde valg å jobbe stadig mer med reiseliv inn i pensjonisttilværelsen eller for å gjøre noe nytt:

"... jeg har jo vært pensjonist ganske lenge, men har jobbet for fullt i tillegg. Så når jeg ble 62 så tok jeg ut pensjon, men jobbet for fullt i mine egne bedrifter. Og det gjorde kona frem til hun var 67. Vi er jo 70 nå, og da har vi solgt unna en del av de andre bedriftene vi har så nå utgjør denne her reiselivsbedriften sånn cirka femti prosent av det vi driver med."

- Bedrift 1

Motivasjon og mål med drift (økonomi)

Noen av entreprenørene trakk også inn økonomi som en motivasjonsfaktor. På tross av dette virket det ikke som om entreprenørene ble motivert av å tjene store penger på bedriftene, men heller at de trakk frem økonomi som en viktig faktor for bedriftens overlevelse, velferd, videre utvikling og omdømme. På spørsmål om hvor mye det økonomiske aspektet motiverte, svarte en av entreprenørene:

"Ja det er jo klart at det økonomiske aspektet er jo det overordnede, for hvis vi ikke har en god økonomi som foretak, så klarer du verken omstilling eller innovasjon i den bedriften som du skal utvikle. Stor eller liten. Det er akkurat det samme. Grunnpakken må være der og det må ligge et økonomisk element som er sterkere enn det meste hvis det skal være interessant. Det er selvfølgelig overordnet." - Bedrift 1

En annen bedrift trakk frem hvor viktig økonomien er for deres fremtidige samarbeid:

"Det er bare viktig for meg at vi er et selskap som man kan stole på økonomisk sett. Det blir viktigere og viktigere for meg at jeg tjener godt og at når vi blir større og større så er det viktig at andre selskaper kan stole på oss. Og hvis vi lanserer (...), så er det viktig at samarbeidspartnere vet at vi kommer ikke til å gå konkurs neste år." - Bedrift 6

Begge disse sitatene viser at selv om økonomi er viktig for entreprenørene, er det andre, dypere motivasjonsfaktorer som ligger til grunn, som for eksempel bedriftens utvikling, innovasjon og overlevelse. Andre entreprenører avviste tvert at de er motivert av økonomiske aspekter og trakk frem at de driver med virksomheten til tross for at de tjener dårlig:

"Motivasjonen er ikke å bli millionær. Da hadde det nok gått utover andre verdier som jeg syns er viktigere enn som så." - Bedrift 3

"Økonomien har jo ikke vært god og vi har ikke kunnet ta ut lønn på mange år. Det er bare ideologi som har drevet oss fram fordi vi har hatt sideinntekter fra den andre bedriften og dette er noe som vi har ønsket å få til." - Bedrift 7

Andre motivasjonsfaktorer som dukket opp i enkelttilfeller var blant annet å utnytte eiendom og å skape arbeidsplasser og bidra til det lokale.

5.2 Vekstfaktorer

5.2.1 Innovasjon og samarbeid

Når bedriftene ble spurt om hvordan de jobbet med innovasjon og produkt/tjenesteutvikling var det påfallende hvor mange som gikk rett inn på å snakke om samarbeid med andre aktører og virksomheter i bransjen. Det viste seg at mange av disse små bedriftene som har hatt mye vekst, har samarbeidet mye med kommunen, næringshager, bedriftsnettverk, Innovasjon Norge, Sametinget og andre for å utvikle nye produkter og tjenester:

"Da har vi på en måte, hvis vi har en ny idé så har vi gått til for eksempel Innovasjon Norge eller destinasjonsselskapene eller Kommunen, personer der som kanskje, for å spørre og undersøke hvilke muligheter vi har. Så har vi gått til andre aktører for å se hvordan de gjør det med sine opplevelser for å få ideer og nye ting da." - Bedrift 6

En stor andel trakk også frem samarbeid med andre bedrifter som en viktig grunn til sin vekst:

"Jeg tror det som har påvirket veksten vår er at vi har klart å samarbeide. At når vi har et tilbud, så har vi det og leverer på en god måte." - Bedrift 7

En annen entreprenør sa at samarbeid med andre aktører i bransjen er krevende, men at han helt klart ser fordelene med å samarbeide og ønsker seg mer samarbeid:

"Også er det en del bedrifter som er litt navlebeskuende. Tror det at hvis man ikke kjøper middag hos meg den ene dagen, så kommer dem ikke igjen, men jeg mener det at hvis dem får en god opplevelse på et sted så kommer dem igjen og igjen og igjen." - Bedrift 2

5.2.2 Kvalitet og godt vertskap

En annen faktor som entreprenørene gjentatte ganger trakk frem som spesielt viktig var at de leverer noe som blir oppfattet som ekte og genuine produkter, og at produktene har en viss kvalitet. Det virker som alle entreprenørene føler en viss stolthet av sine produkter og at de er genuint opptatt av å levere en unik og spesiell opplevelse til sine kunder:

"Når jeg er ute på tur så forteller jeg om mitt liv som hundekjører og konkurransekjøringen som er grunnen til at jeg startet med dette. Det er en veldig viktig del av produktet mitt, at de kommer ikke til en turistmaskin, de kommer til et sted der hundene er en viktig del av livet mitt og en del av familien min og en del av hobbyen min og idretten min." - Bedrift 3

"Og det er veldig viktig for meg at folk som tar turene våre, de får en følelse av at de har opplevd et ordentlig Oslo. Et ordentlig perspektiv fra noen som bor her. At det ikke bare er "cookie cutter"." - Bedrift 6

I avsnittene over kommer det tydelig frem hvor viktig det er for disse entreprenørene at de skaper en personlig opplevelse for sine gjester og at de ikke ønsker å være del av masseturismen. Dette gjaldt forøvrig alle bedrifter som ble intervjuet. Entreprenørene la også stor vekt på hvor viktig godt vertskap og personlig service er. Mange mente at dette er den faktoren som gjør at gjester kommer tilbake, at de anbefaler bedriften til sine venner og bekjente, at andre bedrifter sender turister videre til dem:

"Det er vel ikke for å skryte, men jeg tror at tretti til førti prosent av gjestene våre kommer igjen på grunn av de ansatte og meg for å si det sånn." - Bedrift 2

Flere av entreprenørene trakk også frem at et viktig aspekt ved å yte god service til kundene er det å ansette riktige folk og å bruke tid på opplæring av ansatte.

5.2.3 Tilgang til voksende marked

Som nevnt tidligere var det flere av entreprenørene som mente at veksten deres kom som følge av økt etterspørsel i markedet og/eller mangel på konkurranse. Mange av entreprenørene var enige om var at markedet, etterspørselen og interessen for opplevelsesbasert og naturbasert turisme har økt.

"Den generelle trenden at flere folk bruker penger på aktiviteter er også veldig viktig."

- Bedrift 2

En bedret økonomi i enkelte land og endret kronekurs ble også trukket frem som en viktig endring i markedet for noen av bedriftene:

"Interessen for den type opplevelsesbedrifter har økt, ja. Også i tillegg kan jeg jo si at økonomien i de markedene som vi har henvendt oss til har vært positiv. Altså Polen, Tyskland som er hovedmarkedene. Sverige. Så har jo økonomien vært positiv. Også i tillegg så har vi hatt god hjelp av en gunstig kronekurs de siste tre årene." - Bedrift 1

Enkelte av entreprenørene mente at det at de kom seg inn på markedet på riktig tidspunkt var viktig for deres vekst:

"Først så tror jeg det har vært flott timing. At jeg kom meg inn i det finske markedet ved en tilfældighet ved at jeg reiste på en reiselivsmesse i Finnland og snakket med et firma som skulle starte å selge Stor-Finnland." - Bedrift 3

"Vi var de første. Det hjelper veldig mye." - Bedrift 6

Også andre endringer i markedet, som digitalisering og økt tilgang til informasjon ble trukket frem som faktorer som er positive for friluftsturismen og som gjør det lettere for forbrukerne å finne og velge de små bedriftene.

5.2.4 Naturen som ressurs

Ikke overraskende valgte flere av bedriftene å peke mot ulike naturressurser som eksterne faktorer nødvendige for sin bedrift. Enkelte trakk frem spesielle naturtyper eller unike landemerker som var blitt populære:

"... så har jo vi det unike med den fossen og fjorden som er annerledes og det er det ingen som kan konkurrere med." - Bedrift 7

Andre var mer avhengig av mer variable ressurser som for eksempel nok fisk eller snø:

"Fordi at har jeg ikke snø, så kan jeg ikke selge produktet. Jeg får jo fortsatt noen få folk som kommer ut hit for å leke med hundene og sånt, men det er ikke så mange. Så det er jo det som er den største risikoen. Det er jo at man får en vinter uten snø." - Bedrift 5

En av entreprenørene trakk også frem at forvaltningen av disse ressursene var helt essensielt for hans bedrift:

"Det som er kjernen for oss og for hele bransjen er god ressursforvaltning og ressurshåndtering, men også at vi som driver denne bransjen har den samme forståelsen. Det høres kanskje litt sånn (...) ut, men det er faktisk sånn det er for fisker vi ned fiskebestanden, så har vi et problem i forhold til det produktet vi selger. Da detter på en måte hovedkjernen i det produktet vi skal selge, ikke bort, men det blir svært redusert." - Bedrift 1

En av entreprenørene mente også at bedriftens slitasje og innvirkning på nærliggende natur er en av faktorene som setter grenser for hvor mye bedriften kan vokse:

" Ja, det er faktisk en av grunnene til at vi ikke kan drive masseturisme. Fordi stier og sanne ting blir ... Vi må ha et bevisst forhold til hvilke stier vi kan bruke. Så belastning og slitasje på terreng er - det er en kritisk faktor faktisk. " - Bedrift 2

Denne bedriften hadde blant annet måttet avlyse en vellykket festival på grunn av slitasjen denne hadde påført naturen rundt.

5.2.5 Økonomiske tilskudd og andre støtteordninger

Noe som splittet bedriftene og entreprenørene jeg snakket med var hvorvidt og i hvilken grad de har samarbeidet med og mottatt støtte og/eller hjelp fra Kommunen, Innovasjon Norge,

destinasjonsselskaper, Sametinget eller andre. Noen av entreprenørene mente at både ekstern kompetanse og tilskudd hadde hatt en positiv innvirkning på bedriften:

"Det har vi hatt utrolig god draghjelp med fra det offentlige systemet, Innovasjon Norge for eksempel og landbruksavdelingen og Fylkesmannen. Kommunen har jo næringsutviklere og det har vært de større destinasjonsselskapene. Vi har blitt sendt på kurser og på messer og på turer. Så det er sånn de har holdt på å lære oss opp." - Bedrift 7

Andre bedrifter var heller negative til spesielt tilskuddsordningene:

"Sånn personlig så er det en ting som jeg er litt misfornøyd med og det er jo disse offentlige tilskuddsordningene som blir delt ut til bedrifter. I mange tilfeller så er jo det direkte konkurransevridende fordi en bedrift søker og får midler til flere hundre tusen til å bygge anlegg og kjøpe inn utstyr og nabobedriften får ikke." - Bedrift 5

Det ble også trukket frem at støtten til grønn turisme var fraværende og at det offentlige var mer opptatt av å høre på og tilfredsstille de store mindre miljøvennlige aktørene i bransjen.

5.2.6 Tilgang til finansiering

Nesten samtlige entreprenører jeg snakket med sa de hadde vært avhengig av tilgang på finansielle midler gjennom ulike faser av bedriftens vekst. Noen hadde brukt egne oppsparte midler, andre kassakreditt, mens noen hadde tatt opp større private lån for å finansiere veksten og/eller investeringer:

"Nja. Det at det er tilgang på midler er jo viktig og det at det er lav rente er jo veldig viktig oppe i det her. Finansieringsmuligheter." - Bedrift 2

Kun en av entreprenørene oppga at han hadde hatt som et mål å unngå å ta opp ta opp noen som helst form for lån:

"Nei, det har det vært et mål om å unngå. Det er jo for å fjerne risiko." - Bedrift 5

For en annen bedrift har tilgangen til egne private midler vært helt nødvendig for bedriftens overlevelse, da de ikke lenger fikk lån i banken:

"Så det som skjedde for tre år siden var at (...) hadde ikke mer likviditet. Det var veldig dårlig økonomisk, vi nådde ikke nok volum og vi slet litt med å få det til." ... " Så da sa

jeg og (...) som jeg driver sammen med at nå kjøper vi oss opp og overtar selskapet og så kjører vi på et år til. Og det gjorde vi. Så det angrer vi jo ikke på nå." - Bedrift 7

Flere av bedriftene trakk frem at det å ha mulighet til å låne penger for å øke bedriftens kapasitet har vært viktig for bedriftens vekst, noe som krever investeringer på alt fra oppgraderinger av anlegg, bygg og eiendom, kjøp av utstyr, kjøretøy eller dyr, til lønning og opplæring av nyansatte:

"Det er først for to-tre år siden, to år siden at vi gjorde en del investeringer og oppdaterte anlegget og på en måte fikk enda mer fokus på den her biten. For det er jo det her vi skal drive på med." - Bedrift 1

5.2.7 Andre faktorer for vekst

I dette avsnittet vil jeg presentere faktorer enkelte entreprenører trakk frem som viktige for vekst, men som ikke hadde bred nok konsensus blant entreprenørene til å bli trukket frem som hovedfunn.

Rural lokalisering

En av bedriftene trakk frem bedriftens rurale plassering som viktig for bedriftens popularitet og vekst:

"Jeg tror at fordelene i det området vi bor i er at det er utkant, og utkant er veldig inn for tiden. Turistene vil bort fra de store turistmaskinene, hvor turistene sitter i kø for å se nordlys, og hvor det kommer store busser og store grupper. Jeg får veldig mye tilbakemeldinger på at det er noe turistene setter veldig stor pris på, det å komme til utkanten." - Bedrift 3

Ingen av de andre bedriftene fremhevet lokalisering som avgjørende for vekst i sine intervjuer, men samtlige opplevde en generell vekst og seks av de syv bedriftene i undersøkelsen befant seg rurale områder.

Vilje og utholdenhet

Andre faktorer som ble trukket frem var sider ved entreprenøren selv. Noen trakk frem at det er helt nødvendig å holde ut i lengre perioder uten inntekt, mens andre mente at det er viktig å ha riktig mentalitet og å tørre og satse:

"Og utholdenhet. Uten å tjene penger så fortsetter vi jo driften. Jeg har jo jobbet her uten lønn i noen år." - Bedrift 2

"Mentaliteten her er viktig. At man har tro på det man driver med og at du ikke er redd for å møte folk og vise hva du har å tilby. Og våge og prise og gi tilbud." - Bedrift 7

5.3 Bedriftens vekst

5.3.1 Entreprenørenes oppfatning av begrepet vekst

For å kunne diskutere bedriftens vekst var det viktig å først forstå hva deres oppfatning av begrepet vekst var. Når de ble spurt om dette trakk samtlige av entreprenørene frem at vekst handler om bedriftens inntekt og økonomi:

"Nei, det er jo vanskelig å måle på noen annen måte enn økonomi." - Bedrift 5

"Det er jo økonomi, antall besøkende i forhold til volum, turister og inntjening og at vi har en god økonomi oppe i det hele." - Bedrift 7

Enkelt trakk frem antall besøkende som en måte å måle vekst på, mens andre mente det handlet like mye om hvor mye penger hver enkelt turist la igjen i bedriften:

"Vekst behøver ikke å være at vi får flere kunder, men at vi få en bedre bunnlinje økonomisk." - Bedrift 2

"Ja, det er klart. Antall kunder er en ting, men en annen type vekst som er ønskelig er å trekke mer penger ut av hver enkelt turist. Så jeg har noen sideprodukter som jeg kan utvikle og selge." - Bedrift 3

Med andre ord var den gjennomgående forståelsen at vekst handler om en økt økonomisk bunnlinje, som både henger sammen med antall besøkende, men også hvor mye penger disse besøkende legger igjen.

5.3.2 Generell positiv vekst

Det var viktig å verifisere gjennom intervjuene at bedriftene i vekstfasen faktisk var i vekst eller nylig har gjennomgått vekst. Det viste seg at alle bedriftene i utvalget hadde vært gjennom en til tider sterk vekst de siste årene og flere av bedriftene var fortsatt i vekst:

"Så for 2015 først, da hadde jeg 240 turister, i 2016 så hadde jeg 323 turister og i 2017 hadde jeg 562 turister, så det har vokst veldig fort og det er derfor jeg har etablert et AS så det går an å leve av det." - Bedrift 3

Selv om alle bedriftene hadde opplevd en tidvis ganske bratt vekst, så hadde det ikke alltid vært slik. Flere av entreprenørene hadde startet bedriftene ved siden av sine vanlige jobber og har brukt lang tid og mye ressurser på å bygge opp bedriften og komme seg inn på markedet:

"Vi startet jo veldig forsiktig i 2003 og det er kanskje først etter 2009 det har begynt å ta av og kanskje egentlig det har tatt av veldig de to siste årene." - Bedrift 2

Selv om de fleste bedriftene hadde en langsom og gradvis vekst, fantes det unntak. En av entreprenørene beskrev at han valgte å satse med egne midler tidlig fordi han visste at det var det han ville drive med og at han ønsket å sikre seg en større markedsandel:

"Jeg gikk all in. Jeg tenkte også at hvis jeg starter som liten og det er en annen som kommer ..." - Bedrift 6

På oppfølgingsspørsmål om "de tar markedet fra deg?" ble svaret:

"Ja! Ja, så det var for å hindre andre bedrifter å komme inn. Det var også fordi det var ikke et lite prosjekt som jeg syns var gøy å gjøre i kanskje fem år. Det var det jeg ville gjøre. Det var helt sikkert. Og jeg tenkte at langsiktig så var det best å starte sånn, for hvis man starter med bare 10 sykler så blir det vanskelig å vokse hvis det plutselig er et større selskap med 100 sykler." - Bedrift 6

Til tross for dette unntaket startet de fleste bedriftene i det små og mange av entreprenørene sier at det har vært en økning i markedet og etterspørselen, noe som har vært den største pådriveren for bedriftens vekst:

"Men så er det vel et resultat av manglende konkurranse som har gjort at jeg har vokst. Fordi jeg er den eneste aktøren i området her. Og derfor har jeg vokst." - Bedrift 3

5.3.3 Ønsket om videre vekst

Enkelte av entreprenørene så for seg at de fortsatt skal vokse endel i fremtiden. Enkelte ønsket flere ansatte og en bedre økonomi, mens andre så for seg at noen andre kunne ta over driften slik at de kunne fokusere mer på å jobbe opp mot kunden og gjøre andre ting.

"Ja, i dag så her jeg jo bruttobooking inklusive moms og avgifter på nærmere syv-åttehundretusen. Den omsetningen der skal vi ha gode muligheter innen en fire-femårsperiode å doble. Det vil si at det kan også gi et til to betalte årsverk i bedriften som kan leve av det. Så det er målet." - Bedrift 1

"Da ser jeg for meg at det er en god årsinntekt og kanskje jeg har en til to ansatte til, kanskje ikke helårsansatte, men i perioder og jeg ser for meg at vi har klart å ivareta det gode ryktet vi har fått så langt og at vi driver bærekraftig og økonomisk med tanke på hundehold og dyrevelferd, at det ikke blir for mye." - Bedrift 3

Det var likevel flere bedrifter som ikke ønsket å vokse så mye mer og mente at videre vekst ville være med på å svekke produktet som de nå leverer. Mange av entreprenørene synes kvaliteten på produktet er viktigere enn å ta imot mange gjester og mente de er i ferd med å nærme seg denne grensen:

"Ja, grunnen til at jeg ikke vil vokse er jo at jeg ødelegger produktet mitt. Jeg lever av at folk vil bort ifra masseturismen. Hvis jeg selv skal begynne med masseturisme så ødelegger jeg jo alt. Så målet er jo å ha få gjester, men de gjestene vil vel. Og det gjør jo jobben min mer interessant og det gjør det mye bedre for gjestene." - Bedrift 5

"Vi skal ikke vokse for fort, å bli alt for store, det er ikke det som er målet. Målet er å kunne tilby de samme gode kvalitetsproduktene og stanse når vi ser at nå er det nok. Det er ikke målet å bli en stor destinasjon sånn at det står folk i kø her, for da er det ikke eksotisk nok." - Bedrift 6

En annen bedrift trodde også at veksten på ett eller annet tidspunkt må flate ut:

"Og det er jo spennende å se om veksten vil fortsette i 2018. Det ser jo sånn ut, men jeg har også en magefølelse på at det kommer til å flate litt ut fremover." - Bedrift 3

5.4 Utfordringer og hindringer

Selv om denne undersøkelsen hovedsaklig omhandler entreprenørens motivasjon, faktorer for vekst og bedriftens livssyklus, dukket det også opp andre funn underveis i analysen. Spesielt relevant var en rekke faktorer som entreprenørene så på som utfordringer og begrensinger for bedriftens vekst. Disse funnene blir presentert følgende avsnitt.

5.4.1 Sikkerhet

En av utfordringene som flere av bedriftene støtte på når de gikk gjennom vekst var å fortsatt sørge for at sikkerheten rundt virksomheten og for gjestene var god nok. Når bedriftene kommer over en viss størrelse og ansvar delegeres øker behovet for formelle systemer og standardisering:

"Utfordringer her er jo for eksempel det her å ha et bra nok HMS-system på plass, og gode nok rutiner. At vi har rutiner på hva vi skal gjøre når ulykker oppstår. At vi har godt nok system på håndtering av all logistikk og alt utstyr til enhver tid. Der er det litt voksesmerte kan du si." - Bedrift 3

"Det er en del sånn kunnskap som er viktig å forsøke å få formidlet på en god måte. Så det er krevende. Det er ikke noe lettvin, men når vi har gjester så må man være på beredskap i fireogtjue timer. Du må ha kontakt med redningsberedskap og sånt og vi har ikke mistet noen folk, men vi har hatt nestenulykker." - Bedrift 1

En av bedriftene trekker også frem at god sikkerhet er en viktig faktor for at både bedriften og bransjen generelt skal bli oppfattet som profesjonelle og seriøse aktører.

5.4.2 Konkurransen

Enkelte av bedriftene ga også uttrykk for at det å håndtere konkurranse var krevende. Enkelte trakk frem at det er vanskelig å overleve i bransjen når det stadig dukker opp store konkurrerende aktører med mye ressurser:

"Nei, de største utfordringene er kanskje knyttet til de store i bransjen, for de sier jo rett ut at de prøver å drepe oss. De vil jo ha oss bort for å få en større del av markedet selv." - Bedrift 5

En annen bedrift trekker frem problemet med mindre, nye bedrifter som kommer inn og forsøker å kopiere suksessen som bedriften har hatt:

"Ja, det er konkurranse. Det er særlig ett selskap, (...), som startet tre år etter oss. De gjør akkurat det samme som oss, samme pris, ti kroner billigere. Samme tidspunkt, samme turer. Akkurat det samme. De har bare kopiert oss helt." - Bedrift 6

5.4.3 Stor arbeidsmengde og dårlig økonomi

I flere av intervjuene kom det frem at både entreprenørene i bedriftene og de ansatte til tider har stor arbeidsmengde, spesielt i høysesongen. Noen av entreprenørene driver bedriften ved siden av sin ordinære jobb, mens andre har perioder der arbeidsintensiteten er høyere:

"Det er vel å rekke over alt, for det blir mye press på få personer. Så vi blir veldig slitne. Så vi har hatt litt kriser innimellom hvor vi har tenkt at vi kan jo ikke klare dette." - Bedrift 7

Dette ble noen ganger koblet til at det er dyrt å ansatte i Norge, samtidig som man konkurrerer med internasjonale priser. En annen syntes det er krevende å balansere bedriftens til tider dårlige økonomi med lønning av ansatte:

"Ja. Jeg kunne jo mange ganger tenke meg å betale de ansatte bedre enn det man gjør, men det er noen linjer nederst der som tilsier andre ting." - Bedrift 2

5.4.4 Byggetillatelser

Selv om de fleste entreprenørene ikke mente at forvaltningen hadde hatt noen stor negativ innvirkning på bedriftene, var det to av dem som trakk frem at det til tider kunne være vanskelig å få godkjent byggeprosjekter og andre endringer på eiendom:

"En av utfordringene er kommune, det er vanskelig å få til ting, papirmøllen og søknader uten sidestykke om man skal sette opp noe eller bygge noe. Enkelte ganger kan de være veldig hjelpsomme, men andre ganger kan de vært veldig firkantede." - Bedrift 4

Enkelte av dem mente at Plan- og bygningsloven ikke er tilpasset reiselivsbedrifter, der blant annet formål med bygninger kunne variere eller forandre seg over tid.

5.4.5 Regnskap og økonomi

Et par av entreprenørene trakk også frem at en av de større ledelsesutfordringene ved å drive en bedrift i vekst er å føre regnskapet riktig og sørge for å betale nok moms (MVA):

"Regnskap er veldig vanskelig når man starter for seg selv og ikke kan så mye om regnskap. Det å lage budsjett har jeg erfaring med fra (...), men ordentlig regnskap og hvordan det fungerer og plutselig må man betale mer moms enn det man forventet. Det skjedde to ganger, at jeg hadde regnet på alt litt selv og tenkte: Ok, i forhold til det vi hadde i fjor sammenliknet med hvor mye sykkelutleie vi hadde dette året, utgift cirka. Da skal jeg betale 40.000 i moms. Plutselig fikk jeg en regning på 120.000. Jeg hadde ikke budsjettert for det og ikke planlagt for det i det hele tatt." - Bedrift 6

En annen entreprenør trakk også frem at han hadde hørt skrekkehistorier om liknende tilfeller i bransjen og at han var påpasselig med å føre riktig regnskap.

6 Diskusjon

6.1 Entreprenørens erfaringer og holdningers påvirkning på bedriftens vekst

Gjennom mine kvalitative undersøkelser fant jeg at de fleste entreprenørene så på vekst fra et økonomisk og det som Tunberg (2014, s. 264-266) omtaler som et "output"-orientert perspektiv. Med dette menes at entreprenørene gjennomgående så på vekst som økning i antall gjester, overnattinger, kroner lagt igjen per gjest, omsetning eller den økonomiske bunnlinjen. Enkelte av entreprenørene så også vekst i et litt mer "prosess"-orientert perspektiv, der vekst handlet mer om bedriftens helhetlige og kontinuerlige utvikling, men også her lå det økonomiske perspektivet til grunn. Morrison et al. (2003, s. 418-419) hevdet at faktorer som lederens holdninger og verdier, personlige egenskaper og kompetanse og kunnskap er avgjørende for bedriftens muligheter for vekst. I min kvalitative undersøkelse fant jeg at entreprenørene fra kom forskjellige bakgrunner og hadde lite erfaring før de startet bedriftene. Flere av entreprenørene mente likevel at deres tidligere arbeidserfaring hadde vært viktig for bedriftens vekst.

Den kvantitative undersøkelsen viste også at lederne i oppstartsfasen hadde en gjennomsnittlig erfaring med naturbasert reiseliv på 8,9 år. Dette kan illustrere det som også dukket opp i de kvalitative intervjuene om at overgangen fra hobbyvirksomhet til å oppstart og satsning på egen virksomhet hos disse bedriftene ofte er langsom. Flere steder i litteraturen blir entreprenørene innenfor naturbasert reiseliv gjerne klassifisert som livsstilsentreprenører som blir stimulert av livsstils- og bærekraftsmotiver framfor økonomiske motiver (Ateljevic og Doorne, 2000, s. 378-379; Lundberg og Fredman, 2012, s. 651; Stensland et al., 2014, s.6). Dette stemmer godt med funnene fra den kvalitative undersøkelsen, der de fleste hadde startet opp bedriften fordi de hadde et ønske om å skape en arbeidsplass for seg selv, bygge opp en bedrift, bruke naturen, jobbe med mennesker, finansiere hobbyen sin eller et ønske om en friere hverdag. I mine undersøkelser fant jeg imidlertid at entreprenørens motivasjon også kunne endre seg gjennom bedriftens livssyklus. Den kvantitative undersøkelsen viste at entreprenører i oppstartsfasen og vekstfasen hadde et sterkt ønske om å vokse i både omsetning og antall årsverk, mens entreprenørene i modningsfasen hadde et mindre sterkt ønske om å vokse i omsetning og ikke lenger hadde et ønske om å vokse i antall årsverk.

Også i den kvalitative undersøkelsen fant jeg at selv om livsstils- og bærekraftsmotivene var fremtredende hos alle entreprenørene, uavhengig av bedriftens utvikling, varierte altså de økonomiske motivene. Entreprenørene i de mindre modne bedriftene var i større grad motivert av at bedriften skulle vokse i antall gjester, mens entreprenørene i de mer modne bedriftene så at dette gikk ut over produktet og kvaliteten og ønsket heller å fokusere på å tjene mer penger per kunde. Disse funnene er i tråd med det Sutton (1997, s. 46) beskriver om at små bedrifter er mer avhengig av vekst inntil de oppnår en tilstrekkelig størrelse til å være rustet for å overleve i markedet. Videre er funnene i tråd med det Fariñas og Moreno (1997, s. 4) hevder om at veksten gjerne avtar når bedriftene har nådd et stadium der de har sikret seg overlevelse i markedet. Gjennom de kvalitative intervjuene kom det flere ganger frem at de økonomiske motivene heller var knyttet til bedriftens overlevelse og utvikling enn til egen økonomisk vinning.

Et annet interessant funn knyttet til entreprenørens motivasjon beskrev Komppula (2004, s. 126), der det ble argumentert for at entreprenører innenfor naturbasert reiseliv som nærmet seg pensjonsalder muligens ikke har den samme motivasjonen til å investere i bedriften. Dette gjaldt spesielt hvis det ikke var noen som var klare til å ta over driften. I mine kvalitative undersøkelser fant jeg derimot at flere av entreprenørene som nærmet seg pensjonsalder gikk

inn i naturbasert reiseliv nettopp fordi de ville ha noe meningsfylt å gjøre, selv uten å ha noen tiltenkte til å overta driften.

6.2 Faktorer for vekst

6.2.1 Kvalitet og godt vertskap

I mine kvalitative undersøkelser hevdet flere av entreprenørene at god kvalitet, et genuint produkt, godt vertskap og personlig service er sentrale faktorer for bedriftens vekst. Dette stemmer godt overens med det Buhalis og Peters (2006, s. 216-218) beskriver om at en av fordelene ved såkalte SMTEs (small and medium-sized tourism enterprises) er at de i større grad har mulighet til å danne egne og personlige relasjoner til sine kunder. De hevder videre at disse bedriftene er fleksible og gode på etablering av nisjeprodukter, personlig service, samt lokal karakter og sjarm. Også Komppula (2004, s. 125) hevder at disse entreprenørene verdsetter et tett og personlig forhold til kundene sine. For mange av entreprenørene jeg snakket med var nettopp dette en viktig del av driften, og flere av dem fryktet å miste dette konkurransefortrinnet dersom de ble for store. Flere ville unngå å bli en del av masseturismen og ønsket å fortsette å ha den nære kontakten med kundene. Dette kan være en av faktorene som bidrar til å forklare entreprenørens motivasjon for vekst, som tidligere diskutert (del 6.1). Flere av entreprenørene trakk også paralleller mellom relasjoner til kunder og menneskelig kapital, ansatte i bedriften og opplæring og mente dette siste var svært viktig for å levere gode produkter og god service. Dette stemmer også godt overens med det Manigart et al. (2007, s. 16-17) hevder om at menneskelig kapital som ferdigheter, kunnskap og atferd er den største driveren for konkurranseevnen til små bedrifter. Ifølge dem kan små bedrifter skaffe seg konkurransefortrinn og forbedre kvaliteten på produkter og service gjennom å utnytte disse menneskelige ressursene.

6.2.2 Tilgang til voksende marked

Greiner (1998, s. 5) hevder at bedrifters vekst i tillegg til interne faktorer er avhengig av markedet i den bransjen bedriften opererer i, og dette var en av faktorene som ble trukket frem av samtlige av entreprenørene i den kvalitative undersøkelsen. Entreprenørene mente generelt at det norske reiselivet, opplevelsesturismen og det naturbaserte reiselivet er i vekst, noe både tall fra Reiselivsmeldingen og annen litteratur støtter (St. meld. nr. 19, 2016-2017, s. 5;

Nyaupane et al., 2004, s. 541). Stensland et al. (2014, s. 6) hevder dessuten at over halvparten av norske reiselivsbedrifter er i enten en oppstarts- eller vekstfase. Flere av entreprenørene mente likevel at markedsveksten ikke i seg selv hadde sørget for bedriftens vekst, men snarere at bedriftens evne til å bruke strategi, markedsføring, kanaler og nettverk for å nå ut til de riktige kundene hadde vært avgjørende. Flere mente også at tidspunktet for bedriftens satsning i forhold til utviklingen i markedet hadde vært viktig. Dette er i tråd med Nybakk og Hansens (2008) påstand om at bedrifters evne til å identifisere muligheter i markedet er sentral for bedriftens vekst.

6.2.3 Natur som ressurs

I den kvalitative undersøkelsen ble tilgang til naturressurser flere ganger trukket frem som nødvendige for bedriften, selv om dette ikke var en faktor som nødvendigvis ble knyttet opp mot bedriftens vekst. Dette stemmer med det Lundberg et al. (2014, s. 375-378) hevder om at slitasje og bruk av naturressursene først og fremst kan sette en øvre grense for bedriftens kapasitet og vekst. En av entreprenørene trakk frem at slitasje på stier (med hest) setter grenser for hvor mye bedriften kan vokse, mens en annen trakk frem hvor viktig god forvaltning av fisk er for bedriften. Det siste eksempelet illustrerer godt det Lundberg et al. (op. cit.) trekker frem om at naturbaserte reiselivsbedrifter ikke alltid har kontroll over sine egne produksjonsprosesser. Få av bedriftene trakk frem naturressursene som en direkte påvirkende faktor for sin vekst og i de tilfellene dette ble gjort, var det gjerne snakk om naturattraksjoner, spesielle naturtyper, naturfenomener eller landemerker som hadde økt i popularitet.

I arbeidets kvantitative del fant jeg at villmarksområder, unike/ikoniske landskap og områder, spesielle naturtyper og særskilte naturfenomener er viktige ressurser for bedriftenes leveranse av naturbaserte reiselivsaktiviteter. Dette støtter Margaryans (2016, s. 14-15) og Margaryan og Fredmans (2017, s. 1) forskningsresultater om natur som en svært viktig ressurs for naturbaserte reiselivsbedrifter. Til tross for at naturressursene blir vurdert som viktige i de kvantitative dataene (når spurt direkte om dem), ble de ikke i stor grad trukket frem i den kvalitative dataen (åpne spørsmål). Dette kan være fordi entreprenørene vurderer naturressursene som en konstant faktor som alltid er der, eller at de ikke knytter disse faktorene direkte til vekst. En annen forklaring på dette kan være at man ikke ser noe konkurransefortrinn knyttet til naturressursene, i og med at alle bedriftene i stor grad har

samme tilgang til de samme ressursene. Videre fant jeg at bedriftene i oppstartsfasen og vekstfasen vurderte naturressursene som viktigere enn det bedriftene i modningsfasen gjorde, noe som kan tyde på at det likevel er en kobling mellom naturressursene og vekst. En av forklaringene kan være at mer modne bedrifter er mindre avhengig av naturressursene fordi de i større grad evner å trekke til seg kunder ved hjelp for eksempel særegne produkter eller et godt renommé. Det er også sannsynlig at den enorme interessen for enkelte naturattraksjoner, som for eksempel Trolltunga, har hatt en påvirkning på oppstart og vekst hos bedrifter i disse områdene.

6.2.4 Tilgang til finansiering

Flere av arbeidene det tidligere er referert til trekker frem tilgang til finansiering og bedriftens lånekraft som viktig for bedriftenes vekst (Lewis og Churchill, 1983, s. 7-8; Mateev og Anastasov, 2010, s. 269). I den kvalitative undersøkelsen fant jeg at flertallet av entreprenørene mente at tilgang til finansielle midler har vært viktig for bedriftens vekst. Shaw (2004, s. 125) hevdet at mer en halvparten av entreprenørene i sin undersøkelse var avhengig av personlige eller familiens sparepenger. De fleste bedriftene i min kvalitative undersøkelse hadde også vært avhengig av oppsparte midler, gjerne i kombinasjon med banklån. I litteraturen er det også vist at små og mellomstore bedrifter gjerne har vanskeligheter med å sikre ekstern finansiering grunnet asymmetrien mellom bedriftene og kreditorene (And, 1992, s. 190; Mateev og Anastasov, 2010, s. 273). Dette var derimot ikke noe som fremstod som en stor hindring for entreprenørene i min kvalitative undersøkelse. Noe av dette kan forklares ved at flere av entreprenørene hadde faglig økonomisk bakgrunn og god kjennskap til søknadsprosesser og vurderingskriterier. En annen forklaring kan være at gjennomsiktigheten er større og risikoen for å investere mindre i naturbaserte reiselivsbedrifter, sammenliknet med eksempelvis teknologibedrifter. Tallene fra den kvantitative undersøkelsen viser også at bedrifter i oppstartsfasen har en betydelig lavere gjennomsnittlig omsetning enn bedrifter i de andre fasene (rundt en fjerdedel), noe som kan illustrere et mulig behov for alternative kapitalkilder i bedriftens oppstartsfase. Bedriftene i oppstartsfasen ga også uttrykk for at en presset økonomisk situasjon i større grad enn bedrifter i senere faser har betydning for utvikling av nye og forbedring av eksisterende produkter. Disse funnene kan muligens illustrere det Komppula (2004, s. 125) hevder om at bedrifter i en dårlig økonomisk situasjon har større insentiver for å vokse, som diskutert tidligere (del 6.1).

6.2.5 Samarbeid og innovasjon

Et gjennomgående trekk i intervjuene var at det stadig ble trukket paralleller mellom innovasjon og ulike former for samarbeid. Flere av bedriftene brukte andre virksomheter, nettverk, næringshager, Kommunen og andre deler av den offentlige forvaltningen til å utvikle produktene sine. Dette stemmer godt overens med det Petrou og Daskalopoulou (2009, s. 1594) fant om at klynger av bedrifter kan føre til høyere innovasjonsgrad og en felles vekst. Morrison et al. (2003, s. 418) hevdet også at eksterne forhold og nettverk påvirker vekst i små bedrifter. I den kvantitative undersøkelsen fant jeg at spesielt bedrifter i oppstartsfasen ser på "lite samarbeid med andre virksomheter" som et stort hinder eller som en begrensning for bedriften. Dette kan tolkes som at det å etablere gode eksterne samarbeid er krevende, men viktig i en oppstartfase, og kan være en viktig faktor for å drive bedriften inn i en videre vekstfase.

Samarbeid var for bedriftene i den kvalitative undersøkelsen ikke kun knyttet til innovasjon og produktutvikling, men var også viktig for støtte og tilskudd (se del 6.2.6) og for å skaffe flere kunder. I litteraturen kom det også frem at enkelte forskere mente at små og mellomstore bedrifter gjerne blir mindre innovative gjennom bedriftens livssyklus (Dibrell et al., 2011, s. 471-472). I mine analyser fant jeg ingenting som bekreftet dette, verken i de kvalitative eller kvantitative undersøkelsene. Det kan imidlertid være slik at det er vanskelig å få et godt inntrykk av bedrifters innovasjonsgrad gjennom et intervju med noen få kvalitative spørsmål. En annen forklaring kan være at bedriftene innenfor naturbasert reiseliv slutter å vokse tidligere enn bedrifter i andre bransjer, muligens grunnet entreprenørens ideologiske motiver, noe som stemmer med det Lundberg og Fredman (2014, s. 376) hevder om at entreprenørene innen naturbasert reiseliv har et selvilde og ideologi som ikke er kompatibelt med et ønske om vekst og økende profitt. Dette kan motvirke at bedriften når en størrelse der strategisk rigiditet, selvtilfredshet, treghet og byråkrati blir et hinder for innovasjon.

6.2.6 Økonomisk tilskudd og andre støtteordninger

Noe som var lite fremtredende i litteraturen, men som ofte var et tema i de kvalitative undersøkelsene, var økonomiske tilskudd og andre offentlige støtteordninger og tilskudds påvirkning på bedriftens vekst. En av grunnene til at støtte og tilskudd er spesielt viktig for veksten i naturbaserte reiselivsbedrifter kan være disse bedriftenes ofte rurale karakter

(Lundberg og Fredman, 2012, s. 649). Videre, som Buhalis og Peters (2006, 216-218) hevder, er små og mellomstore bedrifter viktige for regional utvikling, bidrar til sysselsettingen, fremmer verdiskapning i regionen og er med på å bevare lokal kultur og karakter. Det kan derfor være en stor politisk vilje til å bidra til at disse bedriftene overlever og vokser, noe økonomiske tilskudd og andre støtteordninger kan bidra til. Blant bedriftene i den kvalitative undersøkelsen hadde flertallet mottatt en eller annen form for offentlig støtte eller tilskudd og mente dette har vært viktig for bedriftens vekst. Andre var derimot svært kritiske til spesielt hvordan og på hvilket grunnlag offentlige midler blir fordelt. Enkelte mente at mye handler om hvilket nettverk man har (se del 6.2.5) og at en levedyktig bedrift bør klare seg uten offentlig støtte.

6.2.7 Bedriftens størrelse

I arbeidets teoridel ble Gibrats lov presentert. Loven beskriver vekst som uavhengig av bedrifters størrelse (Gibrat, 1931). Gjennom min kvantitative analyse fant jeg derimot at det var et mønster i forholdet i hvordan bedriftene vokser i omsetning (størrelse) gjennom sin livssyklus. Det ble funnet at bedriftens omsetning øker fra gjennomsnittlig kr. 610 000 i omsetning oppstartsfasen til kr. 2 790 000 i vekstfasen, for så å gå noe ned til kr. 2 430 000 i modningsfasen. Denne utviklingen stemmer godt overens med de kvalitative og kvantitative funnene rundt entreprenørens motivasjon for vekst (se 6.1), noe som kan antyde at entreprenørens økonomiske tilfredshet eller ideologiske perspektiv senere i livssyklusen kan dempe veksten. Med dette tar jeg likevel høyde for at min undersøkelse kun fant forskjeller mellom fasene på omsetning og ikke andre variabler for bedriftens størrelse, som for eksempel antall årsverk. En av grunnen til at det ikke ble funnet signifikante forskjeller på antall årsverk kan være som den kvantitative undersøkelsen illustrerte at de fleste naturbaserte reiselivsbedrifter i utgangspunktet har relativt få ansatte (gjennomsnittlig en til tre) og lite ambisjoner om å vokse i antall årsverk bortsett fra i oppstartsfasen. Dette stemmer godt overens med det som tidligere ble diskutert om at flere forskere hevder at mindre bedrifter er mer avhengige av vekst og har et større potensial for vekst (Audretsch et al., 2004, s. 304; Sutton, 1997, s. 46). Størrelse er den eneste faktoren for vekst som entreprenørene i den kvalitative undersøkelsen ikke trakk frem som viktig for vekst, som jeg likevel har valgt å inkludere. Dette kan være fordi entreprenørene ser på størrelse som et resultat av vekst og ikke nødvendigvis en faktor for vekst. Det er også mulig å argumentere for at dette stemmer

og at størrelse heller er et resultat av bedriftens vekst grunnet andre vekstfaktorer over tid, som for eksempel endringer i markedet eller en forbedring av kvaliteten på produktet.

6.3 Utfordringer og hindre for vekst

I dette arbeidet har jeg hovedsakelig fokusert på faktorer som bidrar til å fremme vekst i bedrifter. Under mine kvalitative intervjuer fremkom midlertidig også en rekke faktorer som entreprenørene mente har representert utfordringer og hindre for bedriftene og deres vekst. Én av disse utfordringene handler om å fortsatt ivareta sikkerheten til kundene, til tross for at bedriften vokser. Når bedriften vokser må entreprenøren ofte gi fra seg ansvaret for gjestenes sikkerhet til andre ansatte og behovet for opplæring, samt mer utstyr og formelle systemer og rutiner øker i takt med antall kunder. Dette kan kreve betydelige ressurser i form av entreprenørens tid og penger, noe som kan bidra til å hemme veksten i bedriften. Hvorvidt dette er en utfordring for en bedrift avhenger av hva slags aktiviteter bedriftens tilbyr og hvor stor risiko som er knyttet til disse aktivitetene.

En annen utfordring som kom frem i intervjuene var konkurranse fra andre bedrifter. Selv om konkurranse er en relativt universell utfordring for bedrifter i alle bransjer, er forholdene muligens spesielle innenfor naturbasert reiseliv, der aktørene er små, produktene er enkle å kopiere og der man ikke har enerett til naturressursene. Flere av entreprenørene trakk frem at det var lett for andre bedrifter å kopiere produktene eller tjenestene deres eller at aktører med større ressurser fort kan innta markedet og forandre markedssituasjonen. Disse nye bedriftene kan så påvirke inntektsgrunnlaget til de eksisterende bedriftene, noe som igjen har en innvirkning på veksten. En annen utfordring som entreprenørene trakk frem var kombinasjonen av stor arbeidsmengde og dårlig økonomi. Spesielt i oppstartsfasen kom det frem at enkelte av bedriftene hadde slitt økonomisk, noe som igjen kan ha påvirket bedriftens muligheter til å overleve lenge nok til å opparbeide nødvendige samarbeid, salgskanaler og kundeforhold. Flere av entreprenørene jobber også gjerne fulltid ved siden av reiselivsbedriften, og dette kan også kan ha en påvirkning på hvor mye tid og energi de har mulighet til å legge inn i bedriftens utvikling og vekst. Blant andre faktorer som ble trukket frem som utfordringer og hindre for vekst var byråkratiet rundt nye bygg eller ombygginger knyttet til reiselivsvirksomheten, samt korrekt regnskapsførsel og god økonomistyring.

6.4 Livssyklusmodell for naturbaserte reiselivsbedrifter

De kvalitative intervjuene bestod av flere spørsmål knyttet til bedriftens vekst og utvikling. Selv om alle bedriftene hadde klassifisert seg som bedrifter i vekstfasen var det forskjell på hvor langt ut i vekstfasen de ulike bedriftene hadde kommet. Svarene og historiene fra entreprenørene ga et godt grunnlag for å forsøke å utvikle en vekst- eller livssyklusmodell for naturbaserte reiselivsbedrifter. Ved utvikling av denne modellen har jeg brukt tidligere livssyklusmodeller som et rammeverk med hovedvekt på modellen til Scott og Bruce (1987); *"Five stages of growth in small businesses"*. Analysen og diskusjonen av både de kvalitative og kvantitative funnene er videre anvendt til å trekke nye slutninger om vekst i naturbaserte reiselivsbedrifter.

Fase 1: Oppstart

Entreprenørene starter opp virksomheten i liten skala uten betydelig risiko eller kostnader. Bedriften betjener et nisjemarked og noe av det viktigste arbeidet består i å opparbeide seg kunnskap om markedet og salgs- og markedsføringskanaler. Bedriftene jobber også ganske isolert og trenger å etablere nettverk og samarbeid med resten av bransjen. I tillegg må bedriften utvikle sine produkter og tjenester. I oppstartsfasen er bedriftene i større grad avhengig av eksterne forhold som naturressurser. Varigheten av denne fasen varierer mye mellom bedriftene, men for mange av bedriftene kan denne fasen vare i mange år uten betydelige uttak av lønn til entreprenørene og uten lønnsomhet for bedriften. Dersom bedriften klarer å forbedre kvaliteten på produktet sitt og nå ut til markedet vil bedriften nå den neste fasen; investering.

Fase 2: Investering

Bedriften har skapt et produkt av høy kvalitet. De har også klart å penetrere markedet og investert mye energi på å etablere salgs- og markedsføringskanaler, samt å skaffe seg viktige samarbeidspartnere. Etterspørselen etter produktet vokser raskt og på dette tidspunktet må entreprenørene ta stilling til om de vil fortsette driften som før eller investere enda mer tid og penger i bedriftens videre vekst. For mange av entreprenørene betyr dette å gå fra sin "vanlige jobb" og satse hundre prosent på bedriften. Behovet for finansiering øker for å kunne dekke kostnader knyttet til investeringer som er nødvendige for å øke bedriftens kapasitet. Entreprenørene leier gjerne inn ekstra kapasitet i høysesongen eller for å kunne håndtere større grupper. Grunnet alle investeringene er fortsatt ikke lønnsomheten god og entreprenøren tar fortsatt ut lite eller ingen lønn, selv om dette ofte er et bevisst valg fra

entreprenørens side. Dersom bedriften klarer å øke kapasiteten sin uten for store kostnader går bedriften inn i den neste fasen; vekst.

Fase 3: Vekst

Bedriften går inn i en periode med sterk vekst. Ikke bare får bedriften flere kunder, men det satses også aktivt for å spre produkter og tjenester utover året og på å bygge opp et produkt også i lavsesongen. Bedriften er nå lønnsom og entreprenøren får muligheten til å ansette flere. Entreprenøren ønsker fortsatt at bedriften skal vokse og mye ressurser går med til å investere tilbake i bedriften for å bedre kvaliteten eller for å utvikle nye produkter eller prosjekter. Kompleksiteten i bedriften øker, men entreprenøren besitter stadig mer relevant kunnskap og jobber strategisk og systematisk med utvikling av bedriften. Ut over i denne fasen blir entreprenørene utfordret av problemet med å tilby den samme gode opplevelsen til sine kunder når antall besøkende øker, noe som leder til den neste fasen; metning.

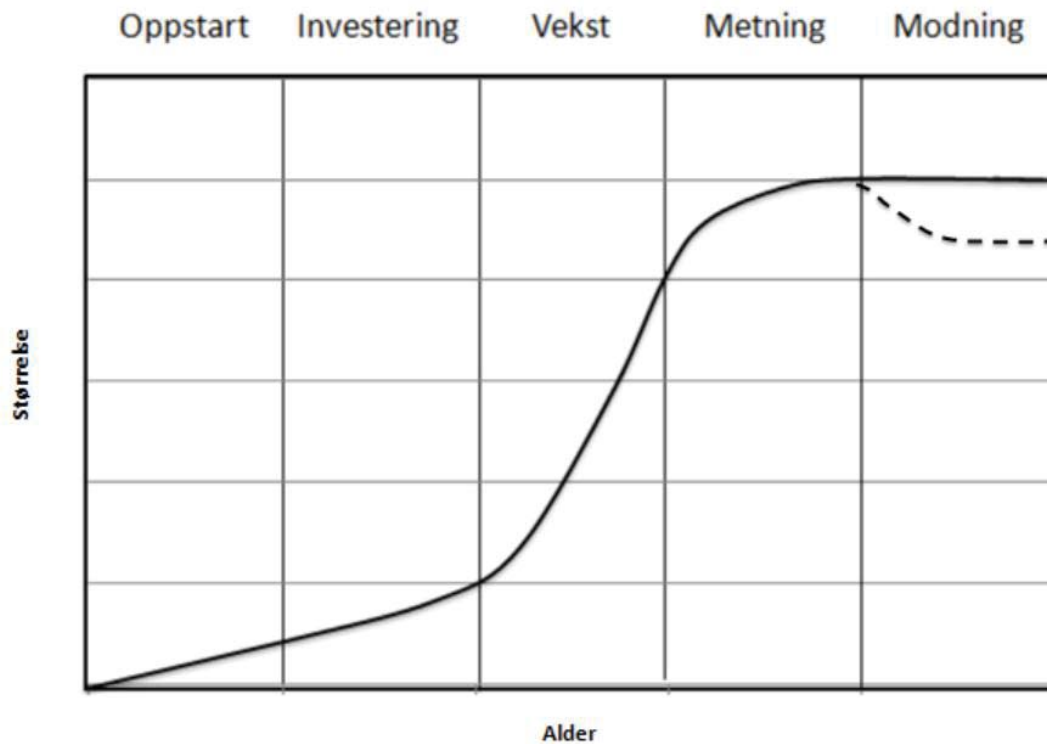
Fase 4: Metning

Bedriften vokser fortsatt noe, men veksten avtar sakte. En vesentlig grunn til dette kan være at bedriften har nådd sin ønskede kapasitet og at entreprenørene ikke ønsker å utvide driften av ulike ideologiske grunner. Entreprenøren er fortsatt opptatt av produktets kvalitet og ønsker ikke å utvide til masseproduksjon. Bedriftenes kapasitet er gjerne begrenset både når det kommer til entreprenørens tid, men også av hensyn til gjestenes sikkerhet, formelle systemer, som for eksempel bookingsystem og systemer for å ivareta kundenes sikkerhet. I tillegg til dette er gjerne entreprenøren fornøyd med sitt nettverk, samarbeidspartnere og markedssituasjon, og entreprenøren mangler ikke lenger kunnskap om marked og kunder. I stedet for å trekke flere kunder blir gjerne fokuset mer på å tjene mer penger pr. kunde. Det vil selvsagt finnes unntak fra denne regelen og enkelte bedrifter vil satse og investere videre vekst, så lenge entreprenøren klarer å balansere de ideologiske motivene med videre vekst.

Fase 5: Modning

Ingen av bedriftene i den kvalitative undersøkelsen hadde nådd denne fasen ennå, men basert på entreprenørenes tanker om bedriftenes fremtid kan vi postulere at denne fasen handler om å sikre en stabil, jevn og lønnsom drift, uten at dette går utover produktets kvalitet og kundenes opplevelse. I denne fasen har bedriften produkter som selger bra og en relativ god tilgang på økonomiske så vell som menneskelige ressurser. Enkelte av entreprenørene ønsker på dette tidspunktet å trekke seg tilbake fra rollen som daglig leder eller velger heller å

fokusere mer på å jobbe direkte mot kundene eller mot andre prosjekter. Den totale omsetningen for bedriftene vil jevne seg ut eller i noen tilfeller også gå ned i denne fasen, muligens fordi entreprenøren velger å legge mer energi i annet arbeid eller velger å ha kortere dager i bedriften, nå som en god lønnsomhet er sikret.



Figur 17: Livssyklusmodell for naturbaserte reiselivsbedrifter. Figuren over illustrer hvordan veksten i metningsfasen flater ut og hvordan viss bedrifter kan oppleve en nedgang i modningsfasen.

6.4.1 Diskusjon av modell

En svakhet ved tidligere presenterte modeller (Greiner, Scott og Bruce og Lewis og Churchill) er at de er meget generelle og lineære. Disse modellene tar ikke hensyn til bransjespesifikke faktorer slik som entreprenørens motivasjon, faktorer for vekst og utfordringer bedriftene står ovenfor og vil derfor ha begrenset nytteverdi for å forstå naturbaserte reiselivsbedrifter. Ved å kun se på naturbaserte reiselivsbedrifter vil modellen som er presentert her med bedre nøyaktighet illustrere hva som skal til for at disse bedriftene skal klare å vokse. Blant de viktigste forholdene som skiller denne modellen fra generelle livssyklusmodeller for små og mellomstore finner vi:

1. Bedriftene bruker ofte lang tid i oppstartsfasen og entreprenørene satser fullt på bedriften først på et senere tidspunkt.
2. Bedriftene er mer avhengig av eksterne forhold i sine tidlige faser.
3. Utfordringer i knyttet til gjestenes sikkerhet oppstår i vekstfasen.
4. Entreprenørens ideologi og livsstilsmotivasjon gjør at veksten stopper opp tidligere og bedrifter på vei inn i modningsfasen kan også oppleve en svak nedgang.

Slik kunnskap kan ha nytteverdi for både bedrifter som ønsker å vokse, så vell som offentlige beslutningstagere, samt forvaltning og organisasjoner som bistår disse bedriftene. Det er likevel viktig å presisere at modellen presentert i det foregående avsnittet kun er basert på bedriftene i denne undersøkelsen og derfor ikke kan generaliseres for alle naturbaserte reiselivsbedrifter. Det er også viktig å være klar over at fasene i stor grad glir over i hverandre, og at modellens hovedhensikt er å få frem likhetstrekk mellom bedriftene, ikke å fremlegge en nøyaktig fremstilling av alle bedrifters vekst. Modellen kan likevel være et godt utgangspunkt for videre studier av bedrifters vekst innen det naturbaserte reiselivet.

7 Oppsummering og konklusjon

Gjennom dette arbeidet har jeg det avdekket at entreprenørene i små naturbaserte reiselivsbedrifter i stor grad ser på vekst fra et output-orientert og økonomisk perspektiv, gjerne målt i antall gjester eller omsetning. Vekst er særlig viktig for entreprenørene i bedrifter i tidlige faser av livssyklusen og blir mindre viktig når bedriften når en viss størrelse og veksten kan gå ut over andre forhold som står i strid med entreprenørens ideologi eller livsstilsmotiver. Å vurdere hva slags innvirkning entreprenørens kompetanse og egenskapers har på har vært vanskelig i denne undersøkelsen, men jeg har funnet at entreprenørene i vekstbedriftene gjerne har lang erfaring fra andre bransjer og naturbasert reiseliv generelt, noe entreprenørene mener har vært viktig.

Vekst er et komplisert og multidimensjonalt fenomen som påvirkes av mange ulike forhold. Gjennom dette arbeidet har jeg prøvd å identifisere og beskrive de viktigste av disse faktorene. Det er likevel vanskelig, uten å foreta mer presise målinger og ytterligere forskning, å si med sikkerhet hva som i størst grad har innvirkning på vekst. Jeg har likevel forsøkt å trekke ut de faktorene entreprenørene selv mente var viktigst for bedriftenes vekst;

1) kvalitet og godt vertskap, 2) samarbeid og innovasjon, 3) tilgang til voksende marked, 4) naturen som ressurs, 5) tilgang til finansiering, og 6) Økonomiske tilskudd og andre støtteordninger og 7) bedriftens størrelse.

Entreprenørene mener at faktorer knyttet til personlige relasjoner til kunden, ekte produkter, dyktige ansatte og godt vertskap var viktig for bedriftens muligheter for å vokse. Dette kan henge sammen med entreprenørenes ideologi og bidra til å forklare hvorfor mange av entreprenørene har en grense for hvor store de ønsket å bli. Bedriftens evne til å samarbeide med andre virksomheter og aktører er også viktig for deres evne til å innovere, utvikle nye produkter og tjenester, som igjen er viktig for vekst.

Blant eksterne faktorer mener entreprenørene at den generelle tilveksten i det norske reiselivet, naturbaserte reiselivet og opplevelsesturismen, samt deres evne til å se muligheter i markedet og utnytte denne veksten har vært viktig for bedriftens vekst. Entreprenørene mener også at tilgang til naturressurser så vel som finansiering har vært essensielt for bedriftens vekst og overlevelse. Finansieringen har vært spesielt viktig tidlige vekstfaser for å øke kapasiteten og muliggjøre videre vekst.

Til slutt trakk enkelte av entreprenørene frem viktigheten av ekstern støtte og tilskudd for finansiering av vekst og utvikling av bedriften og deres produkter. Andre av entreprenørene mente at tilskuddsordningene kunne virke ødeleggende for den naturlige konkurransen i markedet.

Gjennom undersøkelsens kvalitative analyser dukket det også opp en rekke forhold som entreprenørene mente var utfordringer eller hindringer for bedriftens vekst. Blant disse var; gjestenes sikkerhet, konkurranse fra andre bedrifter, høy arbeidsmengde, dårlig økonomi, byråkrati og byggetillatelse, samt regnskap og økonomi.

Gjennom å studere entreprenørenes svar på spørsmålene om vekst og de kvantitative undersøkelsene var det mulig å utvikle en livssyklusmodell spesifikt for naturbaserte reiselivsbedrifter basert på mønstre som gikk igjen i bedriftene. Basert på tidligere livssyklusmodeller, samt innhentet kvalitative og kvantitative data ble følgende livssyklusmodell for naturbaserte reiselivsbedrifter utviklet; 1) oppstartsfasen, 2) investeringsfasen, 3) vekstfasen, 4) metningsfasen og 5) modningsfasen.

7.1 Arbeidets begrensninger og videre forskning

Denne bedriftsundersøkelsen skiller seg fra tidligere forskning på vekst ved at den er den eneste som baserer seg på systematisk innhentede kvantitative data om naturbaserte reiselivsbedrifter fra hele landet. Den er også unik ved at den bruker en kombinasjon av kvalitative og kvantitative data og ser på sammenhengene mellom entreprenørens motivasjon og syn på vekst, faktorer for vekst og bedriftenes livssyklus. Undersøkelsen har likevel sine svakheter som for eksempel at den kvantitative bedriftsundersøkelsen i utgangspunktet ikke var designet for å undersøke vekst som fenomen. Enkelte spørsmål kunne derfor ideelt sett vært formulert annerledes eller spisset, og flere spørsmål kunne vært inkludert i undersøkelsen. Spørsmålene som er inkludert i den kvantitative analysen kan derfor virke litt tilfeldig og mangelfull, men er i all hovedsak inkludert i arbeidet for å komplimentere den kvalitative undersøkelsen. Selv om jeg gjennom forberedelsene og gjennomføringen av intervjuene har prøvd å legge egne forestillinger og meninger til side, er det viktig å være klar over at jeg ubevisst kan ha påvirket svarene til informantene i den retningen jeg ønsker. Denne subjektive og aktive rollen i intervju- og analyseprosessen er en naturlig del av den kvalitative metoden, men er likevel viktig å være klar over. En iboende egenskap hos oss mennesker er dessuten at vi gjerne ønsker å se mønstre og likheter, så det er mulig at jeg som forsker sett sammenhenger som ikke er reelle. Jeg har likevel prøvd å være bevisst på dette og kun inkludere funn som tyder på klare mønstre i de innsamlede data.

En annen svakhet ved arbeidet er at det ikke evner å påvise noen klar kausalitet mellom vekst og faktorene entreprenørene trekker frem. For eksempel kan jeg ikke si med sikkerhet at god kvalitet og vertskap fører til vekst i bedriften, men kun vise til at entreprenørene selv føler at dette er viktig. En styrke ved dette arbeidet, som kan motvirke de nevnte svakhetene, er imidlertid bruken av metodetriangulering. Det at jeg har brukt ulike metoder og i stor grad funnet likheter mellom datasettene og eksisterende teori, bør styrke oppgavens validitet. Hvorvidt utvalget i arbeidets kvalitative del er representativt for hele bransjen, kan også diskuteres og man kan neppe med data fra kun syv bedrifter si at funnene er generaliserbare. Jeg synes likevel likhetstrekkene mellom bedriftene er mange og slående, til tross for at utvalget var tilfeldig, bedriftene på mange måter relativt ulike og med betydelig geografisk spredning. Dette arbeidet legger derfor et spennende grunnlag for videre studier.

Denne undersøkelsen kan betraktes som et pilotstudie for videre forskning på vekst i naturbaserte reiselivsbedrifter. For videre forskning vil jeg anbefale mer omfattende

longitudinelle studier av vekst ved å kombinere kvalitative og kvantitative metoder. På denne måten kan man med flere datapunkter oppnå større presisjon i målinger av entreprenørens holdninger, faktorer som påvirker bedriftenes vekst, samt endringer i disse. Det vil også være av interesse å intervju flere bedrifter i flere ulike faser av bedriftenes utvikling, for å kunne utvikle en enda mer fullstendig og presis livssyklusmodell for naturbaserte reiselivsbedrifter. Det finnes allerede mye forskning på hva som motiverer entreprenørene innenfor det naturbaserte reiselivet. Mitt arbeid fant i midlertidig at deres motivasjon endrer seg utover bedriftens livssyklus og dette kunne være interessant å undersøke dypere i videre studier. Å gjennomføre sammenlikningsstudier mellom naturbaserte reiselivsbedrifter og andre små- og mellomstore bedrifter kan også være et interessant utgangspunkt for å bedre forstå bransjespesifikke faktorer for vekst.

8 Litteraturliste

- Ang, J. S. (1992). On the theory of finance for privately held firms. *The Journal of Entrepreneurial Finance*, 1 (3): 185.
- Arbuckle, I. og Doorne, S. (2000). IBM SPSS Amos 19 user's guide. Crawfordville, FL: Amos Development Corporation.
- Ateljevic, I. og Doorne, S. (2000). 'Staying within the fence': lifestyle entrepreneurship in tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 8 (5): 378-392.
- Audretsch, D. B., Klomp, L., Santarelli, E. og Thurik, A. R. (2004). Gibrat's law: are the services different? *Review of Industrial Organization*, 24 (3): 301-324.
- Buhalis, D. og Peters, M. (2006) SMEs in tourism. Buhalis, D. og Costa C. red. *Tourism management dynamics* (s. 116-129). Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Cosh, A., Hughes, A. og Weeks, M. (2000). The relationship between training and employment growth in small and medium-sized enterprises (Rapport nr. 245). Cambridge: Department of Education and Employment.
- Cressy, R. og Olofsson, C. (1997). The financial conditions for Swedish SMEs: survey and research agenda. *Small Business Economics*, 9 (2): 179-192.
- Dewhurst, P. og Horobin, H. (1998). Small business owners. Thomas, R. red. *The management of small tourism and hospitality firms* (s. 19-39). London: Cassell.
- Dibrell, C., Craig, J. og Hansen, E. (2011). Natural environment, market orientation, and firm innovativeness: an organizational life cycle perspective. *Journal of Small Business Management*, 49 (3): 467-489.
- Evans, D. S. (1987). The relationship between firm growth, size, and age: estimates for 100 manufacturing industries. *The Journal of Industrial Economics*, 35 (4): 567-581.
- Fagiolo, G. og Luzzi, A. (2006). Do liquidity constraints matter in explaining firm size and growth? Some evidence from the Italian manufacturing industry. *Industrial and Corporate Change*, 15 (1): 1-39.

- Fariñas, J. C. og Moreno, L. (1997). Size, age and growth: an application to Spanish manufacturing firms. (Upublisert arbeid nr. 9705). Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Fazzari, S. M., Hubbard, R. G., Petersen, B. C., Blinder, A. S. og Poterba, J. M. (1988). Financing constraints and corporative investment. *Brookings Papers on Economic Activity*, 1988 (1): 144-206.
- Freel, M. S. og Robinson, P. J. (2004). Small firm innovation, growth and performance: evidence from Scotland and Northern England. *International Small Business Journal*, 22 (6): 561-575.
- Getz, D. og Petersen, T. (2005). Growth and profit-oriented entrepreneurship among family business owners in the tourism and hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 24 (2): 219-242.
- Gibrat, R. (1931). Les inégalités économiques. Paris: Recueil Sirey.
- Greiner, L. E. (1972). Evolutions and revolutions as organizations grow. *Harvard Business Review*, 50 (4): 37-46.
- Greiner, L. E. (1998). Evolutions and revolutions as organizations grow. Kun publisert på nett. *Harvard Business Review*. tilgjengelig fra: http://nughrdp.org/evolution_and_revolution.pdf. [Lest 13. januar 2018].
- Gupta, P. D., Guha, D. og Krishnaswami, S. S. (2013). Form growth and its determinants. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 2 (1): 15.
- Hall, B. H. (1986). The relationship between firm size and growth in the US manufacturing sector. *Journal of Industrial Economics*, 35 (4): 583-606.
- Heshmati, A. (2001). On the growth of micro and small firms: evidence from Sweden. *Small Business Economics*, 17 (3): 213-228.
- Hinton, P. R. (1995). Statistics explained: A guide for social science students. London: Routledge.
- Iversen, E. K., Løge, T. H., Jacobsen, E. W. og Sandvik, K. (2015). Verdiskapningsanalyse av reiselivsnæringen i Norge - utvikling og framtidspotensial (Rapport nr. 3). Oslo: Menon

Business Economics. Tilgjengelig fra: <https://www.menon.no/wp-content/uploads/29verdiskapingsanalyse-av-reiselivsnaringen-sluttrapport-28.-januar-2015-2.pdf>. [Lest 19. januar 2018].

Jovanovic, B. (1982). Selection and the evolution of industry. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 50 (3): 649-670.

Kolvereid, L. og Bullvag, E. (1996). Growth intentions and actual growth: the impact of entrepreneurial choice. *Journal of Enterprising Culture*, 4(1): 1-17.

Komppula, R. (2004). Success and growth in rural tourism micro-businesses in Finland: financial or life-style objectives. (Red: Thomas, R.). *Small firms in tourism*: 115-138.

Kuratko, D. F. (2014). Entrepreneurship: theory, process, practice. 10 utg. Boston: Cengage Learning.

Levie, J. og Lichtenstein, B. B. (2010). A terminal assessment of stages theory: introducing a dynamic states approach to entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34 (2): 317-350.

Lewis, V. L. og Churchill, N. C. (1983). The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*, 61 (3): 30-50.

Liu, J. T., Tsou, M. W. og Hammitt, J. K. (1999). Do small plants grow faster? Evidence from the Taiwan electronics industry. *Economic Letters*, 65 (1): 121-129.

Lumpkin, G. T. og Dess, G. G. (1996). Clarifying entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21 (1): 135-172.

Lundberg, C. og Fredman, P. (2012). Success factors and constraints among nature-based tourism entrepreneurs. *Current Issues in Tourism*, 15 (7): 649-671.

Lundberg, C., Fredman, P. og Wall-Reinius, S. (2014). Going for the green? The role of money among nature-based tourism entrepreneurs. *Current Issues in Tourism*, 17 (4): 373-380.

Manigart, S., Collewaert, V., Wright, M., Pruthi, S., Lockett A., Brunning, H., Hommel, U. og Landstrom, H. (2007). Human capital and the internationalisation of venture capital firms. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 3 (1): 109-125.

- Margaryan, L. (2016). Nature as a commercial setting: the case of nature-based tourism providers in Sweden. *Current Issues in Tourism*: 1-19.
- Margaryan, L. og Fredman, P. (2017). Natural amenities and the regional distribution of nature-based tourism supply in Sweden. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 17 (2): 145-159.
- Masurel, E. og Van Montfort, K. (2006). Life cycle characteristics of small professional service firms. *Journal of Small Business Management*, 44 (3): 461-473.
- Mateev, M. og Anastasov, Y. (2010). Determinants of small and medium sized fast growing enterprises in central and Eastern Europe: a panel data analysis. *Financial Theory and Practice*, 34 (3): 269-295.
- Mazzarol, T. (2000). Do formal business plans really matter?: A survey of small business owners in Australia. Artikkel presentert på ICSB World Conference 2000. Brisbane, Australia, 7-10 juni, 2000.
- McKelvie, A. og Wiklund, J. (2010). Advancing firm growth research: a focus on growth mode instead of growth rate. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34 (2): 261-288.
- Meccheri, N. og Pelloni, G. (2006). Advancing firm growth research: a focus on growth mode instead of growth rate. *Entrepreneurship & Regional Development*, 18 (5): 371-392.
- Miller, D. og Freisen, P. H. (1984). A longitudinal study of the corporate life cycle. *Management Science*, 30 (10): 1161-1183.
- Morone, P og Testa, G. (2008) Firm growth, size and innovation: an investigation into the Italian manufacturing sector. *Economics of Innovation and New Technology*, 17 (4): 311-329.
- Morrison, A., Breen, J. og Ali, S. (2003). Small business growth: intention, ability and opportunity. *Journal of Small Business Management*, 41 (4): 417-425.
- Neuman, L. W. (2000). Social research methods. Qualitative and quantitative approaches. 4 utg. Needham Heights: Peason Education Limited.
- NMBU. (2018). Arbeidspakker. [Internett]. Ås: NMBU. Tilgjengelig fra: 18.04.2018: <https://www.nmbu.no/biotour/forskning/forskningstemaer>. [Lest 13. april 2018].

- NMBU. (2018). Om BIOTOUR. [Internett]. Ås: NMBU. Tilgjengelig fra: 18.04.2018: <https://www.nmbu.no/biotour/om>. [Lest 13. april 2018].
- Nunes P. M., Gonçalves, M. og Serrasqueiro, Z. (2013). The influence of age on SMEs' growth determinants: empirical evidence. *Small Business Economics*, 40 (2): 249-272.
- Nyaupane, G. P., Morais, D. B. og Graefe, A. R. (2004). Nature tourism constraints: a cross-activity comparison. *Annals of Tourism Research*, 31 (3): 540-555.
- Nybakk, E. og Hansen, E. (2008). Entrepreneurial attitude, innovation and performance among Norwegian nature-based tourism enterprises. *Forest Policy and Economics*, 10 (7): 473-479.
- Nærings- og fiskeridepartementet (2017). Opplev Norge - unikt og eventyrlig. (St.meld. nr. 19 2016-17). Oslo: Nærings- og fiskeridepartementet.
- O'Farrell, P. N. og Hitchens, D. M. (1988). Alternative theories of small-firm growth: a critical review. *Environment and Planning A*, 20 (10): 1365-1383.
- OECD. (2009). The impact of the global crisis on SME and entrepreneurship financing and policy responses. Paris: Centre for Entrepreneurship, SMEs and Local Development, OECD. Tilgjengelig fra: <https://www.oecd.org/cfe/smes/43183090.pdf>. [Lest 28. januar 2018].
- Oxford Dictionaries (2018). Definition growth. [Internett]. Oxford: Oxford University Press. Tilgjengelig fra: <https://en.oxforddictionaries.com/definition/growth>. [Lest 08. mai 2018].
- Ozkan A. og Ozkan, N. (2004). Corporate cash holdings: an empirical investigation of UK companies. *Journal of Banking & Finance*, 28 (9): 2103-2134.
- Petrou, A. og Daskalopoulou, I. (2009). Innovation and small firms' growth prospects: relational proximity and knowledge dynamics in a low-tech industry. *European Planning Studies*, 17 (11): 1591-1604.
- Punch, K. F. (2005). Introduction to social research: quantitative and qualitative approaches. 2 utg. London: SAGE Publications Ltd.
- Rogers, M. (2004). Networks, firm size and innovation. *Small Business Economics*, 22 (2): 141-153.

- Rønningen, M. (2010). Innovative processes in a nature-based tourism case: the role of a tour-operator as the driver for innovation. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 10 (3): 190-206.
- Scott, M. og Bruce, R. (1987). Five stages of growth in small business. *Long Range Planning*, 20 (3): 45-52.
- Shaw, G. (2004). Entrepreneurial cultures and small business enterprises in tourism. I: Lew, A. A., Hall, C. M. og Williams, A. M. red. *A companion to tourism*. New Jersey: Blackwell Publishing. 122-134.
- Simpson, M., Tuck, N. og Bellamy, S. (2004). Small business success factors: the role of education and training. *Education & Training*, 46 (8/9): 481-491.
- Stensland S., Fossgard, K., Apon, J., Baardsen, S., Fredman, P., Grubben I. og Eikrem Røren, A. (2014). Naturbaserte reiselivsbedrifter i Norge. Frekvens- og metoderapport: INA fagrapport nr. 25. Tilgjengelig på: <http://www.umb.no/statisk/ina/publikasjoner/fagrapport/if25.pdf>. [Lest 15. januar 2018].
- Sutton, J. (1997). Gibrat's legacy. *Journal of Economic Literature*, 35 (1): 40-59.
- Thomas, R., Shaw, G. og Page, S. J. (2011). Understanding small firms in tourism: a perspective on research trends and challenges. *Tourism Management*, 32 (5): 963-976.
- Tunberg, M. (2014). Approaching rural firm growth: a literature review. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 8 (4): 261-284.
- Van Horn, R. L. og Harvey, M. G. (1998). The rural entrepreneurial venture: creating the virtual megafirm. *Journal of Business Venturing*, 13 (4): 257-274.
- Wiklund, J. (1999). The sustainability of the entrepreneurial orientation - performance relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24 (1): 37-48).
- Yu, L., Orazem, P. F. og Jolly, R. W. (2011). Why do rural firms live longer? *American Journal of Agricultural Economics*, 92 (3): 673-692.
- Yuan, M. og Fredman, P. 2008. A Call for a Broad Spatial Understanding of Outdoor Recreation Use. I: Raschi, A. og Trampeti, S. red. *Management for protection and sustainable development*. Foredrag ved den fjerde internasjonale konferansen om overvåking og styring

av besøksstrømmer i rekreasjons- og vernede områder. Montecatini Terme, Italia, 14-19
Oktober, 2008.

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Intervjuguide: Vekst i små naturbaserte reiselivsbedrifter

- = Informasjon til intervjuobjekt
- = Oppfølgingsspørsmål
- X = Forsøke å finne informasjon på forhånd

Innledning:

- Denne undersøkelsen blir gjort i forbindelse med min masteroppgave i naturbasert reiseliv på NMBU (universitetet i Ås).
- Hensikten med denne undersøkelsen er å få mer kunnskap om vekst i små og mellomstore naturbaserte reiselivsbedrifter og da hva entreprenørene og ledere i bedriftene tror skaper vekst i bedriftene.
- Bedriften deres ble valgt ut på grunnlag av svarene deres i BIOTOUR-undersøkelsen. "
- Evnentuelt forklare hva BIOTOUR er: *"BIOTOUR er et fireårig, tverrfaglig forskningsprosjekt som ledes av Norges miljø- og biovitenskapelige universitet, NMBU. Hovedmålsetningen er å utforske nøkkeltellingelser for videreutvikling av naturbasert reiseliv i norsk bioøkonomi som sikrer næringsutvikling, robuste lokalsamfunn og bærekraftig ressursbruk."*
- Jeg vil ta opp samtalen vår slik at jeg får transkribert samtalen vår, men alle lydfiler vil så bli slettet og alle svar du gir vil bli anonymisert i alt som vil bli publisert.
- I Intervjuet vil jeg stille deg flere åpne spørsmål relatert til vekst. Hensikten her er bare å få i gang en dialog, så ikke vær redd for å snakke fritt, så sier jeg heller ifra om vi sporer for mye av.
- Det er bare å stille spørsmål underveis hvis det er noe du måtte lure på

Entreprenøren, hans bakgrunn og motivasjon

- Først vil jeg bare stille deg noen ganske generelle spørsmål og deg og bedriften deres

Hva heter du?

Hvilken rolle har du i bedriften?

Hvem andre driver du bedriften med?

Hvor gammel er du?

Hva slags utdannelse har du?

Hvilken erfaring har du fra før du startet denne bedriften?

Hvilke fagfelt eller forretningsfelt vil du si at du jobber mest med?

Hvordan vil du vurdere din kompetanse innen de ulike fagfeltene? (Lav, middels eller høy). Utdyp gjerne!

1. Markedsføring
2. Innovasjon
3. Ledelse
4. Produksjon
5. Strategiske evner

Kan du forklare hva det overordnede målet ditt er med drift av bedriften er?

Hva var din motivasjon for å starte denne bedriften/starte å jobbe i denne bransjen?

Hvor motivert blir du av det økonomiske aspektet/å tjene penger?

- Hvorfor/hvorfor ikke er dette viktig for å motivere deg?

Generelt om bedriften

Når ble bedriften opprettet/startet?

Hvordan vil du beskrive bedriften og hva dere driver med?

Hvordan vil du beskrive situasjonen bedriften befinner seg i for øyeblikket? (Er dere i vekst?

Stabil situasjon? Skjer det mye endringer?)

- Hvis respondenten sier bedriften sier den er i en stabil situasjon, referer til tidligere vekst bedriften har hatt.

Generelt om bedriftens vekst

- Nå vil jeg stille deg noen spørsmål relatert til bedriftens vekst. Som sagt er det bare å snakke fritt utover temaene jeg stiller spørsmål om.

Hva legger du i begrepet vekst? Hvordan vil du definere vekst?

Hvordan måler dere vekst i bedriften? Hvilke parametere bruker dere? (Eks. som økonomi, produkter, antall kunder, verdiskapning eller annet)

Hvordan vil du beskrive bedriftens vekst de siste årene?

- Hva tror du har forårsaket denne veksten?

Hva er den største interne faktoren som har vært med på å fremme vekst i bedriften?

- Hvilke andre interne faktorer tror du kan ha vært med på å fremme vekst i bedriften?

Hva er den største eksterne faktoren som har vært med på å fremme vekst i bedriften?

- Hvilke andre eksterne faktorer tror du kan ha vært med på å fremme vekst i bedriften?

Hva tror du er de viktigste faktorene generelt som er med på å påvirke vekst i bedrifter innenfor det naturbaserte reiselivet?

Har du et ønske om at bedriften skal fortsette å vokse?

- Hvis ja: Hvorfor?
- Hvis nei: Hvorfor ikke?

Hvilke mål har du for bedriftens videre vekst?

- Hvorfor det?

Hvor ser du for deg at bedriften er om 5 år?

- Hva ser dere for dere at dere må gjøre for å komme dit?

Kan du komme på noen ledelsesmessige utfordringer/problemer som har oppstått som følge av vekst i bedriften? (Eks. kontroll over bedrift, mangel på ledelse, delegering av oppgaver eller koordinering av arbeid, mangel på formelle systemer).

- Kan du i dybde forklare situasjonen?

Størrelse og alder

Hvis vi ser på perioden fra bedriftens oppstart frem til i dag.

Beskriv hvilke perioder der bedriften har hatt mest vekst.

Hvorfor har veksten vært størst i disse periodene?

Hvorfor har andre perioder hatt mindre vekst?

Hva påvirker disse "endringene" i veksten?

I hvilken grad har det vært viktig for bedriften å vokse?

- Hvorfor har dette vært/ikke vært så viktig?

Har det vært essensielt for dere å nå en viss størrelse for å overleve i markedet?

- Har dette vært med på å drive veksten?

Ressurser

Hvilke ressurser tror du kan være viktig for å realisere vekst i bedriften?

Hvordan vil du beskrive tidsbruken i bedriften? (Hva går mesteparten av arbeidstiden til?)

- Hvor mye tid har dere til å jobbe med andre ting enn daglige gjøremål og drift?
- Hvor mye tid har dere til å jobbe med strategi og utvikling?

Er bedriften deres en familiebedrift?

- Har dere ansatte utenfor familien i bedriften?

Kan du forklare hvordan dere klarer å finne de rette menneskene å ansette i bedriften?

- Har dere klart å finne ansatte med riktig kompetanse?
- Har bedriftens menneskelige ressurser vært med på å hindre eller fremme vekst i bedriften?

Hvordan har dere klart å finansiere veksten deres?

- Interne kapitalkilder eller lån i banken?

Har dere hatt gjeld eller dårlig likviditet de siste årene?

Har dårlig økonomi eller lån vært med på å tvinge dere til å utvikle dere og produktene deres?

Innovasjon

Hvordan jobber dere med innovasjon i bedriften?

Hvordan jobber dere med å identifisere nye muligheter i markedet?

Har dere lansert noen nye produkter eller tjenester de siste årene?

- I så fall hva?

Har dere fornyet eller innovert andre prosesser eller måter dere gjør ting på i bedriften?

Lokalisering, klynger og samarbeid

I hvilken grad samarbeider dere med andre aktører i reiselivet?

Er det mange ressurser i de andre bedriftene deres område som dere benytter dere av?

Er dere medlemmer i noen nettverk eller organisasjoner?

- Hvilke da?
- Hvordan vurderer du nytten av disse nettverkene?

Hvordan vil dere si at bedriften rurale/urbane lokalisering er med på å påvirke driften?

- Tror du dette ha noen innvirkning på veksten til bedriften?
- Hvis ja: Hvordan?

Eksterne omgivelser

Har du opplevd at naturressursene har satt begrensninger for bedriftens vekst eller utvikling av nye produkter eller tjenester?

Har du opplevd at offentlige ytelser har satt begrensninger for bedriftens vekst eller utvikling av nye produkter eller tjenester?

Hvordan vil du beskrive markedet dere er i nå?

- Er det store muligheter for videre vekst i markedet?
- Føler du at dere fortsatt har et potensial for å vokse i markedet og få flere kunder, eller er markedet eller nisjen dere treffer stort sett mettet?

Annet

Opplever du at arbeidets form (arbeidsoppgavene) har endret seg og at dere har fått

mange nye arbeidsoppgaver de siste årene?

Vil du si at bedriften har blitt mer eller mindre produktiv de siste årene?

- Hvordan da?

Vil hvordan vil du karakterisere bedriften organisasjonsform? (rigid vs. fleksibel, hiarkisk vs. flat osv.)

I hvilke grad vil dere si dere har sterke konkurrenter og mye konkurranse i markedet?

Avslutning

- Da er vi ferdig med spørsmålene.
- Har du noen spørsmål?
- Er det noe du vil utdype på, som du føler du ikke fikk avklart helt?
- Har du noen tilbakemeldinger til meg som intervjuer? Noe jeg kan forbedre til neste intervju?
- Takke for deltagelse og informere om prosessen fremover

Vedlegg 2: Spørsmål brukt til å velge ut bedrifter (utvalg)

Spm. 81/A32:

81) [A32] Totalt sett for alle næringsaktiviteter, omtrent hvor mange personer og årsverk (inkludert deg) selv var ansatt i virksomheten i siste regnskapsår?

Rund av om du ikke har det nøyaktige tallet. Skriv kun tall.

Antall personer:

Antall årsverk:

Spm. 3/A4:

3) [A4] Mange virksomheter har naturbasert reiseliv som kun en del av sin totale inntektsportefølje. Om du tar med all slags næringsvirksomhet som virksomheten driver: Omtrent hvor stor andel av virksomhetens totalomsetning kommer fra naturbasert reiseliv? Gi et anslag i prosent (%).

Spm. 41/A19:

41) [A19] Hvilken av følgende faser synes du best beskriver virksomhetens arbeid med naturbasert reiseliv?

- ☐ I oppstartsfasen
- ☐ Vekstfase
- ☐ Moden/stabil fase
- ☐ Nedtrappingsfase
- ☐ Avviklingsfase
- ☐ Vet ikke

Spm. 91/A39:

91) [A39] Når det gjelder naturbasert reiseliv, hvordan tror du virksomhetens situasjon er om 3 år sammenlignet med i dag, når det gjelder:

	Mye lavere	2	3	Uforandret	5	6	Mye høyere	Vet ikke
Lønnsomhet	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Omsetning	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

90) [A38] Når det gjelder naturbasert reiseliv, hvordan er dagens situasjon for virksomheten sammenlignet med for 3 år siden når det gjelder:

	Mye lavere	2	3	Uforandret	5	6	Mye høyere	Vet ikke
Lønnsomhet	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Omsetning	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Spm. 105/A53

105) [A53] Det kan på senere tidspunkt være ønskelig å kontakte noen virksomheter for oppfølgende spørsmål om enkelte tema. Ønsker du i så fall å bli kontaktet?

- ☐ Jeg kan kontaktes.
- ☐ Jeg ønsker ikke å bli kontaktet.

Vedlegg 3: Spørsmål til BIOTOUR bedriftsundersøkelse

Spm. 4/A2:

Naturbaserte reiselivsaktiviteter

Med aktiviteter menes hva din virksomhet organiserer på egne eller andres vegne, og som du selger til dine kunder. Sett kryss på listene under for alle aktiviteter/kategorier virksomheten tilbyr.

Ordforklaring:

- **Betalte guidede aktiviteter:** En person er med gjestene på aktiviteten mot betaling.
- **Utleie av utstyr:** Utleie av f.eks. båter, sykler, fotoskjul og annet utstyr mot betaling.
- **Tilrettelegging:** Tilbud av informasjon og opplegg for selvguiding m.m. Kunden kan betale direkte for dette eller det kan være inkludert i et annet produkt eller en pakke.
- **Overnatting:** Hvis overnatting tilbys i kombinasjon med selve aktiviteten.
- **Produserer aktiviteten selv:** Ditt firma produserer hele eller deler av aktiviteten selv, og ikke kjøper inn alt fra andre leverandører.
- **Kortsalg/utleie av egen jakt-/fiskerett:** Når dette er del av et jakt-/fisketurismeprodukt

4) [A2] Hvilke aktiviteter innen naturbasert reiseliv tilbyr din virksomhet?

Spm. 40/A3:

40) [A3] Når startet virksomheten med naturbasert reiseliv?

Velg... ▼

Spm. 97/A44:

97) [A44] Hvor mange års erfaring har du med arbeid innenfor naturbasert reiseliv?

Velg... ▼

Spm. 42/A20:

42) [A20] Hvor høyt eller lavt prioriterer virksomheten følgende målsettinger i sitt arbeid med naturbasert reiseliv?

	Svært lavt prioritert						Svært høyt prioritert	Vet ikke
	1	2	3	4	5	6	7	
Størst mulig inntekt	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sikker og stabil inntekt	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
At bedriften skal vokse i antall årsverk	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
At bedriftens omsetning skal vokse	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Selvstendighet	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Interessant jobb	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kunne bo der vi bor idag	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kunne arbeide ute i naturen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Utnytte lokale naturressurser til næring	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sosial kontakt med kunder	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Gi kundene en god naturopplevelse	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Formidle holdninger om naturverdier til kundene	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bidra til bærekraftig reiselivsutvikling	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Andre mål som virksomheten prioriterer (spesifiser under)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Spm. 79/A30.2:

79) [A30.2] Hvor stor var totalomsetningen i siste regnskapsår?
Skriv inn beløpet (kun tall).

Spm. 35/B14:

35) [B14] Hvor viktig er følgende faktorer/ressurser for virksomhetens leveranse av naturbaserte reiselivsaktiviteter i området bedriften opererer i?

	Ikke viktig 1	2	3	4	5	6	Svært viktig 7	Vet ikke
Enkel overnatting, servering, mv. i norsk friluftstradisjon (enkle telt og hytter, utendørs matlaging, o.l.)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mer moderne og tilrettelagt overnatting, servering, mv. med høy komfort (hotell, restaurant, o.l.)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Villmarksområder med ingen/lite menneskelig aktivitet og infrastruktur	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Unike/ikoniske landskap/områder	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Spesielle naturtyper (skog, fjell, sjø, o.l.)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Spesifikke arter (dyr, fisk, fugl, planter, o.l.)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Særskilte naturfenomener (nordlys, vær, føreforhold, o.l.)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Stier, løyper, tråkk, leder, traséer, o.l.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kulturminner, kunstverk, installasjoner, o.l.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Stillhet, ro, utsyn og andre sansekvalliteter	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Lokale fortellinger og historier, o.l.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Nærhet til tettsted-/byområder	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Muligheten for fri ferdsel på annen (privat/offentlig) eiers grunn	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Andre faktorer (beskriv i feltet under)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Spm. 75/B57.1:

75) [B57.1] Det kan være mange årsaker som hindrer eller begrenser at virksomheter forbedrer eller utvikler nye produkter.

Hvor stor betydning har følgende hindre og begrensninger for din virksomhet?

	Ikke viktig						Svært viktig
	1	2	3	4	5	6	7
Mangel på interne ressurser (kompetanse, personale, mv.)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Begrenset kunnskap om markedssituasjon, kundeønsker, nye trender, mv.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Lite tid til å jobbe strategisk med endringsprosesser	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Begrenset tilgang på eksterne ressurser (f.eks. naturressurser)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mangel på økonomiske ressurser	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Lite samarbeid med andre virksomheter	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Andre årsaker (spesifiser under)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Spm. 72/B55:

72) [B55] Hvor enig eller uenig er du i følgende påstander?

	Helt uenig						Helt enig
	1	2	3	4	5	6	7
Vi har en langsiktig strategisk plan for utvikling av nye produkter eller forbedring av eksisterende produkter	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Det er viktigere for oss å forbedre eksisterende produkter enn å utvikle nye produkter	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Forbedringer og nyutvikling av produkter skjer sporadisk og forårsakes ofte av forhold utenfor virksomhetens kontroll	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Vi leder an utviklingen, og forbedrer og utvikler nye produkter som andre kopierer	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Vi mangler tid og/eller ressurser til å jobbe med forbedringer og nye produkter.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Vi har produkter som selger bra og som ikke trenger forbedringer eller fornyelser	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Vi har tilgang på alle ressurser, både interne og eksterne, som er nødvendige for å jobbe systematisk med produktinnovasjon	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Spm. 73/B56.1:

73) [B56.1] Det kan være mange årsaker til at virksomheter forbedrer eller utvikler nye produkter.

Hvor stor betydning har følgende årsaker for at din virksomhet forbedrer eller utvikler nye produkter?

	Ikke viktig						Svært viktig
	1	2	3	4	5	6	7
Endringer i markedssituasjonen (nye kundegrupper, endret konkurranse, mv.)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Nye trender (nye aktiviteter, ny teknologi, mv.)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Resultat av markeds- og kundeundersøkelser vi har gjennomført	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Konkrete forslag eller oppfordringer fra egne kunder	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Interne ressurser (personale, kompetanse, tid, mv.) som ikke er utnyttet	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Presset økonomisk situasjon	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Eksterne ressurser (f.eks. naturressurser) som ikke er utnyttet	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Samarbeid med og/eller initiativ fra andre virksomheter	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Andre årsaker (beskriv under)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Vedlegg 4: Temaer og fargekoding av transkribering

Ressurser og investeringer:

- Økonomi:
- Andre ressurser:
- Ressursgrunnlag:
- Investeringer:

Entreprenør/eier:

- Eierens bakgrunn utdanning:
- Eierens oppfattet kompetanse:

Motivasjon og mål med drift:

Arbeids form/arbeidfordeling:

- Arbeidsmengde:

Beskrivelse av tilbud/bedrift:

Innovasjon:

Lokalisering:

Nettverk, samarbeid og lokalbefolkning:

- Forhold til lokalbefolkningen:
- Samarbeid:

Menneskelig kapital:

- Om ansatte:
- Finne rette folk:

Begrensninger og utfordringer:

- Rykte og sikkerhet:
- Offentlige restriksjoner:
- Regnskap og økonomi:

Beskrivelse av bedriftens vekst:

- Hva er vekst/syn på vekst:
- Bedriftens vekst:
- Bakgrunn for å satse:
- Mål for videre vekst:

Interne vekstfaktorer:

- Kvalitet og ekte produkter:
- Godt verdskap og god service:
- Bruk av ressurser:
- Samarbeid og unik struktur:
- God timing/ut i marked:

- **Tørre å satse:**

Eksterne vekstfaktorer, marked og konkurrenter:

- **Medier og presse/omtale:**
- **Markedet:**
- **Tro på markedet i fremtiden:**
- **Konkurranse:**
- **Om forvaltningen og offentlig støtte:**
- **Natur:**



Norges miljø- og biovitenskapelige universitet
Noregs miljø- og biovitenskapelige universitet
Norwegian University of Life Sciences

Postboks 5003
NO-1432 Ås
Norway