

Med «galskap» som drivkraft

En studie av mulige suksesskriterier for små
naturbaserte reiselivsbedrifter i Finnmark

av

Jan Roger Eriksen

31.05.2014

ABSTRACT

This thesis is a study of possible factors of success in small nature-based tourism businesses in Vest-Finnmark, Norway. Through a qualitative case-study and in-depth interviews with four entrepreneurs in the tourism sector, this study aims to identify their subjective meaning and perception of what success is. Nature-based tourism is described as a sector of micro and small businesses. In this study the entrepreneur are the one who have started the company, often based on a hobby and a passion for being in nature. Nature-based tourism is a fast growing sector, and this study aims to build knowledge about the subjective meaning of what success is among the actors that provides nature-based services in the sector.

A characteristic is that all companies in this study are experiencing success, and further the study identifies twelve success factors. Four of these factors are suggested as more important than the rest; the inner drive, passion, local knowledge and the ability to build and maintain network. By studying the subjective meaning of success the thesis describes an establishment deriving from a hobby to business. The findings fit the profile of nature-based tourism as a mosaic of small businesses, hence it will be possible to understand and facilitate success in a better way for the entrepreneurs within nature-based tourism.

Keyword:

Success, success factors, entrepreneur, nature-based tourism, Finnmark

SAMMENDRAG

Denne studien er en studie av mulige suksesskriterier for små naturbaserte bedrifter. En case studie av fire entreprenører og deres naturbaserte bedrifter i Vest-Finnmark. Studien har to underspørsmål for å utfylle problemstillingen. Studien er å avdekke entreprenørens subjektive suksessfaktorer og entreprenørens oppfattelse av suksess. Næringen er kjent for å bestå av små bedrifter hvor entreprenørene ofte har en jobb ved siden av. Studien er et kvalitativt med konstruktivistisk vitenskapelig ståsted og intervjuformen er livstilfortelling. Bakgrunn for studien er at opplevelsibransjen er den sektoren som vokser raskest på verdensbasis. Til tross for det viser noen studier at mikro og små reiselivsbedrifter ikke ønsker å vokse. Vekst forbindes ofte med suksess. Denne studien tar ikke for seg vekst, men entreprenørens subjektive oppfatning av suksess. De fire bedriftene som ble valgt ble plukket ut som mulige informanter på grunn av sin suksess, og ikke på grunn av vekst eller vekstønsker. Teorien som er benyttet er entreprenør og entreprenørskap, naturbasert turisme, opplevelser, suksess, suksessfaktorer. Teorien er hentet fra bøker, forskningsartikler, doktoravhandling og masteroppgaver. I denne studien er det gjort funn på tolv suksessfaktorer hvor fire utmerket seg; indre drivkraft, lidenskap, lokal kunnskap og nettverk. Ut fra entreprenørens oppfattelse av suksesskriterier ble det utviklet en modell *entreprenørskap – ringen er sluttet*. Entreprenørens oppfattelse av suksess er hardt arbeid, tidkrevende, motiverende, ensomt, kunnskap og følelser.

Nøkkelord:

Suksess, suksessfaktorer, entreprenør, naturbasert turisme, Finnmark

FORORD

Masteroppgaven «En studie av mulige suksesskriterier for små naturbaserte reiselivsbedrifter i Finnmark», er skrevet som en avslutning på Master in Tourist Studies ved UIT Norges arktiske universitet i Alta. Denne masteroppgaven utgjør 45 studiepoeng.

Gjennom min interesse for reiselivet ble jeg oppmerksom på en rapport fra Norut NIBR Finnmark ved Birgit Abelsen, Eva J. B. Jørgensen og Knut Korsnes. Rapporten fra 2007 var en del av ReiselivsArena Finnmark og har tittelen «Lykkelig som liten?». Rapporten var en studie om vekst i aktivitetsbaserte reiselivsbedrifter i Finnmark. På bakgrunn av tittelen lurte jeg på hvordan aktivitetsbaserte reiselivsbedrifter oppfattet lykke eller suksess. Med mange små reiselivsbedriftene i Finnmark valgte jeg å se nærmere på aktivitetsbedrifter som allerede hadde suksess for å avdekke mulige kriterier. Fire naturbaserte reiselivsbedrifter i Vest-Finnmark ble valgt. Jeg så på studien som en mulighet til å skaffe mer kunnskap og forståelse for små naturbaserte aktivitetsbedrifter vei til suksess og deres egen vurdering av dette. Jeg vil rette en stor takk til bedriftene som stilte opp som informanter og delte sin oppfattelse av suksess og suksessfaktorer. Vil videre takke min dyktige og inspirerende veileder Bente Haug, for mange gode samtaler, innspill, motivasjon og rettleiding under arbeidet med masteroppgaven.

Avslutningsvis vil jeg takke min familie. Liv, min samboer som nok er like glad som meg når oppgaven leveres. Mine barn Johanne, Jørgen og Tobias som har latt meg studere mens de har vokst opp. Alf Bjørnar (bror) som har bidratt med sin eminente kunnskap og som lydhør diskusjonspartner.

Takk til dere alle!

Alta 29. mai 2014

Jan Roger Eriksen

Innholdsfortegnelse

ABSTRACT.....	1
SAMMENDRAG	2
FORORD.....	3
1 INNLEDNING.....	7
1.1 Små reiselivsbedrifter som lykkes	7
1.2 Kort om casebedriftene og entreprenørene.....	9
1.3 Naturen som ressurs.....	11
1.4 Kort om studiens teorigrunnlag	12
1.5 Suksess.....	13
1.6 Studiens problemstilling	13
1.7 Struktur og innhold.....	14
2 TEORI.....	15
2.1 Sentrale begreper	15
2.2 Reiselivsnæringen.....	15
2.2.1 Opplevelsesturisme	16
2.3 Naturbasert turisme.....	16
2.3.1 Definisjon naturbasert turisme	16
2.4 Entreprenøren	18
2.4.1 Definisjon entreprenør og entreprenørskap.....	18
2.5 Suksess.....	21
2.5.1 Hva er suksess?	23
2.5.2 Suksessfaktorer.....	23
3 VITENSKAPSTEORI OG METODE.....	24
3.1 Innledning.....	24
3.2 Vitenskapelig ståsted	24
3.3 Konstruktivisme.....	26
3.4 Metode	27
3.5 Valg av case-bedrifter og informanter	28
3.6 Valg av metode – case studie	29
3.7 Intervjuguide.....	29
3.8 Intervjuet.....	30
3.9 Transkribering og analyse	31

3.10	Anonymitet	32
3.11	Etisk refleksjon	32
3.12	Refleksjoner til metode.....	33
4	PRESENTASJON AV EMPIRI	34
4.1	Entreprenør A – ser muligheter	34
4.1.1	Lokal kunnskap	36
4.1.2	Drivkraft	38
4.1.3	Utfordringer.....	39
4.1.1	Erfaringer	40
4.2	Entreprenør A om suksesskriterier	41
4.2.1	Suksess	41
4.2.2	Entreprenøren	42
4.2.3	Nettverk.....	43
4.3	Entreprenør B – bygger stein på stein	43
4.3.1	Drivkraft	46
4.3.2	Utfordringer.....	48
4.3.3	Erfaringer	49
4.4	Entreprenør B om suksesskriterier	50
4.4.1	Suksess	50
4.4.2	Entreprenør.....	51
4.4.3	Nettverk.....	52
4.5	Entreprenør C – en tålmodig sliter	52
4.5.1	Lokal kunnskap	54
4.5.2	Drivkraft	55
4.5.3	Utfordringer.....	56
4.5.4	Erfaringer	56
4.6	Entreprenør C om suksesskriterier	57
4.6.1	Suksess	57
4.6.2	Entreprenør.....	58
4.6.3	Nettverk.....	59
4.6.4	Sikkerhet.....	60
4.7	Entreprenør D – den observante	60
4.7.1	Lokal kunnskap	67

4.7.2	Drivkraft	69
4.7.3	Utfordringer.....	70
4.7.4	Erfaringer	71
4.8	Entreprenør D om suksesskriterier	73
4.8.1	Suksess	73
4.8.2	Entreprenør D.....	74
4.8.3	Nettverk.....	75
4.8.4	Entreprenør D - den observante	76
4.9	Oppsummering	77
5	DRØFTING	78
5.1	Suksessfaktorer.....	78
5.1.1	Nettverk.....	80
5.1.2	Omdømme.....	81
5.1.3	Kundeorientert.....	82
5.1.4	Lidenskap som drivkraft.....	82
5.1.5	Lederegenskaper.....	83
5.1.6	Arbeidsmiljø.....	84
5.1.7	Lokal- og taus kunnskap	84
5.1.8	Beliggenhet – lokalisering.....	85
5.1.9	Flaks og tilfeldigheter.....	86
5.1.10	Timing	87
5.1.11	Indre drivkraft - mestring	87
5.1.12	Opptatt av penger - økonomi.....	88
5.2	Subjektive suksess	88
5.3	Suksesskriterier.....	92
6	KONKLUSJON	97
6.1	Tema og forslag til videre forskning	99
	Litteraturliste	100
	VEDLEGG.....	102
	Følg brev informant	102
	Intervjuguiden	103

1 INNLEDNING

1.1 Små reiselivsbedrifter som lykkes

Temaet for denne studien er mulige suksesskriterier for små naturbaserte reiselivsbedrifter.

En god ide blir ikke god fordi om man har ofret seg for den.

(Oscar Wilde)

Reiselivsnæringen er et viktig satsningsområde for næringsutvikling i Norge. I Regjeringens nasjonale reiselivsstrategi, Destinasjon Norge, defineres tre nasjonale mål for reiselivsnæringen (Destinasjon Norge, 2012). Økt verdiskaping og produktivitet i reiselivsnæringen. Flere helårs arbeidsplasser og mer solide bedrifter, særlig i distrikts-Norge og flere unike og kvalitativt gode opplevelser som tiltrekker seg flere gjester med høy betalingsvillighet.

I Nord-Norge er reiselivsnæringen den sjette viktigste næringen målt i verdiskaping. Sammenlignet med landet for øvrig er reiselivsnæringen overrepresentert i Nord-Norge, det vil si den har større økonomisk betydning for Nord-Norge enn Norge som helhet (Enger, Jakobsen, Grünfeld, Løvland, Iversen og Holmen 2013). Reiselivsnæringen er altså viktig for Nord-Norge, noe som også framheves også i NHOs nordnorske reiselivsstatistikk (Solheim, Nilssen, & Fiva, 2014) som oppgir at reiselivsnæringen i Nord-Norge omsatte for 18 milliarder og sysselsatte over 18 000 personer i 2011. Lundberg og Fredman (2012) viser til tall fra WTO som sier at 10-20 % av all internasjonal turisme er relatert til naturopplevelser. Det påpekes at slike tall er ofte et anslag og er ikke kalkulert med data samlet for å måle naturbasert turisme spesielt.

I Regjeringens reiselivsstrategi framheves de naturgitte forutsetningene Norge har for reiselivsnæringen og naturen er sentral i markedsføringen av Norge internasjonalt. Alle markedsundersøkelser viser da også at Norge er mest kjent for vakker natur. Nord-Norge er kjent for den spektakulære naturen fra øyrike Helgelandskysten, til Lofotens fjell som stikker opp av havet, til ville fjell i Troms og den enorme Finnmarksvidda. Det er få andre land og regioner som har en like lang og variert kystlinje som Nord-Norge (Enger, et al., 2013, s. 9). Både politiske og naturgitte forhold gir grunnlag for optimisme i forhold til reiselivsnæringens vekst og utvikling i Norge, og for det som er fokuset i denne studien, Nord-Norge og Finnmark. Samtidig er det strukturelle utfordringer for reiselivsnæringa i nord (Enger, et al., 2013, s. 98).

Utfordringer og flaskehals for reiselivet i Nord-Norge og Finnmark er mange små og finansielt svake bedrifter, som igjen betyr at bedriftene har begrensede ressurser til investeringer, produktutvikling og markedsutvikling. Det igjen fører til at det er vanskelig å utvikle en bærekraftig bedrift og næring. Den ønskede verdiskapningen og sysselsettingen er begrenset siden bedriftene hele tiden søker å holde kostnadene nede. Ser man på andre bedrifter så har disse entreprenørene ikke penger og lønnsomhet som sitt primære objektive mål, men heller meningen med å gjøre den valgte livsstilen tilgjengelig (Lundberg & Fredman, 2012). I mange bedrifter avstår eiere fra å ta ut lønn til seg selv for å få hjulene til å gå rundt og unngå konkurs (Enger, et al., 2013, s. 98). Det å innhente kunnskap fra entreprenører for å forstå sammenhengen mellom entreprenørskap i naturbasert turisme og hvordan livsstil som motivasjon er relatert til lønnsomhet og vekst (Lundberg & Fredman, 2012). Det å utvikle gode opplevelser krever ressurser og stabilitet som er vanskelig å oppnå i små bedrifter med begrensede ressurser (Abelsen, Jørgensen, & Korsnes, 2007, s. 5).

Likevel er det små reiselivsbedrifter som lykkes med sin satsing. Disse er temaet for denne studien, som vil ta for seg suksesskriterier for små reiselivsbedrifter (Lundberg & Fredman, 2012). Til tross for en rekke utfordringer for reiselivsbedriftene i Nord-Norge viser sektoranalysen at det er en positiv utvikling i opplevelsessektoren. Fra 2005 til 2011 økte sysselsettingen i opplevelsesnæringen i Nord-Norge med 38 prosent (Enger, et al., 2013, s. 14). Naturbasert reiseliv vokser raskere enn reiselivet generelt. Lundberg og Fredman (2012) viser til Nyaupane, Morais og Graefe som sier at reiselivet internasjonalt har en gjennomsnittsvest på 4,3 % per år siden 1980 og 1990 tallet. I samme periode har naturbasert turisme segmentet vokst mellom 10 % - 30% per år. Veksten innen turisme i naturområder er på 15 % - 20 % fra tidlig 1980 til begynnelsen av 2000-tallet (Lundberg & Fredman, 2012).

Ifølge Sektoranalysen konkurrerer Nord-Norge markedsmessig i kategorien naturbaserte opplevelser (Enger, et al., 2013, s. 9). Opplevelsesbransjen i Nord-Norge er i sterk vekst. Veksten skyldes mye at det har kommet en rekke nye bedrifter til de senere år og ikke bare på grunn av vekst hos de som allerede var etablert. For å fortsette denne positive utviklingen er det viktig å skaffe kunnskap om de bedriftene som lykkes og har hatt vekst. Bedrifter som lykkes antas å ha tatt riktige valg og gjort gode beslutninger og det kan være nyttig lærdom for andre reiselivsbedrifter å få kjennskap til hva som kjennetegner slike bedrifter. Samtidig er det slik at kunnskapen fra små og mikrobedrifter sjelden kommer til syne i store kvantitative undersøkelser, fordi utvalgsriteriene som omsetningstall og årsverk/antall ansatte i bedriftene

gjør at de faller utenfor undersøkelsesfeltet. Mange av entreprenørene i disse små bedriftene karakteriseres som «livsstils entreprenører» som har sin opprinnelse i fra livsstilen som mange av disse entreprenørene utøver i kombinasjon med bedriften, med interesse i utendørs rekreasjons aktiviteter på små landlige steder (Lundberg & Fredman, 2012). Det kan derfor synes som det er et kunnskapshull når det gjelder mikrobedrifter i reiselivsnæringa. I reiselivet er det snakk om små og mikro bedrifter, og mikro bedrifter kjent for å ha under 10 ansatte (Reijonen & Komppula, 2007). Naturbasert turisme er ofte definert som en sektor bestående av små og mellomstore bedrifter (Lundberg & Fredman, 2012). I forskning og i andre undersøkelser brukes blant annet antall ansatte for å definere bedriftens størrelse (Thomas, Shaw, & Page, 2011). De siste 20 årene har det vært økende interesse innen forskningen på små reiselivsbedrifter.

Små opplevelsesbedrifter blir av politikere og beslutningstakere sett på som det nye økonomiske livsblodet til reiselivsnæringen, og det forventes at opplevelsesbedriftene vil stå for utvikling, innovasjon og vekst (Thomas, Shaw, & Page, 2011). Naturbasert turisme er blitt forsket på ganske bredt noe som gjør at det er mindre kunnskap å innhente fra denne sektoren (Lundberg & Fredman, 2012). Små og mikrobedrifter går under *radaren* når slike undersøkelser gjennomføres. Naturbasert turisme sektoren kjennetegnes av småskala bedrifter som ofte ligger landlig til (Lundberg & Fredman, 2012). Skal nasjonal reiselivsstrategi stimulere til etablering av opplevelsesbedrifter, og få vekst og sysselsetning i distriktene, må det gjennomføres flere kvalitative studier mot spesielt opplevelsessektoren og de små/mikro bedriftene. Innen den naturbaserte turismesektoren vil oppfattelsen av suksess og suksesskriterier hos eier eller ledelse i bedriften være viktig å identifisere (Lundberg & Fredman, 2012). Skal vi få nasjonale, regionale og kommunale myndigheter til å bruke ressurser mot opplevelsessektoren må det innhentes kunnskap fra de som driver disse opplevelsesbedriftene. Denne oppgaven har som hensikt å bidra til mer kunnskap om de driverne i de små/mikro reiselivsbedriftene innen opplevelsessegmentet.

1.2 Kort om casebedriftene og entreprenørene

Denne studien har fire forskjellige bedrifter og fire forskjellige drivere, men som har det til felles at de ser ut til å ha lyktes – de har suksess. Grunnen til at disse fire bedriftene er valgt er at de har forskjellige forretningsideer, konsept og produkter. Bedriftene er lokalisert på forskjellige steder i Vest-Finnmark. Finnmark fylke er i areal større en Danmark, så bedriftene

ligger i stor avstand fra hverandre, og retter seg ikke nødvendigvis inn mot det samme markedet. Bedriftene har ulik antall ansatte, og det antas at de har ulike formell kompetanse og bakgrunn. Det bedriftene har til felles er at alle fire bedrifter tilhører sektoren naturbasert turisme. Finnmark er et fylke med ca. 75 000 innbygger. Byene i Finnmark er Kirkenes, Hammerfest, Honningsvåg, Alta, Vardø og Vadsø. I Vest-Finnmark har er det Alta, Hammerfest og Honningsvåg. Alta har ca. 20 000 innbygger, Hammerfest har cirka 7100 innbyggere og Honningsvåg har cirka 2500 innbyggere. Forskjellen mellom antall innbygger i byene i Vest-Finnmark er stor, noe som også gir en indikasjon på hvor små kystsamfunnene i Finnmark er. To av bedriftene holder til i Alta by, og to holder til ved kysten. Den ene bedriften ble etablert rundt 1996, og de tre andre bedriftene ble etablert rundt 2005. To bedrifter er aksjeselskap (AS), en bedrift er ANS og en bedrift er et personlig foretak. Et annet viktig kriterium er at casebedriftene har klart å etablere seg og de har alle overlevd den kritiske oppstartsfasen som er de 3-5 første årene. Bedriftene er ikke valgt ut fra regnskapsmessige eller finansielle mål, men på bedriftens og drivernes omdømme, markedsposisjon og evne til å stå på videre der gamle og nye konkurrenter legges ned eller går konkurs.

To av bedriftene har vinter som hovedsesong. Den ene bedriften tilbyr vinteropplevelser/aktiviteter som trugetur, nordlyssafari, skiturer og hundekjøring, og om sommeren er det opplevelser/aktiviteter som sykling, kano, jakt og fiske. Den andre bedriften tilbyr hundekjøring om vinteren, overnatting i spesialdesignet lavvo, og om sommeren tilbys besøk i hundekennel og hundekjøring med vogn. Den tredje bedriften har vår, sommer og høst som hovedsesong, og tilbyr aktiviteter som havfiske, overnatting i rorbu og båtutleie. Om vinteren er det aktiviteter som isfiske, nordlyssafari og scootersafari. Den fjerde bedriften startet i 2005 med vinteropplevelser og scootersafari som hovedprodukt, men allerede første sommeren (2006) skiftet de til sommer som hovedsesong. Om sommeren tilbyr denne bedriften opplevelser/aktiviteter som havfiske, havrafting, kongekrabbesafari, ATV-safari og rorbuferie. Siden vinteren 2010 har bedriften vært en helårs tilbyder av opplevelser da gjennom å tilby scootersafari i vintersesongen.

Casebedriftene og driverne sees på som dristige i lokalsamfunnet fordi de har startet en reiselivsbedrift. Omgivelsene og janteloven har til tider tvilt på reiselivsbedriftene og driverne sin sjanse til å overleve med sin bedrift. Til tross for dette finner noen drivere det utfordrende å prøve noe nytt. De unngår å gjøre investeringer, og tar heller sjansen på at det skal gå bra. Når reiselivsbedrifter legges ned eller går konkurs blir det sagt i lokalsamfunnet: «*Det var det*

jeg sa», eller «hadde jeg ikke rett», og «det er ingen som vil kjøpe de opplevelsesproduktene der». Selv om omgivelsene og lokalsamfunnet virker skeptisk til denne satsningen, og gir liten støtte, skrider driverne til verket og satser på å starte opp en opplevelsesbedrift, og noen drivere lykkes med å etablere en opplevelsesbedrift. Flere av driverne i Finnmark har bygd opp solide reiselivsbedrifter som bidrar med verdiskapning og arbeidsplasser i lokalsamfunnet og regionen. Å se på etableringsfasen som en prosess er veldig vanlig, og flere henger fast ved viktigheten med å forstå disse prosessene kontekstuel (Bredvold, 2011). Det søkes imidlertid mer informasjon om hvilken rolle entreprenøren har i entreprenørskapsprosessen (Bredvold, 2011, s. 236).

1.3 Naturen som ressurs

Casebedriftene i denne studien har naturen som sitt hovedprodukt. Med det menes at naturen har en funksjon og rolle som forsterker opplevelsen for turistene. Det fundamentale i naturbasert turisme er at naturressursene må være så attraktivt at de stimulerer til å reise (Lundberg & Fredman, 2012). Naturen kan også brukes som et element i produktet, og dermed blir den aktivt brukt som en del av opplevelsen. Naturen som fenomen er den ene tingen som kjennetegner reiselivet i Nord-Norge; naturfenomener som midnattssol og nordlys, øyer og kystlandskap, nasjonalparker, arktisk dyre- og fugleliv, og aktiviteter hvor naturen står i sentrum. Det som kjennetegner reiselivet i Finnmark er midnattssola, Nordkapp, samiske opplevelser og nordlyset. Finnmark er også kjent for sin sommer hvor det er lyst hele døgnet, samt vinteren som har sne, mørketid og nordlys. Vinterturisme og samisk kultur, sammen med andre naturfenomener som Nordkapp, Polarsirkelen, Alta canyon og Saltstraumen, har høy attraksjonskraft. Severdigheter som helleristningene i Alta, Sápmi Park i Karasjok og Vardøhus festning er populære reisemål i Finnmark. Turistene kommer med Hurtigruten, cruiseskip, fly, buss og egne biler, til fots og med sykkel.

De siste årene er fokuset mer rettet mot reiselivsnæringen i Finnmark hatt mer fokus mot opplevelses- og aktivitetsturisme. Med naturen som ressurs i opplevelsen/aktiviteten er det utviklet produkter i Finnmark som fuglesafari, fuglekikking, ATV safari, havfiske, samisk kultur, nordlyssafari, guidede turer på ski og med truger, scootersafari, toppturer, organisert jakt og fisketurer, rafting, kongekrabbesafari, hundekjøring, kjøring med hund og vogn, turer til Treiksrøysa i Pasvik, snø og ishotell.

1.4 Kort om studiens teorigrunnlag

Det er mange drivere og opplevelsesbedrifter i Norge og Nord-Norge. Mange av driverne føler nok at de tilhører kategorien naturbasert turisme. Grunnen til det er at de tilbyr produkter som har med naturen å gjøre (Mehmetoglu, 2007). Om naturen er en del av opplevelsen eller aktiviteten, så er bedriften en naturbasert reiselivsbedrift. Ofte omtales naturbasert reiseliv som et fenomen som skal blåse liv og skape innovasjon i reiselivsnæringen (Enger, et al., 2013). Ved å satse på opplevelsesturisme vil det kunne gi ringvirkninger til andre sektorer. Overnattingsbedrifter kan få flere overnattingsgjester på grunn av at opplevelsesbedrifter trekker nye turister til stedet.

Adventure turisme er annen kategori som lett kan forveksles med naturbasert turisme. Grunnen er at begge turismeformene tilbyr opplevelser eller aktiviteter med naturen som scene og medium eller som en aktiv del av opplevelsesproduktet. Forskjellen mellom adventure turisme og naturbasert turisme ligger i risikoelementene, ferdighetene til deltaker og graden av fysisk aktivitet i opplevelsesproduktet (Mykletun & Gyimóthy, 2007). For enkelte kan aktiviteter i arktiske områder utgjøre en større risiko enn for andre. I denne studien tilhører casebedriftene naturbasert turisme fordi de tilbyr opplevelser og aktiviteter som er avhengig av naturen (Mehmetoglu, 2007).

Driverne i små og mikrobedrifter må, som følge av få eller ingen ansatte, selv stå for produksjonen og leveransen av opplevelsesproduktet. Den naturbaserte bedriften er ofte synonym med driveren fordi det bare er driveren som jobber i bedriften. Aktivitetene i bedriften er det driverne følger opp. Med andre ord er det driveren som kjenner bedriften og dens verdikjeder best. Bedriften blir på en måte personifisert. Bedriften og driveren kan oppfattes som ett. Bedriftens identitet, verdier og visjon ser ut til å være et resultat av driverens personlige egenskaper, verdier og visjon.

Det er viktig i å ha bedrifter som skaper jobber og bidrar til verdiskapning spesielt i distriktene og i Nord-Norge. Når disse bedriftene står alene vil de kanskje ikke utgjøre en forskjell, men om de blir sett på under ett, så vil de til sammen kunne ha omsetning og antall ansatte som gir opplevelsesbedriftene en posisjon og aksept i samfunnet som er av betydning. Sammen kan opplevelsesbedriftene bidra til økt sysselsetting, forvalte og holde kontroll med naturressursene, være kulturbærere og skape bolyst både i byer og distriktene. Interessen for små og

mikrobedrifter og drivere er stor fordi små og mikrobedrifter dominerer innen naturbasert turisme sektoren, en sektor som er i vekst (Getz & Carlsen, 2000).

1.5 Suksess

Suksess forbindes ofte med lykke og det å lykkes. I og med at vi er individer så vil suksess og lykke tolkes og oppfattes ulikt. Suksess er ikke entydig, og kan ha ulike forståelser i samfunnet. En av grunnene kan være ulike forventninger, kunnskap og ønsker. Komppula og Reijonen (2006) viser til Pasanen som sier «*success is often equated with the achievement of clearly defined and measurable goals and objectives in all sectors of human life*» (Komppula & Reijonen, 2006, s. 26). På den andre siden kan subjektiv oppfattelse av suksess være like god som finansiell i sin natur (Komppula & Reijonen, 2006). Suksess for et individ trenger ikke å bety suksess for et annet individ. Omgivelsene og samfunnet kan ha inntrykk av at det er en suksessfull opplevelsesbedrift, mens finansielle mål viser noe annet som for eksempel underskudd. En entreprenøren kan si at bedriften ikke har suksess, mens omgivelsene vil si det motsatte fordi informasjonsgrunnlaget og målene er ulik. Individuell lykke og suksess kan vises på mange måter, blant annet gjennom materielle ting (dyre biler, mote klær, nyeste TV og så videre), men også som immaterielle ting (ofte på reiser, på konserter, omgås sosieteten, ofte på restaurant). Det er ofte pengene som setter oss i posisjon til å handle og gir oss grad av handlingsfrihet. Omgivelsene og samfunnet kan koble en person sitt forbruk opp mot bedriften personen jobber i. På den måten kan omgivelsene oppfatte bedriften som en suksess. I mindre samfunn kan lykke eller suksess føre til misunnelse og prat, gjerne kalt janteloven. En driver eller bedrift med suksess kan føre til forventninger i omgivelsene. Vi må vite mer om drivere i små/mikrobedrifter for å bedre kunne legge forholdene til rette for vekst og utvikling i en del av reiselivsbransjen som er viktig både for Finnmark, Nord-Norge og landet for øvrig.

1.6 Studiens problemstilling

Studiens problemstilling søker å avdekke mulige suksesskriterier for små naturbaserte reiselivsbedrifter. Til å utdype problemstillingen velger jeg å bruke to underspørsmål.

Studien har to underspørsmål som vil bidra til å kunne svare på problemstillingen. Den første omhandler hvordan en driver innenfor naturbasert turisme oppfatter suksess og forholder seg

til suksessbegrepet. Herunder diskuteres driverens oppfattelse mot Reijonen og Komppula (2007) som viser til driverens oppfattelse av suksess innen Crafts- og rural turisme i Finland. Den andre er fundamentert i hva driveren oppfatter som bedriftens viktigste suksessfaktorer og sammenligne de med funn Komppula og Reijonen (2006) sine suksessfaktorer for små og mikrobedrifter.

Problemstilling:

- Mulige suksessfaktorer i små naturbaserte reiselivsbedrifter?

Underspørsmål:

- Hva er entreprenørens oppfattelse av suksess?
- Hva mener entreprenøren er faktorer for suksess?

Reijonen og Komppula (2007) har i sitt arbeid om entreprenørers oppfattelse av suksess innen Crafts- og rural turisme i Finland funnet følgende: Entreprenørene måler suksess gjennom kundetilfredshet og respekt og andre kriterier som jobbtilfredshet, kvalitet og inntjening nok til å leve av det. Andre tema som ble avdekket er motivasjon, mål og tid til familien og frihet. Selv om Reijonen og Komppula fokuserer på Crafts- og rural turisme er deres funn relevante også for å forstå casebedriftene i denne studien. Dette er fordi casebedriftene i denne studien er naturbaserte bedrifter på samme måte som Craft- og rural turisme bedriftene i studien til Reijonen og Komppula (2007). En studie av driverne av små og mikro bedrifter i Vest-Finnmark gjør det mulig å sammenligne funnene til Reijonen og Komppula (2007) for å studere likheter og ulikheter.

1.7 Struktur og innhold

Etter innledningskapitlet kommer kapittel 2 som omhandler teori. Kapitlet presenterer teorier og definisjoner av begreper. Kapittel 3 omhandler studiens metode, metodevalg, etiske tilnærminger og forskningsprosessen. Kapittel 4 presenterer empirien og analysen av intervjuene. Kapittel 5 er drøftingskapitlet og avhandlingens diskusjonskapittel. Problemstillingene blir her diskutert i forhold til empiri og teoretisk rammeverk. Kapittel 6 presenterer konklusjon, samler problemstilling og funn i studien, og presenterer forslag til videre forskning.

2 TEORI

Reiseliv er en mangfoldig næring hvor de fleste har en generell forståelse hva reiselivet er og består av. Reiselivsfaget er like mangfoldig som næringen den skal studere og forstå. I dette kapitlet vil jeg presentere teorier om entreprenør, naturbasert turisme og suksess. Teorier om naturbasert turisme er valgt for å forstå produktene bedriftene tilbyr. Teorier om suksess handler om å kunne drøfte et sentralt poeng i avhandlingen, og entreprenørteorier gir forståelse for individene som driver bedriftene – deres drivkraft og betydning. Teorier om bærekraftig turisme er valgt fordi det er sentralt i nasjonal reiselivsstrategis ønske om vekst, innovasjon og sysselsetting. Teorier om suksessfaktorer handler om identifisering av faktorer og deres effekt og betydning. Siden flere begrep kan være uklar og ha ulike forståelser vil jeg presentere begrepsavklaringer først.

2.1 Sentrale begreper

Entreprenør eller gründer kan i utgangspunktet brukes om hverandre siden de har samme betydning. Frem til nå har jeg brukt *driver(en)*. Videre i denne studien vil jeg bruke entreprenør fremfor *driver* og *gründer*. «*Entreprenør er en som handler, samarbeider, benytter sine nettverk, foretar beslutninger for bedriften og seg selv med den kompetansen han/hun har*» (Johannessen, Olsen, & Stokvik, 2013, s. 47).

2.2 Reiselivsnæringen

Reiselivsnæringen er en stor næring med mange sektorer. I mange reiselivsstudier har det vist seg at ulikhetene mellom de ulike reiselivssektorene ikke er blitt tatt hensyn til i evalueringen (Reichel & Haber, 2005). Resultater som er sammenlignbare, og forskning som kan bygge på hverandre er viktig for utvikling og gir kunnskap om de enkelte sektorene.

Utfordringen er når en sektor er relativt ny og gjennomført begrenset forskning på denne sektoren (les naturbasert turisme). For å kunne finne forklaringer og evaluere studiene kan det være nyttig å se til andre næringer og forskningsfelt. For eksempel kan det som er suksessfaktorer for en naturbasert reiselivsbedrift være helt andre suksessfaktorer i andre deler av reiselivsnæringen og i andre næringer som bank eller anleggsbransjen.

Reiselivsnæringen er fragmentert. Det er mange selskaper og bedrifter som tilbyr ulike former for opplevelser og aktiviteter (Reichel & Haber, 2005). Små bedrifter i reiselivet, som rural turisme, naturbasert turisme og adventure turisme, er ofte etablert på steder som er naturlig for bedriften med enkel tilgang til naturressurser eller severdigheter. Lokaliseringen gjør det mulig for små bedrifter å tilby aktiviteter som fører til verdiskapning, bolyst og sysselsetting (Reichel & Haber, 2005).

2.2.1 Opplevelsesturisme

Opplevelsesturisme er en turismeform som har vokst raskt de siste tiårene. Den økte etterspørselen etter å oppleve naturen har ført til etablering av flere opplevelsesbedrifter. Disse bedriftene tilbyr opplevelsesprodukter hvor turisten er aktiv deltaker. Opplevelsen er en aktivitet som foregår i naturen. Hvordan opplevelsen oppfattes varierer fra individ til individ ut fra tidligere erfaring, forventninger, fysikk, frykt og risiko. Opplevelsen og produktet vurderes subjektivt av det enkelte individ.

Opplevelsesturisme deles i dag i følgende segmenter: ansvarlig turisme, bærekraftig turisme, grønn turisme, god turisme, riktig turisme, øko-turisme og naturbasert turisme (Mehmetoglu, 2007) noe som gir bedriften en tydelig posisjon, sier noe om verdigrunnlaget og produktene til bedriften, og gjør det enklere i markedsføringsammenheng.

2.3 Naturbasert turisme

Naturbasert turisme inneholder elementene aktiviteter og natur. Når disse to elementene settes sammen og selges til enkeltindivid eller grupper får vi et naturbasert opplevelsesprodukt.

Det er viktig å utvikle naturbaserte produkter som møter turistenes ønsker og behov (miljøbevisst, kvalitet, opplevelser).

2.3.1 Definisjon naturbasert turisme

Å skulle definere naturbasert turisme er vanskelig på grunn av sin bredde og variasjon i produktene. Til tross for at flere forskere har sett på muligheten for å enes om en definisjon pågår det fortsatt en debatt blant forskerne. Blant annet viser Tangeland og Aas (2011, s. 823) til flere forskere i sin artikkel som sier naturbasert turisme er synonymt med andre begrep som

bærekraftig turisme, grønn-, småskala-, alternativ-, opplevelses- og ansvarlig turisme (Tangeland & Aas, 2011).

Etterhvert som produktutviklingen har gått er det kommet til nye aktiviteter til naturbasert turisme som fjellklatring, rafting, safari, trugeturer, skiturer som er både rekreasjon og aktivitet. Det som skiller de nye aktiviteter fra etablerte opplevelses/aktivitetsprodukter er at de krever mer av individet som deltar. For at opplevelsen skal føles god ligger det noen ganger forventninger og krav fra bedriftene til deltakerne om fysikk, erfaring og kunnskap. Flere av opplevelsesproduktene kan oppleves å ha større risiko enn andre produkter. Det drøftes om aktiviteter med slike krav og forventninger skal defineres som adventure turisme (opplevelse turisme) heller enn naturbasert turisme (Tangeland & Aas, 2011).

Som et relativt nytt fenomen er naturbasert turisme ofte definert som aktiviteter som er direkte avhengig av naturen (Mehmetoglu, 2007). Mehmetoglu presiserer at en slik bred definisjon og tilnærming til naturbasert turisme gjør at flere typer turismeaktiviteter kan omfattes av eller karakteriseres som naturbasert turisme. En bred definisjon kan skape utfordringer for reiselivsnæringen og turisten i et markedsføringsperspektiv. Mehmetoglu (2007) viser i boken til Laarman og Durst som en av de første akademikerne til å definere naturbasert turisme som en type turismeaktivitet som inneholder tre spesifikke elementer: læring, rekreasjon og spenning. Videre viser Mehmetoglu (2007) til Weber som er uenig i bruken av elementet «spenning». Weber mener spenningsturisme ikke trenger være avhengig av, eller bundet til, naturen. Weber sier spenning er en funksjon av en persons ønske om å få opplevelser som involverer en kontrollert risiko (Mehmetoglu, 2007).

Tangeland og Aas (2011) viser til Valentine sin definisjon som en av de mest kjente definisjonene som foreslår en tredeling i forståelsen av aktiviteter. Det er aktiviteter som er avhengig av naturen, er forsterket av naturen og foregår i naturen, eller som Valentine sin definisjon er «*primarily concerned with the direct enjoyment of some relatively undisturbed phenomenon of nature*» (Tangeland & Aas, 2011, s. 823).

Definisjonen som blir gjeldende for denne studien og for naturbaserte bedrifter er definisjonen til Tangeland Aas (2011).

Nature based tourism activity product as tourism activities in which the focus is upon activities that take place in nature area and where the tourism activities are directly or

indirectly dependent on – or enhanced by – the natural environment, and in which the tourist pays a third party to participate in a given activity.

(Tangeland & Aas, 2011)

2.4 Entreprenøren

It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent that survives.

It is the one that is the most adaptable to change.

(C. Darwin)

Det finnes entreprenører i alle bransjer. I denne avhandlingen vil jeg se på fire entreprenører innen naturbasert turisme. Mange entreprenører starter opp en opplevelsesbedrift. Av disse er den noen som lykkes, og noen som mislykkes ved å gå konkurs eller ved at de frivillig legger ned bedriften.

Begrepet entreprenør kom fra Richard Cantillon (død 1734) som beskrev entreprenøren som en viktig person som ser mulighetene. En entreprenør er en person som utfører ting med stor handlekraft uten å være godt kjent med risikoen det medfører. «*Dermed blir entreprenøren den mest aktive og sentrale aktøren for å påvirke hele økonomien*» (Johannessen, Olsen, & Stokvik, 2013, s. 48). I reiselivet i Nord-Norge er det størst vekst i opplevelsesturismen (Enger, et al., 2013). Det er rimelig å anta at det er like mange entreprenører som det er antall mikro eller små opplevelsesbedrifter. Det betyr at entreprenørene i opplevelsesturismen er en aktør som gjennom sin bedrift bidrar til utvikling og salg av opplevelsesprodukter. Entreprenøren vil være med å påvirke økonomien innen reiselivsnæringen og spesielt opplevelsesturismen. Så lenge trenden i markedet er opplevelsesturisme er det bare for entreprenøren å utvikle nye opplevelsesprodukter og skape solide og bærekraftige bedrifter.

2.4.1 Definisjon entreprenør og entreprenørskap

En entreprenør er et individ og entreprenørskap er en dynamisk prosess igangsatt av entreprenøren. I mangel på en definisjon av entreprenør velger jeg å bruke Stokvik og Johannessen (2013) sin beskrivelse av entreprenør, som jeg mener også kan brukes innen reiselivet.

Entreprenøren handler, samarbeider, benytter sine nettverk, foretar beslutninger og agerer til beste for seg selv og andre, med den kompetanse han/hun har. På denne måten skaper han/hun noen ganger en utvikling mot likevekt i markedet, andre ganger beveger han/hun markedet mot ulikevekt.¹

(Johannessen, Olsen, & Stokvik, 2013, s. 47)

En annen definisjon som tar for seg både entreprenøren og entreprenørskap. Det er definisjonen til Jensen, Kolvereid og Erikson (2006) brukt av Naustvik og Ørnes:

Entreprenørskap representerer en innovativ kraft i samfunnet og bidrar til vekst og fornyelse i nærings- og samfunnsliv. Entreprenører søker muligheter for å bygge nye virksomheter.

(Naustvik & Ørnes, 2012, s. 15)

Bredvold viser til at de fleste som definerer entreprenørskap sier:

Entreprenørskap er en dynamisk og sosial prosess der individet, alene og i samarbeid med andre, identifiserer (økonomiske) muligheter og gjør noe med dem ved å etablere og utvikle ny virksomhet.

(Bredvold, 2011, s. 14)

Denne generelle definisjonen av entreprenørskap er relevant for min studie. Samtidig er det sannsynligvis behov for å forstå entreprenørskap utover det å identifisere økonomiske muligheter. I denne studien vil en se at det også er andre kriterier enn de økonomiske som er drivkraft til å etablere en opplevelsesbedrift.

Entreprenør og entreprenørskap henger tett sammen, og slik jeg tolker det så er de i en numerisk rekkefølge. Først må det være en entreprenør som gjennom sine handlinger og valg skaper noe og vi får entreprenørskap. Entreprenørskap sees på som en dynamisk prosess, hvor entreprenøren styrer prosessen alene eller sammen med andre. Med utgangspunkt i definisjonen over er det rimelig å anta at når en entreprenør starter en utviklingsprosess og tar eierskap til prosessen, da oppstår entreprenørskap. Videre kan en anta at entreprenørskap er en prosess som har et startpunkt og et sluttunkt, noe som fører til at vi får inn tidsaspekt i entreprenørskap. Tidsaspektet, eller den dynamiske prosessen, sier noe om hvor lang tid det tar fra startpunkt til sluttunkt. Tidsaspektet i denne sammenheng kan være at entreprenøren har en tanke eller en

¹ Min oversettelse

ide om å starte en opplevelsesbedrift. Det er når tanken og ideen realiseres og blir virkelig. Etableringstidspunkt er når bedriften starter opp.

Entreprenørene antas å ha en viktig rolle for fremtidig vekst og utvikling innen naturbasert turisme. Entreprenører blir oppfattet som innovative individer, noe som er en viktig egenskap i utviklingen av nye opplevelsesprodukter for å følge trendene i reiselivet. «*Entreprenøren har med sin kunnskap, erfaringer og risikosøkende adferd en skaperkraft og ideer som bare en entreprenør kan ha*» (Johannessen, Olsen, & Stokvik, 2013, s. 48). I denne sammenheng antas det at de personene som har startet opp opplevelsesbedrifter defineres som entreprenører.

I sin iver etter å komme i gang med et nytt prosjekt, som for eksempel å starte en opplevelsesbedrift eller utvikle et nytt opplevelsesprodukt, er kapital ofte utfordringen for entreprenøren. Mangelen på kapital kan være at konseptet eller forretningsideen er vanskelig å få finansiert. Entreprenører kjennetegnes også ved at de er utålmodige av natur. Det å bruke dyrebartid på å skrive og sende søknader kan oppleves være hemmende for utviklingen eller etableringen av produktet eller bedriften. Utfordringen for entreprenører er tilgang på kapital, og offentlige og private normer og regler som må følges (Johannessen, Olsen, & Stokvik, 2013). For eksempel er det ikke bare å skaffe seg en båt og starte med transport av turister. Det kreves forsikringer, båtførerbevis, i tillegg til at båten må typegodkjennes for transport av turister. Ifølge Sektoranalyse av reiselivsnæringen i Nord-Norge er det mange små og mikro opplevelsesbedrifter i Nord-Norge (Enger, et al., 2013). Mange er så små at de ikke søker finansiering til sin bedrift. Ofte er bedriften å regne som en hobby ved siden annen fulltids jobb. Entreprenører innen naturbasert turisme kjennetegnes ved at de velger å ikke vokse, men heller driver bedriften som en hobby (Abelsen, Jørgensen, & Korsnes, 2007). Å ikke vokse gir entreprenøren frihet til å styre utviklingen av bedriften uten å måtte forholde seg til søknader og regelverk (Johannessen, Olsen, & Stokvik, 2013). Med et slikt utgangspunkt er det flere naturbaserte bedrifter som fremstår som lykkelig som liten. En slik antakelse finner støtte hos Abelsen, Jørgensen og Korsnes (2007) som viser til at flere av entreprenørene og mikrobedriftene signaliserer at de ikke ønsker vekst ifølge rapporten «Lykkelig som liten» (Abelsen, Jørgensen, & Korsnes, 2007). I forskningen på små reiselivsbedrifter i Finland har Komppula (Komppula R. , 2014) og Komppula og Reijonen (2006) gjort tilsvarende funn. I Finland ønsker ikke alltid små reiselivsbedrifter som har suksess å vokse.

2.5 Suksess

I've missed more than 9000 shots in my career. I've lost almost 300 games. 26 times, I've been trusted to take the game winning shot and missed. I've failed over and over and over again in my life. And that is why I succeed

(Michael Jordan)

For mange små bedrifter er overlevelse den primære dimensjonen av suksess (Reichel & Haber, 2005). Finansielle mål som avkastning på investert kapital og overskudd er de mest brukte for å beskrive bedriftens lønnsomhet. Det er imidlertid en økende anerkjennelse om at andre ikke-finansielle mål sånn som markedsandel, antall ansatte og kundetilfredshet også er viktige indikatorer på suksess (Reichel & Haber, 2005). For eksempel kan suksess for entreprenøren være livsstil eller å skape jobber for familiemedlemmer i enkelte reiselivssektorer (Getz & Carlsen, 2000).

Hvordan suksess defineres har en sterk påvirkning på utallige valg både i det private og profesjonelle livet (Dyke & Murphy, 2006). Individets definisjon av suksess kan påvirke våre valg gjennom livet, utdanningsvalg, valg som ansatt, involvering i arbeidet, karriere valg, økonomiske ressurser, vennskap, familie forpliktelser og tilfredshet med livet (Dyke & Murphy, 2006).

Komppula og Reijonen (2006) viser til at de i studien ikke definerte suksess, men en ide har pekt seg ut, og det er «*success is a subjectively defined concept for each other*». I samme studie viser Komppula og Reijonen (2006) til Pasanen sin definisjon på en bedrift med suksess, «*businesses which also make significant impact on local and regional economies*». Det kan for eksempel være å handle varer og tjenester lokalt eller regionalt så langt det lar seg gjøre, eller at bedriften bidrar til sysselsetting i området. Som en ser tar Pasanen utgangspunkt i bedriften i sin definisjon, mens Komppula og Reijonen ser på individet når suksess skal defineres.

På generelt grunnlag viser forskning at suksess oppfattes ganske forskjellig mellom kvinner og menn. Kvinner er mer opptatt av stabilitet (familie, jobb, fritid) og relasjoner (meningsfulle), mens menn er mer opptatt av materiell suksess (Dyke & Murphy, 2006). En skal være klar over at det i forskningen vises til en forskjell mellom menn og kvinner. En forskjell hvor kvinner viser en mere emosjonell side enn menn, og menn er mere opptatt av materielle goder.

Tradisjonelle målinger av suksess, som lykke og fremgang, posisjon og makt, er kanskje ikke så viktig som de engang var (eller som antatt å være) og at kjønn skiller hvordan suksess defineres, og er muligens mer kompleks en tidligere beskrevet.²

(Dyke & Murphy, 2006, s. 360).

Kjønnsforskjellen i denne avhandlingen vil ikke følges siden det ikke er kvinnelige entreprenører med i studien.

Subjektivsuksess er hvordan individ (hun/han) måler suksess i forhold til individuelle kriterier (Dyke & Murphy, 2006). Entreprenøren som individ har subjektive kriterier og mål på suksess, og en oppfattelse av hva som er viktige suksessfaktorer. Dykes og Murphy (2006) sier at det forventes at entreprenørene svarer på spørsmålene ut fra sine subjektive kriterier og mål. Et eksempel kan være menn som ofte definerer suksess materielt i forhold til kvinner som har «mykere» kriterier og mål i sin definisjon av suksess (Dyke & Murphy, 2006). Lundberg og Fredman (2012) viser til tilfredshet på jobben, grad av kontroll og fleksibilitet er subjektivt definerte objekter fra entreprenørens ståsted (Lundberg & Fredman, 2012).

Suksess kan også bli forklart ut fra objektive og subjektive parametere. Lundberg og Fredman (2012) viser til Simpson et al. som har utviklet fire kategorier av entreprenører, og deres syn på suksess. Den første er «The Empire Builder» som definerer suksess som vekst, lønnsomhet og teamarbeid. Den andre er «The Vision Developer» som ser på bekreftelsen fra andre aktører i markedet som en indikator på suksess. Den tredje «The Challenge Achiever» definerer suksess basert på prestasjon og validering. Den fjerde er «The Happiness Seeker» som opplever suksess når ansatte er glade på jobben og når kundene er fornøyd med produktet eller opplevelsen (Lundberg & Fredman, 2012, s. 651). Disse kategoriene er ikke uttømmende og må også kunne sies å overlappes på flere områder. Det synliggjør utfordringen med å kategorisere entreprenører, fordi mangfoldet er stort og variasjonene mange. Likevel kan en trekke ut fra dette at det for mange entreprenører er viktig å skape en god arbeidsplass hvor kunder og ansatte er fornøyde. Samtidig er det rimelig å anta at mange av de samme faktorene ligger til grunn for at de ulike typene entreprenører opplever at de lykkes. En viss grad av vekst og positivt økonomisk resultat er nødvendig for at både kunder og ansatte skal være tilfreds, og det igjen innebærer at marked og omgivelser har respondert positivt på virksomheten. Det er altså vanskelig å teoretisk avgrense, og derav kategorisere, entreprenører.

² Min oversettelse

2.5.1 Hva er suksess?

For mange er suksess å nå mål. I forskningslitteraturen har suksess normalt blitt målt mot vekst, og det er kun de bedriftene som har vekst som er blitt sett på som suksessfull (Komppula & Reijonen, 2006, s. 17). Komppula og Reijonen (2006) viser til studier hvor bare et lite antall bedrifter ønsker vekst. De bedriftene som ikke ønsket vekst så på seg selv som suksessfull (Komppula H. R., 2007). Det samme fant Abelsen, Jørgensen og Korsnes i rapporten «Lykkelig som liten?» (Abelsen, Jørgensen, & Korsnes, 2007). Slike funn støtter antakelsen om at suksess ikke bare kan måles objektivt, men også subjektivt.

Det å starte en opplevelsesbedrift kan være utfordrende nok. Med mangel på ressurser og lav omsetning i ett ustabilt marked (les sesongbasert) så har små bedrifter mer enn nok med å overleve. Det har ført til at enkelte forskere ser på overlevelse som den viktigste forklaringen på suksess (Reichel & Haber, 2005).

2.5.2 Suksessfaktorer

Komppula og Reijonen (2006) identifiserte fem suksessfaktorer for små reiselivsbedrifter i Karelen i Finland. De fem viktigste faktorene for små reiselivsbedrifter er markedsorientert, gode lederegenskaper, intern markedsføring og godt omdømme på bedriften og produktene. Av disse fremhever Komppula og Reijonen at markedsorientering som ser ut til å spille en viktig rolle for bedriftens lønnsomhet i mikro og små reiselivsbedrifter. Det å identifisere faktorer som fører til suksess gir ny kunnskap og forståelse. Om slike faktorer kan identifiseres i andre bedrifter i andre land, regioner eller områder eller i en annen sektor er et interessant tema for forskning.

Andre studier har brukt finansielle mål på suksess. De har da sett på ulike finansielle mål som lønnsomhet, resultat, avkastning på investert kapital, avkastning per ansatt (Reichel & Haber, 2005). Et annet aspekt er ledelsesmål som markedsandel, antall ansatte, eller mål som reflekterer forbedring, stagnasjon eller forverring, vekst, økning i bruttofortjeneste, eller lønnskostnader lavere enn budsjett. Det er mange finansielle metoder for å måle suksess.

Reijonen og Komppula (2007) viser til Walker og Brown som sier:

Personlige muligheter og motivasjon til entreprenøren har en stor effekt på om eieren/entreprenøren ønsker at bedriften skal vokse, eller fortsatt være liten og ha det komfortabelt.³

(Komppula H. R., 2007, s. 690)

Ikke-finansielle mål vil gi entreprenøren ytterligere informasjon ved måling av suksess. Ikke-finansielle mål kan være kundetilfredshet, emosjonelle eller andre holistiske aspekt. Kvalitet på tjenesten og opplevelsen til turisten er en annen faktor (Reichel & Haber, 2005). Reijonen og Komppula (2007) trekker fram andre ikke-finansielle mål som selvrealisering, måloppnåelse, stolthet over jobben og fleksibel og variert livsstil.

Reichel og Haber (2005) antar at entreprenører i reiselivsnæringen har unike lønnsomhetsmål på hvordan de oppnår suksess. Det å bruke subjektive mål sammen med objektive mål vil bli viktig i serviceindustrien som for eksempel reiselivsnæringen. Ser en på perspektivet med å bruke flere lønnsomhetskriterier så er det nødvendighet for å få en helhetlig forståelse av bedriftens lønnsomhet (Reichel & Haber, 2005). Med utgangspunkt i funnene i denne oppgaven er det mest relevant å se på ikke-finansielle mål fordi det synes å være det aspektet informantene er opptatt av.

3 VITENSKAPSTEORI OG METODE

3.1 Innledning

I dette metodekapitlet vil jeg gjøre rede for studiens metoder og de erfaringer gjort underveis. Samt etikk i forhold forskningen. Det vil gi et innblikk i hvordan jeg har gått fram for å samle det empiriske grunnlaget studien bygger på.

3.2 Vitenskapelig ståsted

Reiseliv og turisme er sosiale fenomen som krever forståelse for hvordan mennesker skaper og utvikler både seg selv og samfunn gjennom sine relasjoner og aktiviteter. Blaike (1993) sier at mennesker kontinuerlig er involvert i fortolkning av sin egen virkelighet, hendelser, andre

³ Min oversettelse

menneskers atferd og handlinger, og omgivelsene de lever i og med. Gjennom slike fortolkninger skaper de kunnskap og forståelse, og gir også mening til seg selv, sine aktiviteter, til samfunn og omgivelser. Naturen gjør ingen fortolkninger, den er, mens sosiale situasjoner skapes av de som er involvert. Med dette som utgangspunkt er denne studien plassert innenfor et interpretivistisk paradigme.

“This interpretative understanding is directed towards the subjective states of mind of social actors and meanings which they have used as they engage in particular social action” (Blaike, 1993, s. 37).

For å kunne forske på et fenomen er det viktig å fokusere på hvilket paradigme forskeren forholder seg til i det studiet det skal jobbe med (Mehemtoglu, 2003). Et paradigme er med andre ord et sett av regler innen vitenskapsteorien som brukes gjennom forskningsprosessen.

I denne studien har jeg som forsker erfaring, kunnskap og forventinger til informantene og om min problemstilling. Som forsker har jeg erfaring fra å ha jobbet i reiselivsbransjen fra 2001 til slutten av 2008. Min bakgrunn innen reiselivet har jeg fra reisebyrå som markeds- og salgsansvarlig (2001-2006) og prosjektleder (2006-2008) i et IKT/ebooking prosjekt ved Senter for Oppdragsvirksomhet ved UIT Norges arktiske universitet (tidligere Høgskolen i Finnmark). Min høgskoleutdanning innen økonomi, markedsføring, strategi og IT har gitt meg nødvendig kunnskap for å utføre disse jobbene. Det er som ansatt i reiselivsbransjen jeg har tilegnet meg erfaring, kunnskap og forventninger til reiselivsnæringen. Kunnskap som gir meg mulighet til å følge dybdeintervjuene bedre opp, forstå informantene bedre, få tilstrekkelig informasjon, analysere og tolke funnene i empirien. Dette utgangspunktet gjør at jeg inngår som en sosial aktør og en som er med å fortolke og gi mening til kunnskapen som oppgaven vil gi. Samtidig skal ikke funnene være mine private, subjektive meninger – de må forankres i eksisterende teorier og kunnskap i reiselivsfagfeltet, og slik bidra til å utvide fagfeltet.

Epistemologisk argumenterer studien for at påvirkningen av ideer og interesse, menneskelig aktivitet og deltakelse er nødvendig for å forstå det sosiale samfunnet. Dette er en tilnærming underlagt tanken om at oppfattelsen av den sosiale virkeligheten ikke er objektiv, men heller en meningsfull konstruksjon.

3.3 Konstruktivisme

Konstruktivisme er nær beslektet med interpretativisme, men har en noe annen innretning; mens interpretativisme sier noe om at individene fortolker sosiale situasjoner, individer og samfunn, er konstruktivismen tydeligere på at individene skaper/konstruerer virkeligheten også gjennom egen deltakelse.

Hermeneutikk er grunnlaget for interpretativisme og bygger på at det ikke finnes en egentlig sannhet, men gjennom fortolkning av handlinger, meningsinnhold er det viktig innen samfunnsvitenskapelige tilnærminger hvor fortolkning har en sentral plass (Thagaard, 1998). Som forsker er det å tolke data eller teksten viktig.

Tolkningen av intervjuetekster kan sees på som en dialog mellom forsker og tekst, hvor forskeren fokuserer på den mening teksten formidler. Å tolke handlinger som teksten innebærer å tillegge handlinger en spesiell mening. Handlingen kan forstås som tegn som gir kunnskap om en underliggende struktur.

(Thagaard, 1998, s. 39)

Gjennom samtaler mellom forsker og informant samles data som skal analyseres. Konstruktivisme oppfatter kunnskap som konstruert av menneskene når de samles. Thagaard (1998) viser til Jørgensen og Phillips som sier «*sosial konstruktivisme fremhever at vi forstår verden gjennom kategorier vi gir inntrykk for*» (Thagaard, 1998, s. 43). Videre sier Thagaard (1998) at:

Et konstruktivistisk perspektiv på kvalitative metoder fremhever at forskningskunnskap er et resultat av relasjonen mellom forsker og de som blir studert. Både forsker og informant utformer kunnskapen i fellesskap

(Thagaard, 1998, s. 43).

Ifølge Thagaard (1998) er forskningsresultatet avhengig av hvordan forskeren forstår hva som er gyldig kunnskap. Gyldig kunnskap dannes på bakgrunn av forskerens erfaring, kunnskap og forventning og de sosiale sidene av forskningsprosessen. Konstruktivistisk forskning er avhengig av forskerens forståelse av vitenskap for å få godt forskningsresultat. Men den konstruerte historien til informanten er også viktig å vurdere ut fra forskerens kunnskap. En historie som informanten sikkert har fortalt mange ganger tidligere til både venner, bekjente, samarbeidspartnere, gjester og forretningsforbindelser. En historie som informanten både virket stolt over å kunne fortelle, og som var ufarlig å dele med omverdenen. Deler eller hele innholdet

i slike historier kan av informanten oppfattes som sann, men for en som ikke er deltaker i informanten sin konstruerte verden vil kunne oppfatte historien til å være usann. For forskere er det viktig å skille mellom sannhet og vedtatt sannhet. Den samme situasjonen vil oppstå når forsker analyserer og drøfter empiri og teori. Det er forskeren som konstruerer sin egen historie som er knyttet opp mot problemstillingen med bakgrunn i empiri, teori og forskerens egen kunnskap, erfaring og forventning.

Ser man på dette i forhold til naturvitenskapelig kunnskap som objektiv ser man at det konstruktivistiske perspektivet gir mulighet for refleksjon. I konstruktivisme kan mellommenneskelige og sosiale relasjonene i forskningsprosessen påvirke forskningsresultatet.

3.4 Metode

Denne studien er en empirisk studie av case bedrifter med entreprenøren som informant. Ved å benytte seg av kvalitativ metode er det ifølge Thagaard (1998) viktig at forskeren er klar over mulige konsekvenser for forskningsprosessen og forskningsresultatet. Bredvold (2011) viser til Pérez Pietro som sier en grunnantakelse om forskere som kobler forsker med konstruksjonisme er at en historie kan beskrives på mange forskjellige måter. Det betyr at forsker ikke kan skrive det en vil, det stiller faktisk store krav til forsker som ved vise fram våre valg etter hvert som prosessen går fram underbygger forskers evner til refleksivitet (Bredvold, 2011). I og med at dette er en kvalitativ livshistorie intervju vil intervjuer og informant møtes for å gjennomføre intervjuet. Livshistoriefortellinger kan sees på som en vitenskapsteoretisk tradisjon der mennesker og deres hverdagsliv utgjør empiri (Bredvold, 2011). Intervjuene bærer preg av livsstilhistorier, noe som også er en indikasjon på hvor sammenvevd informantens liv er med bedriftens utvikling. Derfor er det viktig med livstilhistorie. Det er i dette det kan oppstå situasjoner, hendelser eller oppfatning som i prinsippet kan påvirke forskningsprosessen. Den informasjonen informanten deler kan være knyttet opp til hvordan forskeren oppfattes og tidligere kjennskap. Som i tre av de fire intervjuene så kjente jeg som forsker og informanten hverandre fra før. I en slik situasjon er det viktig at forsker forholder seg profesjonell. Derfor valgte jeg som forsker å følge samme struktur i alle fire intervjuene. Men i det intervjuet hvor informanten og forsker ikke hadde en tidligere relasjon valgte jeg først å gi en kort historiefortelling om meg selv og min bakgrunn. Dette for at denne informanten skulle føle at jeg som forsker var oppriktig interessert i temaet. For å få entreprenøren til å bli trygg på meg som intervjuer valgte jeg å bygge opp intervjuguiden i tema. Men før jeg kom til de temaene

jeg mente var viktig for å finne svar på problemstillingene var det første temaet å få entreprenøren til å fortelle om bedriften fra oppstart og frem til i dag. Det førte til at en stor del av empiri fra hver entreprenør er om historien til bedriften. Tanken om at de skulle bli trygg og kjent med meg som intervjuer så ut til å virke. Underveis fikk jeg fulgt opp entreprenørens utsagn som var interessante å følge, og i tillegg fant jeg naturlige steder i intervjuet til å skifte tema i forhold til intervjuguiden. Dermed fikk jeg både historien og entreprenørens egen oppfattelse av suksess og suksessfaktorer, og som en avslutning på intervjuet ble entreprenøren utfordret på å gi tips råd og vink til en person som tok kontakt med planer om å starte en opplevelsesbedrift. Denne avslutningen førte til at entreprenøren naturlig fylte inn de hullene som ble stående igjen som ubesvart og åpen i fortellingen om bedriften. Metoden jeg valgte har i ettertid vist seg å gi meg mye data. Informantene var både åpenhjertig og gav av seg selv. I slike stunder er det viktig for forskeren å være klar over at informanter kan ha en skjult agenda med å la seg intervjuet. Alle informantene ble lovet konfidensiell behandling. Som en del av avtalen med bedriftene vil all data som kan identifisere informanten bli destruert.

3.5 Valg av case-bedrifter og informanter

Studien er en empirisk studie med informanter fra case bedrifter etablert i Vest Finnmark. Ifølge Thagaard (1998) kjennetegnes case-studier ved at det skal studeres mye informasjon med få enheter. Når det skal gjennomføres dybdeintervju er det viktig å kunne gjøre det face-to-face. Det gir minst tap av informasjon og gir forsker mulighet til å følge opp og gjøre seg sine egne vurderinger underveis. Grunnen til at case bedriftene måtte ligge i Vest-Finnmark er todelt. Den ene er den geografiske plasseringen av den naturbaserte bedrifter, nært naturen og ressursene. Den andre er at bedriftene bare er en kjøretur unna mitt studiested og bosted som er Alta. Etter at bedriftene var identifisert og innfridde kriteriene som var satt ble de kontaktet per telefon. Dersom informantene takket ja til å stille som informant fikk de et følgebrev (se vedlegg) per epost. Følgebrevet fortalte kort om mitt studie, oppdragsgiver og tema for avhandlingen. Informantene ble også garantert full konfidensialitet. Informantene har ikke sett spørsmålene eller fått presentert tema ifra intervjuguiden. Det var kun den foreløpige problemstillingen, «*Mulige suksessfaktorer for små naturbaserte reiselivsbedrifter*», informantene fikk og kunne tolke ut fra den hva studien gikk ut på. Bedriftene som er intervjuet har vært etablert i reiselivet over flere år og har et økonomisk positivt resultat samt et ønske om å vokse og bli i reiselivsnæringen også i framtiden.

3.6 Valg av metode – case studie

For å undersøke hvordan suksess oppfattes av entreprenører brukes casestudier. Ifølge Xiao og Smith (2006) er case studier brukt for å beskrive komplekse situasjoner, og gir samtidig en mulighet til å følge informanten tett. Dybdeintervju gir informanten mulighet til å beskrive sin oppfattelse til andre og tolkning vil gi annenhåndsinformasjon. Materialet i denne casestudien kommer fra fire dybdeintervju av lederne til fire naturbaserte reiselivsbedrifter i Vest-Finnmark. Dataen fra intervjuene er tatt opp på lydbånd, transkribert på den måten informantene snakket, transkriberte data er presentert som empiri på samme måte som informantene snakker. Dette for å ikke miste noe fra intervjuene og er med på å beskrive informantenes oppfattelse tydeligere. Studien vil avdekke om informanten ser og oppfatter det samme som omgivelsene. Som en skal se er deres historier ulike og gir oss et godt innblikk i hvordan informanten tenker, snakker og hvordan de ulike informantenes subjektive oppfattelse av suksess er. Historien vil gi en følelse av at en kjenner informanten og at en på denne måten deler informantens sine betraktninger. Ved å fokusere på fire case bedrifter og deres entreprenører er det mulig å beskrive likhetene og ulikhetene mellom dem. Teori gir en mulighet til å følge sammenhengen mellom informantens oppfattelse på suksess, suksessfaktorer, naturbasert turisme, entreprenør og entreprenørskap.

Ved å bruke case studier får jeg muligheten til å sammenligne funn opp mot andre forskningsstudier, noe som er en av målsetningene med denne studien å kunne sammenligne case studiene med andre case studier.

3.7 Intervjuguide

I kvalitative intervju er det viktig å ikke ha for stramt spørreskjema. Ifølge Holme og Solvang (1996) er det viktig at forskeren kan følge opp informanten med tilleggsspørsmål. Tilleggsspørsmål er når informanten kommer inn på områder som kan virke interessant for forsker, og som forsker kanskje ikke hadde tenkt på når intervjuguiden ble satt opp. I denne studien er intervjuguiden bygd opp på tema med underspørsmål til hvert tema. Spørsmålene er utformet med tanke på å få informanten til å gi subjektive svar på sin oppfattelse av spørsmålene. Bakgrunnen for tema er at det skal være mulig for forsker å følge opp andre utsagn underveis. I og med at intervjuet skulle ta cirka en time så må forskeren bruke tiden effektivt. Da kan det enkelte ganger bli vanskelig å få svar på alle spørsmålene på grunn av tidspress ved en for lang intervjuguide. I samtalen skal informanten få tid og mulighet til å reflektere over

svaret eller kommen med hurtige svar. Som forsker var mitt valg at informanten på forhånd ikke skulle kjenne til noen av spørsmålene. Jeg ønsket ikke at informanten skulle forberede seg, men heller komme med så oppriktige og spontane svar som mulig. Med en intervjuguide som kun jeg kjente til var det rom for meg å fravike intervjuguiden dersom informantene nevnte spesielle ting som burde følges opp.

Følgende tema er i intervjuguiden:

- Naturbasert reiseliv
- Entreprenør
- Motivasjon
- Bærekraftig reiseliv
- Organisering internt og reiselivet eksternt
- Vekst og konkurranse

Totalt var intervjuguiden på 36 spørsmål. 60 minutter var i utgangspunktet nok, men alle informantene var veldig villig til å dele informasjon så ingen problemer med at deres historier skulle publiseres i en masteroppgave.

3.8 Intervjuet

Med min erfaring fra reiselivet var jeg på forhånd kjent med bedriftene. Før hvert intervju gjorde jeg forberedende undersøkelser på bedriftene sine sine webside for å bli bedre kjent med både bedriftene og produktene. Ifølge Holme og Solvang (1996) er det viktig å få en god dialog. Informanten må ikke bli presentert for ledende spørsmål. Dette hadde jeg tenkt gjennom når intervjuguiden ble laget. Siden denne studien er å avdekke informantens oppfattelse var det derfor ekstra viktig for meg som forsker at informanten var så «uforberedt» som mulig. Jeg mente det ville gi den mest naturlige samtalen (intervjusituasjon).

Intervjuet var stipulert til å ta 60 minutter. Det første intervjuet ble gjennomført på 63 minutter, det andre intervjuet varte i 1 time og 25 minutter. Tredje intervju tok 1 time og 30 minutter og det fjerde intervjuet tok 1 time og 20 minutter. I løpet av denne tiden fikk forsker vært innom alle temaene i fra intervjuguiden samt fulgt opp interessante ting fra informantene underveis.

Før første intervju testet jeg spørsmålene for meg selv og simulerte en intervjusituasjon. I valg og utforming av spørsmålene har blant annet veileder vært til god hjelp.

Gjennom intervjuet valgte jeg en lyttende og interessert rolle, dette for å gi informanten oppmerksomhet og positiv feedback, og jeg ønsket ikke å komme med ledende spørsmål. Dersom forsker hadde virket uinteressert i temaet og spørsmålene kunne det ført til at informanten hadde merket det, som kunne ført til at informasjonen fra informanten ble redusert.

I en intervjusituasjon er det viktig at både informant og forsker har tillit til hverandre. Dersom det oppstår en situasjon hvor tilliten settes på prøve kan de gå ut over dataen og forskningsresultatet, og ikke minst forskerens grunnlag for vitenskapelig vurdering.

3.9 Transkribering og analyse

For å sikre dataen ble alle intervjuene tatt opp på diktafon. På to av intervjuene ble kvaliteten på opptaket middels bra, noe som forlenget transkriberingen av intervjuene betraktelig. De to andre intervjuene hadde et opptak som var godt og transkriberingen gikk greit. Jeg valgte å transkribere alle intervjuene selv. I ettertid tror jeg årsaken til den dårlige kvaliteten hadde med rommet hvor intervjuene ble foretatt. De med god kvalitet var i små rom med lavt under taket som ikke ga gjenklang i diktafonen når intervjuet ble spilt av. De to andre intervjuene var i store rom med høyt under taket. Det førte til at lyden ikke ble fanget så godt opp av diktafon noe som førte til ekko og gjenklang når intervjuet ble avspilt fra diktafon.

Når en skal transkribere står en overfor to valg. Det er å transkribere slik det snakkes, eller til bokmål. I mitt tilfelle valgte jeg å transkribere slik det snakkes. Grunnen var at jeg ønsket å bruke dataen aktivt i oppgaven for å få frem hvordan informantene tenker, snakker og resonerer. Slike funn gir meg som forsker utfordringer fordi datagrunnlaget blir mye større enn når det bare er ord. Den transkriberte teksten gir deg som leser klare visuelle bilder, inntrykk og egne tolkninger. Med andre ord kan leser konstruere historiene i empiri ut fra sin kunnskap, erfaring og forventning.

Ifølge Thagaard (1998) er analyser av livshistorie det å fokusere på både poenget eller poengene historien formidler eller måten de uttrykkes på. For å sikre god gjengivelse av intervju utarbeides det kategorier. Kategorien kan være ut fra spørsmålene, tema eller funn i fra empiri. Når kategoriene er satt opp samler man aktuell informasjon til hver kategori. Når det er gjennomført fortsetter analysen, men nå innen hver kategori for å se etter funn, interessante uttalelser eller uttrykk. Når informasjon er samlet i kategoriene er det lettere å få oversikt for å følge de interessante funnene videre. I denne studien ble kategoriene fra intervjuguiden fulgt.

Data ble samlet til aktuell kategori. Det gjorde det mulig å få oversikt over funnene. Kategoriene kan settes opp i matriser, tabeller i tekstform under hverandre. Jeg valgte to ulike metoder. Den ene metoden var å identifisere suksessfaktorer som jeg samlet inn under hver kategori. Den andre metoden var å identifisere informantens oppfattelse av suksess. Slike oppfattelser er gjerne lengere setninger, så en kan ikke ta ord ut for da mister setningen sin funksjon. I dette tilfellet gikk jeg gjennom empirien og «vasket» vekk all tekst som ikke hadde noe med entreprenørens oppfattelse om suksess å gjøre. Deretter samlet jeg teksten i ulike kategorier og sammenlignet funnene mellom informantene for å finne likheter og ulikheter.

3.10 Anonymitet

Dette er en kjent utfordring fra kvalitative metode. Ifølge Thagaard (1998) er dette et etisk dilemma. Det å sørge for informantens integritet kan være utfordrende når dataen skal presenteres som empiri og i drøftingen. Spesielt i slike case studier hvor det er viktig og essensielt for oppgaven å kunne gi nok informasjon til leseren til å kunne tolke og forstå det som fremkommer i forskningen. I forskningsrapporten er det for forskeren viktig å gi så mye informasjon at funn, metoder og case kan bli gjennomført av andre på andre steder. Det skal være mulig for andre å etterprøve forskningen og da krever det en viss informasjon for få det til. I denne studien er det viktig å gi nok karakteristikk av bedriften, omgivelsene, informanten, produktene til å kunne gi forskningen innhold og forklaringskraft. På små steder og for de som er kjent i bransjen kan en oppleve at informanten og case bedriften blir gjenkjent.

I denne studien er det i seg selv ikke viktig å anonymisere bedriften, men jeg har forsøkt å anonymisere informanten så godt det er mulig.

3.11 Etisk refleksjon

I løpet av en forskningsprosess er forskeren gjennom flere ulike etiske dilemmaer. Etiske dilemma i forbindelse med innsamlingen av data, etisk dilemma i forbindelse med analysen, etisk dilemma i forhold til tolkning og drøfting og ikke minst etisk dilemma som forsker gjennom hele prosessen (Thagaard, 1998).

Etisk dilemma går ut på forskerens moral og ansvar i forskningsprosessen. Det må ikke oppstå situasjoner hvor informant eller andre føler seg forulempet som følge av forskningen og

forskerens mål med forskningen. I forbindelse med intervju må forskeren vise respekt og ydmykhet som får lov å bruke informanten i sitt forskningsprosjekt. Skulle slik respekt ikke være til stedet vil det kunne skade informanten, forskeren og organisasjonen forskeren representerer i tillegg til forskerens kollegium.

Etisk dilemma i analysen er at forskeren sikrer informanten sin integritet. Forskeren kan ikke omformulere eller legge ord i munnen på informanten for å oppnå egne mål og forventninger. Det samme gjelder i tolkningen.

3.12 Refleksjoner til metode

Det første intervju ble intervjuguiden fulgt ganske slavisk. Først var det en innledning hvor jeg spurte om litt historie og bakgrunnen for etableringen av virksomheten og prosessen fram til i dag, dette for å skape en trygghet. En erfaring jeg brukte på de tre andreintervjuene for å få informanten til å begynne å snakke. Dette er ofte trivielle og ufarlige ting å dele med omverdenen og fungerer fint opp mot temaene som jeg virkelig ønsket å innhente data om.

Underveis ble utsagn, forklaringer og beskrivelser til informanten fulgt opp med spørsmål, selv om det fravek spørsmålene i intervjuguiden. Dette er det kun jeg som visste, da intervjuguiden ikke var kjent for informanten. Dette førte til en mer åpen og naturlig samtale hvor forsker framstår som interessert og lyttende.

I det første intervjuet forsøkte jeg så langt det var mulig å unngå ledende spørsmål. Fordi det er informanten sin oppfattelse, tanker, meninger og følelser jeg er ute etter. I ettertid ser jeg at jeg var litt for aktiv i intervjuet. Det vil si at jeg kunne vært mer avventende når informanten tok tenkepauser. Dette er noe som ble prioritert i de neste tre intervjuene. En antakelse om at når pausen blir «unaturlig lang» så kan det være et signal fra meg om at jeg ikke er helt fornøyd med svaret. Informanten vil da forsøke å fylle på med mer informasjon. I slike situasjoner ser informanten etter bekreftelse fra meg om jeg følger med eller om jeg forstår det som blir sagt. Men pausen må ikke bli for lang heller. Dersom informanten ikke følger opp med ytterligere informasjon så må jeg ha nytt spørsmål klart.

Alle spørsmålene i intervjuguiden ble stilt. Men jeg så at det er mulig å følge opp informanten bedre underveis, spesielt når informanten kommer med informasjon som kan være av interesse. Dette skjedde noen ganger i det første intervjuet. Dette ble korrigert til de neste tre intervjuene. Jeg ble nok kanskje litt for opptatt med å følge tema og spørsmålene fra guiden i det første

intervjuet. Det er vel også en av grunnene til at intervju to, tre og fire tok 20-30 minutter lengere tid enn det første intervjuet.

Mine erfaringer i fra det første intervjuet er at temaene ikke gled helt over i hverandre, noe som ble det mye bedre i de neste tre intervjuene hvor overgangen ble en naturlig med i samtalen. Alle temaene ble gått gjennom, men ikke i den rekkefølgen som de hadde på intervjuguiden noe jeg mener ville vært vanskeligere dersom informanten hadde hatt intervjuguiden.

4 PRESENTASJON AV EMPIRI

I dette kapitlet vil noe av empirien jeg har samlet inn bli presentert. Hver av de fire entreprenørene og case bedriftene presenteres i hvert sitt underkapittel som inneholder to deler. Del 1 er livsfortellingen til entreprenøren om bedriften fra oppstart og fram til i dag. Del 2 er entreprenørens subjektive oppfatning av suksessen.

4.1 Entreprenør A – ser muligheter

Denne bedriften er etablert i Alta og driver med naturbaserte opplevelser som guidede turer, skiturer, nordlyssafari, jakt og fisketurer, kano og kajakk turer og terrengsykkelutleie for individuelle turister og grupper (bedriftsmarkedet).

Når bedriften startet opp i 2005 var planen å tilby vinteropplevelser på Finnmarksvidda. Frem til da sier entreprenør A at det stort sett bare var scootersafarier og hundesledeturer som ble solgt i Alta vinterstid. Dermed så entreprenøren muligheten til å starte en opplevelsesbedrift som ikke baserte seg på motorisert ferdsel. Ideen var enkel. Siden entreprenøren selv liker det, så må det jo være flere der ute som liker det samme.

Det e det her med det at, altså når æ starta me reiselivsbedrift så, så starta æ fordi at e æ va veldi gla i hobbyen min. Å det va det som va hov ... start tanken. Å æ tænkte som så at eh. Hvis æ e gla i det, vet æ jo at andre å e gla i det. Å å æ e godt kjent her. Æ kan legge til rette for sånne ting her oppe. Men så har det jo endra sæ. Men det har jo stått i det hær med naturen som det viktige.

Selv om entreprenøren selv mente at ideen virket å være god måtte han erkjenne for seg selv etter første vinteren at det ikke gikk som forventet. «*Eeehh hadde noen få turer ikke noe særlig drift i det*». Selv om entreprenøren hele tiden hadde hatt god kontakt og bygd opp et godt nettverk i Alta, både mot turistinformasjon i Alta, Nord-Norsk Reiseliv (da Finnmark Reiseliv) og andre reiselivsaktører ble det solgt få turer. Selv med et godt nettverk og rådgivere slo ikke opplevelsesproduktet til første sesongen. Selv med en feilslått vintersatsning fortsatte det tette og gode samarbeidet med nettverket. Til stadighet ble entreprenøren utfordret på å utvikle nye produkter som var i tråd med det turistinformasjonen og nettverket fikk forespørsler om, men som ingen andre aktører ønsket eller ville utvikle. Dette førte til at entreprenøren til slutt valgte å følge opp oppfordringene og nye opplevelsesprodukter ble utviklet. De nye opplevelsesproduktene ble utviklet samtidig som entreprenøren begynte å studere, og studiene endte med en reiselivsmaster fra Høgskolen i Finnmark (Nå UIT – Norges arktiske universitet). Dette studiet og litteraturen ga entreprenøren ny kunnskap og innsikt i reiselivet som næring. Litteraturen og pensum var også direkte årsak til at forretningsideen og konseptet ble endret. Som han selv sier det:

Der var ett av de første tingene jeg leste. Det var at eh vi har en primær hovedattraksjon i Nord-Norge på vinteren, det er nordlys. Å eh det var ingen i Alta som tilbydde nordlysopplevelser, sånn rein. All ... altså det var mange som hadde, liksom brukte nordlysbegrepet sånn i navn og sånne der type ting. Men det var ingen som hadde et reint produkt som gikk bare på det.

Når entreprenøren luftet ideen og undersøkte med sitt nettverket syntes de det var en god ide, og sa samtidig at Tromsø allerede hadde nordlysopplevelser. Så hva gjør bedriftene i reiselivet, jo reiselivsbedriftene tar kontakt med andre reiselivsbedrifter for å spørre om deres erfaringer. Det samme gjorde entreprenøren. En av gründerne i Tromsø ble kontaktet og erfaringer ble delt.

Så æ ringte til han som eh kanskje e gudfaren til de hære nordlysproduktan i Nord-Norge. Snakket med han å hørte korsn han gjorde det. Så startet jeg opp med det i 2007. No e det blitt bærebjelken i hele virksomheten.

Med nordlysproduktet begynte kundene å komme og omsetningen økte. Men for en entreprenør er ikke det nok. Det kan fort bli for statisk og lite utfordrende hverdager. Bedre økonomi åpnet

en mulighet til å utvikle nye produkter. Et nytt opplevelsesprodukt, terrengsykling er utviklet våren 2013.

Fra oppstarten i 2005 og frem til 2010 var entreprenøren alene om drifta. Det var kun når etterspørselen var stor at ekstra guider ble brukt. Fra sesongen 2006 var arbeidsmengden stor og krevende, spesielt om vinteren når turene varte til 24:00-01:00 på natta, og så opp på jobb igjen klokken åtte om morgenen dagen etter. Arbeidsdagen bestod i gjøremål som regnskapsføring, fakturering, svare epost, gjennomføre turer og vedlikehold av websiden. Entreprenøren var alene og følte seg fanget. Arbeidsmengden var stor og noe som førte til økt omsetning. Til tross for bedre økonomi kunne ikke entreprenøren se seg råd til å ansette noen. Det endte nesten med magesår sesongen 2008-2009. Nordlysopplevelsene tok nesten knekken på entreprenøren som ikke hadde sett for seg en slik vekst. Dette førte til at det i 2010 var første året med en fulltidsansatt gjennom hele vinteren. Arbeidsdelingen var at entreprenøren tok de administrative oppgavene og den ansatte tok mesteparten av turene. Entreprenøren var kun på tur når det var visningsturer eller når det var for få guider på jobb. I dag er det fire faste guider og to som er fast på oppdrag, og sju-åtte som er tilgjengelig når det er anløp av cruisebåter til byen. Bedriften har levert opplevelser til cruise i 4-5 år.

Bedriften mener selv de opererer i naturbasert turisme siden de tilbyr alle opplevelser ute og har en klar mening om hvordan de ønsker å bruke naturen gjennom sine produkter. *«Vi har et sånn der litt, yte før nytte perspektiv, bortsett fra nordlysturen som er en rein kjøretur».*

4.1.1 Lokal kunnskap

Entreprenøren fremhever at det å være lokalkjent når været og værmeldingen skal vurderes er viktig for å kunne gjennomføre turen. For det er jo ingen som ønsker at turen skal avlyses. Når gjestene er med på tur er det viktig å vurdere om dette er lurt eller ikke. Risikovurdering er viktig spesielt ved lengere turer. Det er vanlig at det diskuteres ulike scenarier før turene. Som entreprenøren sier *«å egentlig til syvende og sist, det e sånn vi e skrudd sammen her oppe».*

I de tilfellene været har vært usikkert har de kjapt endret programmet og informert turisten hele veien hva som skjer og hvorfor. Til slutt er det jo turisten som får velge mellom å avlyse turen eller gå for alternativet. *«Å det va det ingen som ville hverken dem eller vi».*

Entreprenøren er utrolig stolt over sine guider. Det stilles strenge krav til guidenes erfaring og kompetanse. I tillegg sees det på som positivt at guidene både kan og vil bidra til å tenke nytt. Alle guidene er voksne som har levd en stund og har sine egne fortellinger, for det aksepteres ikke sånn «Wikipedia guiding». «Vi e mere opptatt av den den historia som lever og eksisterer. Og de historian som eh som som eh guidan har me sæ».

Å få drive reiselivsbedrift i Alta oppfatter entreprenøren som en veldig takknemlig oppgave. Entreprenøren føler at Alta har det lille ekstra i forhold til mange andre steder i Norge.

Finnmark er eksotisk, men skal det bli mere eksotisk så er Svalbard det neste. Entreprenøren sin erfaring tilsier at Svalbard er mere eksotisk, men også farligere. Å ferdes på Svalbard kan føre til at turister faller ned i bresprekker, møter isbjørn eller blir overrasket av ekstrem uvær. På den måten konkluderer entreprenøren med at Finnmark er ekstrem nok.

I den ideelle verden hvor det er nok gjester til alle tilbyderne filosoferer entreprenøren over alternative driftsformer for å få helårsdrift. Grunnen er nok at det i dag er veldig sesongbasert med mest gjester om vinteren. Som følge at dette har entreprenøren startet utviklingen av et nytt opplevelsesprodukt for sommer og høst. Entreprenøren tillater seg å filosoferer over en fremtid sammen med flere tilbyder som entreprenøren sikkert mener utfyller hverandre.

Sånn ideelt sett. Så hadde det kanskje vært lurere å lage en bedrift som het Opplevelsesbolaget, hvis du tar svensk. Som kunne, som besto av mæ og Tilbyder 1 og Tilbyder 2 sånn at vi kunne tilby. For no e det så lite marked at vi kunne tilby opplevelsa åre rundt. Å det e jo det æ jobbe mot no.

Drømmen er helårsdrift og kunne ansette en eller to personer. For å få helårsdrift mener entreprenøren det hadde vært strategisk lurt siden disse tilbyderne utfyller hverandre. Fordi Tilbyder 1 har aktivitet på vinteren og Tilbyder 2 har helårsdrift. I tillegg ser entreprenøren på Tilbyder 2 som en bedrift med suksess. Allerede før tanken til entreprenøren er ferdig tenkt forsetter fokuset mot utvikling av egen bedrift. En utvikling som må gjøres alene. Med et ønske om å etablere seg med eget bygg og gjøre store investeringer så er entreprenøren klar over at bedriften må låne penger av banken. Som følge av det har entreprenøren valgt å endre selskapsform fra enkeltmannsforetak til AS. Fordi entreprenøren ser på det som en fordel og det å kunne skille det ene fra det andre. «No skal vi eh... etablere oss. Fra å være en eh ka æ skal si. Fra å være hobby, til å bli en butikk.

Med etableringen av AS valgte entreprenøren å skaffe seg et profesjonelt styre. Å drive reiselivsbedrift er ofte ensomt og ressurskrevende. Entreprenøren ser på sitt styre som en fordel og begrunner det selv slik.

Æ føle at det va på tide at æ endra æ endra driftsform. Det ene va forde at av og til når du driv for dæ sjøl, så e det gansk... det e tungt å drive alt. Det tungt å se ka som ska gjøres, fortelle mæ sjøl at æ ska gjøre det og gjøre det. Så derfor har æ et styre no som e utenforstående. Som kan hjelpe mæ å pushe mæ litt.

Å starte en reiselivsbedrift er tid- og ressurskrevende for den som starter opp. Entreprenøren trekker frem et eksempel som samlivsbrudd på hvorfor noen ikke lykkes. Det å drive egen bedrift er krevende og entreprenørene er veldig sårbar i denne perioden. For å lykkes sier entreprenøren at det er viktig med støtte og oppbakking fra den nærmeste familie og nettverket. Har ikke entreprenøren nødvendig støtte kan det fort bli til personlige utfordringer hvor det ene kan føre til det andre og bedriften legges.

4.1.2 Drivkraft

Første vinteren ble nok en liten tankevekker for entreprenøren med så få turer. Entreprenøren er en optimist og skuffelsen ble fort snudd til noe positivt. Med få solgte skiturer måtte entreprenøren tenke nytt. Med et sterkt pågangsmot fortsatte entreprenøren å jobbe mot Innovasjon Norge og «*lokomotivan hær i Alta innenfor reiseliv*». Alle fikk besøk av en entreprenør som ikke lyktes første vinteren, men som ikke ønsket å gi seg. Entreprenøren erkjente nok at det kanskje trengtes nye innspill og ideer og gikk til nettverket sitt. I møte med nettverket sa entreprenøren følgende. «*Okei ka gjør vi no? får vi det hær tel, kla Ka...ka skal æ gjøre no, ka du trur?*»

Entreprenøren gleder seg over jobben og har stadig nye påfunn og ting som må følges opp. Friheten til å gjøre det en vil når en ønsker det settes høyt. I tillegg er jobben veldig variert, noe entreprenøren tydelig setter pris på. Valgfriheten til å følge gjester på tur eller gjøre andre ting er en ønskesituasjon. Det entreprenøren liker aller best er å bli utfordret på å lage nye produkter og turer, og gjerne produkter eller sammensetningen av flere produkter som ikke har vært gjort

tidligere. Dette beskriver entreprenøren som tidkrevende, og bruker også fritiden til å tenke på produksammensetningen og logistikken for at alt skal gå som planlagt.

Æ bruke masse ti, så når æ går på ski for eksempel, for mæ sjøl eller ute å spring eller nå sånt. Så tænke æ, bruke æ, å bestemme mæ for at nu ska æ tænke på den henvendelsen dær. Så skal e s ... å å kanskje det en av mine styrka.

Vi fær aldri på en tur me nå gjesta uten at vi har gjort den turen først. Vi e alltid godt forberedt.

Innovasjon Norge og designkurset blir trukket fram som en av de viktigste forklaringene på hvorfor de andre konkurrentene ga opp så fort. Med en profesjonell og ordentlig logo så mener entreprenøren at det tok «luven» fra konkurrentene. Ikke bare at det er dyrt å utvikle et flott design, men det krever også mye jobb sier entreprenøren. Entreprenøren har en teori om at konkurrentene skjønnte at de hadde tapt konkurransen allerede før den hadde startet når de fikk se logoen, hjemmesiden og klærne.

Du må ha klær kor det står firmanavn på. Du må ha et flott firmanavn som ikke nødvendigvis hete arctic adventure som alle andre hete. For da da klare dæm aldri å huske det til syvende å sist. Men sjeldent navn kan æ fortælle dæ at dæm huske.

4.1.3 Utfordringer

Entreprenøren virker å være veldig opptatt av markedsføring og salg. Spesielt når det nye sommerproduktet blir ferdig og skal markedsføres og selges, for det er ikke så enkelt å nå markedet sier entreprenøren. Opplevelsesprodukter krever hard jobbing med markedet.

Entreprenøren sier nordlysopplevelser har fått en skikkelig opptur etter BBC sin dokumentar med Joanna Lumley In the Land of the Northern Lights (Webområde for BBC, 2014) som ble sendt over hele Europa. Entreprenøren er klar på at profilering er viktig, det å ha en klar plan på profilering helt fra starten er viktig. Lykkes entreprenøren med det nye produktet får bedriften ett nytt bein å stå på i sommerhalvåret.

Andre utfordringer som entreprenøren trekker frem er tilgangen på turister. Andre destinasjoner entreprenøren sammenligner Alta med har større tilgang på turister gjennom et bedre flytilbud

og Hurtigruten. Turoperatører i fra England har vært på visningsturer og ønsker å selge opplevelser i Nord-Norge. På grunn av økt etterspørsel etter nordlysopplevelser er Alta også blitt et reisemål for turister fra England. Utfordringen er reisetiden.

Æ va i går på tur me 10 turoperatører fra England. Dem sende tusenvis av passasjerer hit, eller til Nord-Norge hvert eneste år. Dem fortelte at i sommer var dem klar for å begynne å sende passasjerer eller gjester til Alta fordi Tromsø va så overbooket. Men så tok SAS og Norwegian bort den avgangen som gjorde at det gikk an å reise på et fornuftig vis fra England til Alta. Dermed så mistet vi alt.

Det har vært jobbet mot myndighetene og flyselskapene av både lokale politikere og reiselivsforumet i Alta for å få bedre flytilbud. Med få avganger om vinteren er det få ledige seter til potensielle turister. Entreprenøren sier det ikke bare er reiselivet som lider, men næringslivet og andre vanlige bedrifter. Det eneste som kan nytte er et statlig krav sier entreprenøren. Tromsø har lyktes med nordlys og vinterturisme mens Alta og entreprenørens bedrift bare har fått en liten økning.

4.1.1 Erfaringer

I en selvransakelse finner ikke entreprenøren noe som kunne vært gjort annerledes fra oppstart og frem til i dag. «Altså det e sikkert ting æ kunne gjort annerledes, men på mange måta, så føle æ at vi har vært veldig heldig».

Det er gjort noen grep underveis og entreprenøren mener bedriften har vært «smart» og viser spesielt til design. Å være tidlig ute med en tydelig design som er godt synlig på alle flater har vist seg å være effektivt. Det er noe som også har gitt positive tilbakemeldinger både fra turister, samarbeidspartnere og andre. Design har løftet inntrykket av bedriften og gir bedriften tillit. Fra første dag fremsto bedriften som «skikkelig». «I det øyeblikket dem e inne på hjemmesia at dem forstår at eh, a ha! Det hær firmaet virke skikkeli».

Det var Innovasjon Norge som gjennomførte kurs hvor entreprenøren deltok. Design er kostbart å utvikle. Entreprenøren mener selv det ble brukt et sekssifferet beløp som entreprenøren dekket selv. Dette er en av de beste erfaringene entreprenøren har hatt og sier:

Det eh trur æ e en ting som utrolig mange bedrifta her i Finnmark kunna plukka opp og gjort nokka me. For hær e en del hjemmesie som, ... eller en del materiell som blir gitt ut som som som gjør at eh det e næsten som dæm sæll, til tross for at dæm har den hjemmesia. Å å ellers at eh æ liksom har sagt at guidan ska se skikkel... at vi e nøye på ting, at ting ser ordentlig ut. Det det trur æ at vi har tjent godt på.

En annen ting entreprenøren trakk frem var at de «ALDRI kommer for seint»! Det er viktig å «ikke la turistene vente, derfor er bedriften spesielt oppmerksom på dette».

Erfaringen med feilslått produksatsning første vinteren førte til at entreprenøren gikk i seg selv og begynte å tenke annerledes. Som entreprenøren sier det:

NEI det eh. Du kan egentli i utgangspunktet bare drite i produktan. Fordi at det at eh det beste du gjør det e å gå til dæm som skal sælle det hær å spørre dæm ka ska æ sælle? Å så lage du produktet

4.2 Entreprenør A om suksesskriterier

4.2.1 Suksess

Entreprenøren måler suksess opp mot det å etablere seg med sin bedrift på samme måte som andre næringer etablerer sine bedrifter. Entreprenøren mener en bedrift med suksess har ansatte, har pluss på bunnlinja og gir utbytte til aksjonærene.

I reiselivet i Alta er det noen bedrifter og eiere som har drevet reiselivsbedrift i 10-15 år. De er fortsatt i drift og entreprenøren beskriver dem som «nå standhaftige jækla». Entreprenøren ser ikke på det som en suksess å være etablert i reiselivet over så lang tid. For entreprenøren betyr det noe helt annet. «Det handle om stahet og et indre ønske om å prøve få til nokka». I entreprenørens øyne er det noe helt annet som fører til suksess. «Den indre drivkrafta som driv Tilbyder 1 og som driv Tilbyder 3 og som driv mæ til å prøve å prøve å gunne på å gunne på».

Entreprenøren har en oppfatning om at det bare er «en halv bedrift i Alta» med suksess, og da måler entreprenøren det ut fra antall ansatte, og at de skaper noe og driver på en slik måte at det gir noe tilbake til eierne. Etter en liten stund velger entreprenøren å komme med en til betraktning på suksess, men da i tredjepersons perspektiv:

Men, men bare for å avslutte, altså suksess må jo åsså måles ut fra de forventningan du har. Hvis dine ditt mål eller hvis eller i hvert fall. Suksess må måles ut fra målet ditt. Å kaes forventninga du har til den bedriften du har starta. Så hvis målet ditt e å ha 3 måna, eller 4 måna me knallhard jobbing. Å så ganske lite å gjøre resten av året og du kommer dit. Ja okei. Da må du nesten definere det som en suksess. For det va det du ville. Men ka har du oppnådd? Ka har du oppnådd sånn bærekraftig messig? Ikke sant, du du du booke hele høsten. Kjøre tura hele vintern og så har du fri hele sommern. Okei flott liv. Men ka har du gjort for resten av verden?

4.2.2 Entreprenøren

Entreprenøren beskriver en entreprenør som en som starter noe nytt, eller noe i ny form, og lykkes med det. Dette er tydelig et tema entreprenøren ikke er helt forberedt på og svarer litt unnvikende. Når entreprenøren skal beskrive seg selv som en entreprenør blir det gjort en sammenligning om den spede starten til fiskeoppdrett. Eller som entreprenøren forsøker å si. «*Det passa veldig bra å begynne med reiselivet akkurat no*». Entreprenøren mener entreprenører har evne til å lykkes. For å eksemplifisere sin tanke forteller entreprenøren at det var tre entreprenører som startet opp samtidig. To av de tre entreprenørene som startet opp lyktes ikke, og den tredje endret konseptet fra det opprinnelige. Entreprenøren er usikker på om de egenskapene en entreprenør har er nok til å lykkes og klarer å etablere en bedrift. Entreprenøren forklarer det på følgende måte:

Altså æ æ e jo ikke. Æ e jo ikke nåe professor i ka begrepet entreprenør består i og ikke består i. Men æ æ tenke at der e en del felles nævnera uansett bransje innenfor det å være entreprenør. Æ trur det e det derre at e du må ha en veldig, du må ha en veldig drive for for prosjektet ditt. Du må ikke telle tima eller ka det koste. Du må ha en veldig drive i dæ sjøl. Og den må være så sterk at det på en måte sende de signalan ut til omgivelsan åsså. Så folk har løst til å være me på lage. Å det trur æ du ser på han Hagberg Ascella, æ trur han e akkurat sånn han å, han har en veldig drive.

Å være entreprenør og eier fører til at du hele tiden har en følelse av å ha bedriften med deg. Entreprenøren sier selv, om du ikke er fysisk på jobb så er du kognitivt på jobb. Det å være eier og entreprenør fører til at du selv har store forventinger til deg selv. Det er en indre drivkraft

om å få dette til. Å vise overfor deg selv og andre at dette kan jeg. Som entreprenøren beskriver det.

Det må hele tia passes på å æ kjenne, æ kjenne, æ blir aldri tilfreds. Å det e kanskje åsså en sånn der entreprenør ting. Du skal hele tia forbedre ting. Det skal bli bedre og du, du prøve å strekke dæ enda lenger å. Du e liksom ikke, du se... du e ikke fornøyd me a det ser sånn ut å, eller at du gjør det på den måten å.

4.2.3 Nettverk

Når du skal starte eller har startet en reiselivsbedrift må du ha nettverk det i bakhodet. For hvis Nord-Norsk Reiseliv som skal markedsføre og arrangere visningsturer ikke kjenner til deg, din bedrift eller dine produkter vil du heller ikke bli markedsført mot presse og turoperatører. Å har du i tillegg mulighet til å invitere Nord-Norsk Reiseliv på visning for å vise hva du tilbyr, vil de kunne markedsføre din bedrift lettere. Selv ser entreprenøren at her kunne det vært utnyttet bedre. Men viser samtidig til det tette samarbeidet med Alta Turistinformasjon og North Adventure som tidligere tok seg av visningsturer og kontakten mot turoperatørene. Nå er det Nord-Norsk Reiseliv som har visningsturer og kontakten mot turoperatører, og North Adventure retter seg kun mot grupper og cruise.

Å hvis du ska bli kjent for turoperatøran så e du jo nødd å være inni det hær regime. Etterhvert så så hvis du har et godt produkt, som bare liksom det ryktes om, så vil det jo på en måte komme inn dær. Å det va jo kanskje sånn æ kom inn dær.

Nettverk er veldig viktig å entreprenøren viser til en tilbyder som er gjør alt dette selv, noe som entreprenøren ser på som en stor fordel. Det blir færre mellomledd, noe som er positivt for bedriftens økonomi. For å komme i en slik posisjon mener entreprenøren Word of mouth er viktig.

4.3 Entreprenør B – bygger stein på stein

Denne bedriften er etablert i Alta og driver med naturbaserte opplevelser som hundekjøring som dagsturer og turer over flere dager, hundekjøring med vogn (sommer/høst), overnatting i lavvo, besøk i hundegården (sommer) for individuelle turister og grupper (bedriftsmarkedet).

Det startet med at entreprenøren nesten unnskylder seg og prøver å bortforklare hvorfor bedriften ble etablert. For det var ingen drøm, det var tilfeldigheter hvor det ene førte til det andre og det blir nevnt flere ganger gjennom intervjuet.

Med en ekstrem interesse for naturen, jakt og jakthunder. Som entreprenøren selv resonerer seg frem til *«det handla rett og slett om mitt forhold til friluftsliv, jakt og fiske. Det va det som starta det»*. Blant annet er distansen Kirkenes – Sulitjelma gått 4 ganger på ski.

Med jakt og fritidsinteressen fikk entreprenøren opp øynene for en ny aktivitet. En aktivitet som skulle prege livet til entreprenøren. Dette var på starten av 1980-tallet hvor entreprenøren bodde og jobbet i Tromsø og var medeier i en av Tromsøs største bilforretninger. Med to fagbrev og ingeniørutdanning var yrkesretningen staket ut. Men den sterke interessen for sin nyoppdagede aktivitet skulle endre på det. Aktiviteten var en vinteraktivitet og krevde mye tid og ressurser. I perioden 1984-1985 var ønsket om å utøve den nye aktivitet så sterk at entreprenøren valgte å flytte fra Tromsø til et annet sted fire måneder hver vinter. Aktiviteten kan også utøves som en konkurranse og entreprenøren ble et fast innslag i alle konkurranser over en periode på 12 år fra 1984. I 1987 var entreprenøren i Alta, en tur som skulle forandre livet til entreprenøren igjen. En dame kom inn i entreprenørens liv. Det endte med flytting og bosetting i Alta på egnet sted i forhold til sin hobby.

I en periode ble interessen dyrket både på fritiden og som jobb. I en periode var entreprenøren helgearbeider i Kiruna, både for å få dyrket sin lidenskapelige hobby og samtidig tjente penger på den. Det var på en av disse turene at ideen dukket opp. Som entreprenøren sier det *«Og da fikk æ smaken og så muligheten. Kan ikke det hære gjøres i Alta?»*

Tilfeldighetene var slik at naboen hadde et lite småbruk og hadde en bil som måtte repareres. Det endte med at bilen ble reparert og småbruket skiftet eier i 1992. Småbruket var modent for restaurering og jobben med på få huset fra 1947 restaurert startet i 1993. Som en nevenyttig person valgte entreprenøren å gjøre restaureringsarbeidet selv ved siden av full jobb, hobbyen og konkurranser vinterstid. Med en stor lidenskap for sin hobby og tilegnet kunnskap så entreprenøren en ny forretningsmulighet. Et tilbud som ikke eksisterte i Alta på denne tiden, men som var tett knyttet til sin store lidenskap.

Entreprenøren beskriver det som om det ikke er så enkelt å være innovativ. *«Det har vært en veldig diskusjon om at æ æ ska skape min egen virksomhet hjemme på gårdsplassen min»*. En aktivitet og forretningside som ingen hadde fra før skapte litt utfordringer, men i 1996 ble forretningsideen realisert med enormt mye egeninnsats og litt offentlig støtte. Selv om denne etableringen fant sted måtte entreprenøren fortsette i full jobb.

På samme tid ble en ny opplevelsesbedrift etablert et annet sted i Alta med en aktivitet som entreprenøren hadde kunnskap om. Så det ble til at entreprenøren i en periode hadde to jobber

i tillegg til sin egen ny oppstartede bedrift. Det gikk døgnet rundt alle ukedager og i helgene. Familieforøkelse i perioden 1993-1995, den lille familien på to personer var snart fire personer.

Nei, det e veldig tøft. Derfor har æ hadd jobb ved siden av i alle år. Full inntekt ved siden av i alle år. Hadde aldri klart å utvikle det her uten inntekt ved siden av. Å store ... masse arbeid, 12-16 timer dag.

For entreprenøren virket det helt naturlig å starte denne type virksomhet, markedet var jo lokalt. Ideen var nyskapende og det var enkelt å få hjelp. På ett eller annet tidspunkt startet entreprenøren i tillegg å tilby sin hobby som aktivitet til turister og andre. Entreprenøren har nok heller ikke oppfattet, og kunne ikke fastslå på hvilket tidspunkt hobbyen ble til butikk. Det kan virke som om det var naturlig å tilby hobbyen sin som en turistaktivitet uten å tenke over det som butikk. For å kunne dyrke hobbyen sin ble alle ressurser brukt til å bygge og utvikle småbruket. Om denne byggingen var ment på hobbyen eller turistaktiviteten ble ikke sagt. Men entreprenøren skiller mellom bedriften som ble bygd i 1996 og turistaktiviteten og sier.

Det å utvikle en forretningside der æ skal hente gjesta fra andre sia av jordkloden det er noe helt annet. Og det så ikke æ. Æ gikk inn og brukte alle mine pænga å bygde å bygde å bygde å utvikla å utvikla å utvikla. Å fikk hakeslepp. Å se det at kor i alle daga blir det av kundan. Dæm stoppa i Tromsø eller i Kirkenes, vi snakke om volumet da. Så æ fortsatte med 1 og 3 gjesta. Å da da da ka i alle daga har æ gjort for nån ting?

I alle disse årene gikk alle pengene til investering, utvikling og bygging. Med to forretningskonsept kunne det virke som om det var nok. Men i 2007 var enda en ny forretningside på plass, til tross for entreprenøren utsagn om mangel på turister. I 2007 sto entreprenøren overfor et skille. Satse videre eller fortsette som før med det konseptet som var da.

I 2007 da kjente æ det at æ har løst til å bynne å gjøre nokka me det hærrane. Æ ha, æ tænkte litt mere eh større og litt mere langsiktig. Æ va liksom ikke ferdi me utviklingen av bedriften.

Den nye forretningsideen var overnatting i et samisk telt. Teltet skulle i hvert fall ha assosiasjoner til sametelt, men tilpasset forretningsideen. Det skulle være mulig å se opp på stjernehimmelen fra innsiden av teltet.

Med et overnattingstilbud så må gjesten serveres mat, ha tilgang til sanitæranlegg, ja en hel pakke. Dette mener entreprenøren vil være med å utvikle bedriften til å bli en helårsbedrift og er et viktig tilskudd til aktiviteten. *«Å ser at det ligg et stort potensial i det. Å det ligg et potensial i overnatting»*. Med stor entusiasme og pågangsmot presenterer entreprenøren ideen til noen personer i reiselivsmiljøet i Alta. Personer som entreprenøren verdsetter og respekterer 100 %. Med nye tanker og ideer fra referansegruppen ble ideen om å tilby overnatting utviklet. I utformingen ble en anerkjent designer også benyttet. Innovasjon Norge er med å finansiere utviklingen sammen med entreprenøren. Før dette så hadde entreprenøren ifølge han selv en akseptabel egenandel stående i selskapet som nå er brukt til utvikling og vekst for bedriften. Den kunnskapen og innsikten referansegruppen tilførte ble flere ganger trukket frem av entreprenøren. Referansegruppen besto bare kvinner med reiselivsbakgrunn. Etter denne prosessen fremhever entreprenøren viktigheten av å ha respekt for hverandres fagområder.

Utbyggingen ble langt dyrere enn planlagt. Summen er havnet på et seks sifferet beløp og en budsjettsprikk på 1 million. Til tross for det er entreprenøren optimist og enormt stolt over sluttproduktet. Med et moderne kjøkken og spisesal, et dusj- og sanitæranlegg som er fantastisk, et allrom for enkle møter eller relax, og utendørs Jacuzzi og frittstående badstue. Og ikke minst moderne sametelt med egen vedfyrt ovn, isolerte gulv, vinduer i taket/veggen og en fantastisk seng i hvert telt gjør at du som gjest kommer enda nærmere naturen. Her er det ikke spart på noe sier entreprenøren som har latt seg «kue» av både designer og referansegruppen. En slik innrømmelse virker å sitte langt inne hos entreprenøren. I et filosofisk øyeblikk ser entreprenøren tilbake på den lange reisen fra oppstarten og frem til i dag. Skulle noe vært gjort annerledes så skulle det vært en mer helhjertet satsning fra dag en, og ikke bygge stein på stein.

For en entreprenør er det viktig å få muligheten til å fullføre ting, i så måte er fullføringen av dette byggeprosjektet det siste. Byggmassen er nå på plass og entreprenøren senker stemmen og blir fanget litt av stunden og alvoret. Mulig at entreprenøren ikke hadde tenkt slik på det før dette intervjuet. For enda var dette så nytt at selv referansegruppen hadde ikke sett sluttproduktet. Med litt rørt stemme sier entreprenøren triumferende *«Å nu kjenne æ det at nu e æ kommet dit'et»*.

4.3.1 Drivkraft

I tidligere samtaler og møter med entreprenøren har jeg registrert et engasjement. Et engasjement som er tydeligere og mer direkte enn hos andre i tilsvarende posisjon. Etter

intervjuet har det gått litt opp for meg hvem jeg har snakket med. Det er en dypt engasjert person med sterk interesse for sitt område, sin hobby og lidenskap og ikke minst sine økonomiske investeringer i egen virksomhet. For som entreprenøren selv beskriver sin lidenskap når jeg spør om entreprenørens forhold til sin hobby, «*Ja, va helt gal, va besatt av det*», noe som forteller at en slik person har en enorm indre drivkraft eller motivasjon og som er villig til å yte mye for å nå sine mål. Entreprenøren er nok selv klar over det og sier «*men æ har en vældi stor arbeidskapasitet, å e... æ elske å arbeide*».

Å kombinere sin store lidenskap og fast jobb hos andre beskriver entreprenøren som tøft. Selv som medeier i et firma som hadde suksess. Det var noe i entreprenøren som ikke stemte eller var på plass, og beskrives med en viss glød «*men fortsatt så brant æ til å skape mitt eget*».

Det å følge sin indre kraft er for mange vanskelig, og det handler ofte om å ta valg som medfører endringer i livet og livssituasjon. Å ta sjansen eller risikoen er for mange helt uaktuell mens det for andre er akkurat det de søker.

Så hand...., så egentlig, så handle det om energi, det e utrolig tilfeldig kor det ende det hær. Men du har en energi og en drive, en trøkk i dæ til å ha løst til å gjøre nån ting. Å ikke bare være for eksempel fornøyd me å være fast..., altså være lønsmottaker.

I intervjuet etterlater entreprenøren et inntrykk om at det er ensomt å drive bedriften. Energien som entreprenøren til tider viser er ikke alltid like tydelig, og underveis sier også entreprenøren at det er slitsomt til tider. Samtidig er det noe som gir ny påfyll av energi og det er mennesker. Mennesker som gir positiv feedback. Mennesker som er nysgjerrig og spør. Mennesker som ønsker å oppleve noe nytt. Disse menneskene blir målbundet av entreprenøren under aktiviteten krydret med entreprenørens historier og fortellinger. Det å kunne glede andre mennesker (turisten) er noe entreprenøren trekker frem, og som sannsynligvis er som balsam for sjelen til entreprenøren.

Men eh nå mere fantastiske menneska å jobbe me skal du leite lenge etter. Du jobbe me entusiasta. Altså det e folks reality liv. For når æ står hær å fortelle og guide mine gjesta. Så får æ prata om ting som betyr utrolig mye for mæ. Skjønne du? Æ har et altopplukende produkt. Folk gråter når dæm drar herifra. Folk kommer og tar mæ i handa, folk e dypt rørt. Å for nån e det en siste reise. Så de menneskan de sug inn ... energi ut av dæ. Det gir mæ energi. Utrolig me energi.

Når du er alene i bedriften blir det også noen ganger for mye. Å rekke over alle gjøremål i bedriften kan virke umulig, og det sier entreprenøren sliter på. Så det er ikke alltid at energi kommer fra andre mennesker og entreprenøren prøver å forklare det som negativ motivasjon.

Ja eh kanskje det e motivasjon uten at æ ser at, aha i dag skal æ få nye folk til å høre på meg. Når gang så e æ faktisk sliten og lei. Når gang så kjenne æ det jaggu mæ, nu må æ gå ut på autopilot. Når vi står der med 6 bussen på en dag. Men det e klart det e mange uka å måna til de 6 bussan.

Det er alltid en utfordring å få tid og ha ressurser til å få nye turister til å komme til deg. For det er en kjensgjerning at en må ut å markedsføre sin bedrift. En sterk motivator for entreprenøren er økt konkurranse og det motiverer. Selv om dette er gjort før så må markeds- og salgsjobben utføres. *«Men fortsatt så røkke du opp ankeret å drar til Bergen og Oslo å å London å Brussel for å sælle opplevelsa, forde at du har tru på det».*

For å takle alle utfordringene er det viktig å være forberedt. Det er en iboende *drive* og energi til å ta fatt på en ny arbeidsdag og entreprenøren sier: *«Æ e 100% motivert. Æ våkne på morran YES (knipser med fingrene)! E det kommet når bookinge (he, he, he) ja det e Æ!»*

4.3.2 Utfordringer

Med nye investeringer har ikke hverdagen endret seg. Muligheten til å trappe litt ned var der i 2007, men nå er fokuset på å få omsetning til å kunne ha en bærekraftig drift. Derfor jobbes det 7 dager i uken. Det entreprenøren ønsker er bedre forsyningslinjer til Alta. Bedriften har kapasitet til å ta langt flere turister enn det som kommer. De turistene som kommer, om det er en eller tre blir tatt vare på. Omsetning er omsetning.

Entreprenøren tenker tilbake på Finnmark Reiseliv (nå Nord-Norsk Reiseliv) sitt vinterprosjekt og utvikling av vinteropplevelser. Og viser til den enorme utviklingen av vinteropplevelser i Tromsø og forklarer det med at de har tilgang på «friske turister». Med gode flyforbindelser og hurtigruten kommer turistene. Entreprenøren gir et godt bilde av situasjonen og en følelse av resignasjon er å spore. *«Vi som starta Finnmark Reiseliv å, å starta den hær vinterbaserte aktiviteten med hund å scooter å rein å... vi står i startgropa enda he he he... vi står i startgropa enda».*

Salgsapparatet og forsyningslinjen er den største utfordringen for Alta. Satsningen på Nord-Norsk Reiseliv AS som markedsføringselskap er ifølge entreprenøren fantastisk.

«Ka nøtte det me markedsføring når du ikke har apparatet, salgsapparatet. Salgsapparatet e overlatt til veldig mange småe aktøra som holde på å bygge sæ opp å te å drive, som ikke har følt det enda».

En mulig løsning på problemet er ifølge entreprenøren *«frisk kapital utanifra i form av charter, charterfond e nøkkeln for oss».*

4.3.3 Erfaringer

Det å starte og drive reiselivsbedrift har for entreprenøren og familien ikke vært enkelt. For å lykkes og for å sine mål har entreprenøren vært villig til å strekke seg langt for turistene. En erfaring som er dyrekjøpt og som entreprenøren ikke vil ha igjen.

Æ har utvikla hele min virksomhet på kjøkkenbordet. Hadd gjesta inne på kjøkkenet, i stua mi, soveromman mine. Æ har virkelig brukt privatlivet på å utvikle reiselivet. Å det eh det ville æ ikke gjort på nytt! Æ sku gjerne starta reiselivsopplevelse å bedrift, overnatting og aktivitet uten å måtte ta folk inn på mi, toalett mappa mi.

Bedriften ble etablert sann cirka i 1992, det betyr at entreprenøren er en av de eldste reiselivsbedriftene i Alta og det setter spor. Som entreprenøren sier *«men etter hvert som du blir eldre så blir du spist opp».* Å vokse med bedriften er krevende, det kan nesten sammenlignes med å fostre opp barn. Det er i en slik stund entreprenøren ser at bedriften kunne nådd mye lenger om den hadde hatt råd til ansatte. Et av de største ønskene for øyeblikket er å få mulighet til å ansette en eller flere personer. Entreprenøren signaliserer at det ville forenklet arbeidsdagen betraktelig. Det kunne gitt entreprenøren mulighet til å holde på med det entreprenøren liker best.

En person kan ikke ha alle egenskaper og tid til alle oppgaver. Entreprenøren trekker fram at det smarteste bedriften har gjort er å sette bort faktureringen. Ved å sette bort faktureringen kommer pengene inn når de skal komme inn. Det har forbedret likviditeten betraktelig. Men det tok også litt tid før entreprenøren valgte å resignere og sette bort denne kontorjobben.

Den største utfordringen er ifølge entreprenøren redselen for å bruke penger, og ville valgt å gjøre det annerledes om muligheten hadde kommet igjen. Det skulle vært satset skikkelig. *«At*

æ sku spare litt, å spare litt, å spare litt i stedet for å gjøre ting ordentlig og bli ferdi me det. Det har tatt enormt me energi».

Med enormt pågangsmot og arbeidsevne så går det noen ganger for fort. Det ble blant annet brukt 50 000,- på en søknad til Innovasjon Norge som viste seg å være verdiløs. I ettertid visste det seg at det hadde vært nok å ta et møte med Innovasjon Norge først for å *luften* ideen. I iveren på å komme i gang startet entreprenøren rivningsarbeidet før søknaden var ferdig behandlet hos Innovasjon Norge, noe som nesten resulterte i at søknaden ikke gikk gjennom. Det er noen dyrekjøpte erfaringer å være for ivrig og ha for sterkt pågangsmot.

Entreprenøren har opp gjennom tidene vært både aksjespekulant, medeier i andre selskap og nå eier av egen bedrift. For å få fremgang mener entreprenøren det er viktig å være opptatt av penger. Og forklarer det med at det er pengene som skaper utvikling og vekst.

Uten at æ e klar over det så e æ ekstremt opptatt av pænga. Ikke det at e, men æ har fokus på å tjene pænga. Forde at uten de pængan så hadde æ aldri vært her (banker i bordet)

På den andre siden kan det å være ekstremt opptatt av pengene begrense mulighetene. Viljen til å satse kan bli hemmende for bedriften som igjen går ut over entreprenøren. Med egen erfaring sier entreprenøren at det å «*vokse mens du går frem har... spis dæ opp altså*». En slik innstilling til penger har også ført til at bedriften er utviklet med private lån og ikke gjennom andre finansieringsinstitusjoner og tilskudd. Når entreprenøren nå ser tilbake så beskriver entreprenøren seg selv som «*Æ e stor brems. Æ eh har egentlig vært en stor bræmse kloss*».

Så budskapet er skal du starte virksomhet må det være med et økonomisk motiv og ikke bare interesse og lidenskap. Det må være fokus «*på å tjene pænga ellers så brenn du opp*».

4.4 Entreprenør B om suksesskriterier

4.4.1 Suksess

Når spørsmålet om suksess og hva det betyr for entreprenøren, kommer det kontant «*suksess, ohoj*». For på en måte å kjøpe seg litt tid til å tenke hva entreprenøren egentlig mener med suksess. «*Ja, vet du ka det syns æ va litt vanskelig å si. Eh eh før æ bygde det hær anlegget så hadde æ en følelse av suksess fordi æ va gjeldfri*».

Men det rare er at entreprenøren påstår at fullføringen av byggingen har gitt en ny følelse.

Æ føle mæ mere komplett nu. Ja i å me at æ har alt. Æ føle mæ mere komplett. Æ føle på en måte at æ har landa. Så det... det har gitt mæ følelse av suksess, men samtidig har æ tatt en risiko.

En annen beskrivelse på suksess er å kunne ansette medarbeidere og kunne betale en akseptabel lønn. «*En person som virkelig hadde villet ta denne virksomheten videre*» sier entreprenøren. Det ville ført til endring i entreprenørens daglige gjøremål. Det å få kolleger vil oppfattes som en suksess. Til slutt kommer entreprenøren med en filosofisk betraktning på suksess.

Det e det eneste æ kan si æ føle som suksess altså. Æ sitt ikke igjen me me nokka svært overskudd. Æ sitt igjen me mere gjeld. Å å eh men æ føle lykke fordi at æ har klart å skapt nån ting. Å har en eh effektiv og ålreit hverdag.

Med arbeidshverdager som er krevende er det viktig å føle at en lykkes, og en må minne seg selv på hva de små tingene er som kan beskrives som lykke og suksess. For det er som entreprenøren sier «*du må prøve å se de små tingan i de hærrane ..., for at..., til slutt blir du en lykke junkie*».

4.4.2 Entreprenør

Når ordet entreprenør dukker opp reagerers det spontant. «*Altså det, ..entreprenør det e snakk om arbeidskapasitet, det har..., det e snakk om energi*».

Det er en person som «*vil skape, ville være me å utvikle ville være me å skape nån ting*». Videre beskriver entreprenøren en entreprenør som egenrådig, har egne teorier og går egne veier. Suksess er ifølge entreprenøren en viktig motivasjon for en gründer for å kunne fortsette med utvikling.

En entreprenør er en som liker penger ifølge entreprenøren som samtidig trekker inn kremmer begrepet. Det ene er å like penger det andre er å ha fokus på å tjene penger sier entreprenøren. Som slår klart fast at det er et klart skille mellom å være entreprenør og kremmer. «*For en ting e det å leve leve med, men du må leve av. Så det å være entreprenør det e ikke godt nok, du må å være kremmer*».

For å trekke et eksempel viser entreprenøren til en bestemt hendelse. *«Som entreprenør så gikk æ i, så gjorde æ en kjæmpe tabbe. Fordi at æ satte i gang før søknaden va inne».*

4.4.3 Nettverk

Et nettverk kan brukes til mange ting, og skal et nettverk brukes så betinger det at den som deltar i nettverket viser respekt og tillit til hverandre. Entreprenøren er veldig opptatt av respekt og tillit til nettverket. Nettverket er utrolig viktig sier entreprenøren, og det siste prosjektet har satt sine spor hos entreprenøren. *«Så vi fløtta når barriera på en måte, når grense på en måte. Æ offra æ tok en. På mange måte en sjanse. Men eh det fløtta blikket mitt, og utrolig glad for det i dag».*

Entreprenøren viser til nettverket som et viktig verktøy som er med å pushe og sette press på deltakerne i nettverket. Den kompetanse som man finner i nettverket er utrolig viktig. En annen form for nettverk er å kjøpe tjenester hos hverandre. Entreprenøren har med stort hell satt bort faktureringen til en lokal turoperatør, noe som har bidratt positivt på bedriftens likviditet og entreprenørens arbeidsmengde.

4.5 Entreprenør C – en tålmodig sliter

Denne bedriften er etablert i Kvalsund kommune på et lite sted ved kysten. De driver med naturbaserte opplevelser som havfiske, nordlyssafari, scootersafari og isfiske, i tillegg tilbyr de overnatting og båtutleie til individuelle turister og grupper.

Det var ingen forretningside, det var bare en mulighet som åpnet seg når oppdrettsanlegget gikk konkurs. Det var entreprenørens inntreden til reiselivet, en tilfeldig forretningside om å starte med fisketurisme. Entreprenøren var allerede etablert på stedet med et lite småbruk, med sauehold og grønnomsorg.

Det begynte som et uhell, et uhell for stedet ved at en trygg og sikker arbeidsplass gikk konkurs. Oppdrettsanleggets konkurs ga entreprenøren en mulighet til å kjøpe anlegget. Entreprenøren diskuterte dette sammen med sine brødre og de var veldig usikker inntil en av brødrene som er håndverker var å utførte en jobb på Repvåg Fjordhotell. Her var det en som fikk høre om planene som ga tips og råd. Så fikk etableringen fart, og før entreprenøren og brødrene visste ordet av det var de eier av et oppdrettsanlegg. Det eneste de visste var at de skulle starte med

fisketurisme. Det var den klare anbefalingen fra en av de første i Nord-Norge og den første i Finnmark med fisketurisme (tidlig 1990 tallet). De skulle få den hjelpen og støtten de trengte fra denne entreprenøren.

Siden 2003 har det nærmest vært en eksplosjon av etablering av fisketurisme bedrifter i Finnmark og Nord-Norge. Som entreprenøren beskriver det *«det dukker opp som perler på en snor»*.

Kjøpesummen for anlegget var overkommelig og restaureringen ble finansiert med egne midler. Det var når de skulle kjøpe den første båten i 2006 de måtte ta opp lån. For å sikre drift og utvikling er det tatt ut minimalt med lønn. Det neste lånet ble tatt for å bygge en til leilighet og hybel i anlegget i 2012.

Entreprenøren ser på bedriften som en naturbasert reiselivsbedrift og sier det på denne måten. *«Det er at naturen er et element i opplevelsesproduktet. Det kan jo ikke være mye bedre naturopplevelsa å ligge å hoppe på bølgen»*.

Etter hvert som bedriften tok form har den utviklet seg sakte og i 2013 vil bedriften tilby en vinteraktivitet i tillegg. For det overordnede målet er å skape en helårsarbeidsplass for minst to personer. Igjen sier entreprenøren det var en tilfældighet at kommunen kom til deres bedrift og oppfordret de til å starte med vinterturisme. En av årsakene kan være bedriftens geografiske plassering i forhold til annen infrastruktur og overnatting som trenger en aktivitet for selv å ha et bedre tilbud til sine overnattingsgjester. Selv mente entreprenøren timingen ikke kunne vært bedre da de akkurat hadde snakket om å utvikle bedriften med vinteraktiviteter, men hadde ikke hatt tid til å følge ideen videre før tilbudet fra banken dukket opp.

På eiersiden er det tre brødre som driver selskapet som et ANS (ansvarlig selskap). I ettertid har det vist seg at det ikke har vært så lurt å drive som ANS. Det blir mer personlig inntekt og skatt av det. I tillegg virker det som om bankene ikke setter denne selskapsformen så høyt, de foretrekker AS sier entreprenøren. Så det neste er å etablere bedriften som et aksjeselskap.

Det har gått 10 år siden anlegget ble kjøpt i 2003 og det gikk tre år før de første turistene kom i 2006. Nå er planen å utvikle skuldresesongene med et mål om helårsdrift. Konseptet er å konkurrere på pris, men med høyere standard enn konkurrentene. De håper turistene forteller venner og bekjente om sin opplevelse og gir sin anbefaling til andre med samme interesse.

4.5.1 Lokal kunnskap

Entreprenøren hadde erfaring fra fiske og oppdrettsbransjen og var vant til å håndtere båter, motorer og fiskeutstyr. Med sin lokalkunnskap om fiskeplasser som ble brukt av yrkes- og fritidsfiskere var det klart å få produktet ut i markedet.

Fisketurisme er sesongbasert og er tilpasset når fisken er i havet det vil si at juni, juli og august er hovedsesongen med så og si fullt belegg. De siste årene har entreprenøren sett en endring i markedet. Tidligere kom de første turistene i mars, april og nå er de ikke her før siste uken i mai. Det har gått ut over omsetningen og inntekten, og er sannsynligvis hovedårsaken til at entreprenøren ser etter muligheter til å utvikle bedriften som for eksempel vinterturisme. Selv om det er stor etterspørsel i markedet ønsker ikke bedriften å bygge flere leiligheter.

Det som kjennetegner havfisketuristene er små grupper fra 3-4 personer til 8-10 personer og de er ofte kamerater. Entreprenøren sier bookingene kommer to år i forveien. Da starter planleggingen av turen, studering av kart og sparing av penger.

Markedet har endret seg siden oppstart. Tidligere var markedet Tyskland, Tsjekkia og Slovakia. Nå er markedet endret til Nederland, England og Russland. Selv med et marked med ulike språk så fungerer det ifølge entreprenøren med engelsk og skoletysk. De gangene det blir vanskelig går kontakten gjennom agenten/operatøren som har solgt turen til turistene.

Entreprenøren ser ikke på beliggenheten som en utfordring, men heller som en fordel. Det begrunnes med at det er de store fiskene som er målet. Om det er stor torsk eller kveite som er målet så må du nordover, og gjerne ut på kysten på de ytterste skjærene for det er der fisken er, og det vet fritidsfiskerne veldig godt.

Et av målene til entreprenøren er at bedriften skal gi ringvirkninger til lokalsamfunnet. Entreprenøren ser på all støtten kommunen har gitt og ønsker å bidra tilbake til kommunene. Turistene som ikke kommer med egen bil blir hentet på flyplassen av den lokale drosjen som bedriften har fastprisavtale med. *«Vi eh i region å prøve å legge igjen pængan lokalt. Så da har vi avtale med han, fastpris for å kjøre til Alta».*

Med etablering av en slik type reiselivsbedrift hvor produktet er å høste av matfatet til yrkesfiskerne i lokalsamfunnet kan være utfordrende. For å unngå konflikter er entreprenøren veldig opptatt av å ikke bli for stor, og ikke ha for mange gjester som kan føre til overbeskatning av fiskeplassene. Det er ikke noe bedriften eller entreprenøren kan gi, det er som entreprenøren sier det er *«en goodwill en hele tia må få».*

4.5.2 Drivkraft

Ingenting varmer som positive tilbakemeldinger. I mangel på lønn er gode tilbakemeldinger fra turistene en bekreftelse på at de er fornøyd med bedriften og oppholdet, det gir en tilfredsstillelse.

Entreprenøren er enda mere opptatt av er å snu negative tilbakemeldinger så sant de har muligheten til det. Bedriften har en strategi på å konkurrere på pris og tilby bedre kvalitet. Entreprenøren vil derfor gjøre alt for å blidgjøre turistene før de reiser. I slike situasjoner har entreprenøren en strategi på å *smøre* gjesten med litt tørket reinkjøtt og kongekrabbe. Som entreprenøren selv sier det «*e dem ikke fornøyd gjør vi litt sånn krumspring sånn at dem blir fornøyd*». Entreprenøren har erfart at tørket reinkjøtt, kongekrabbe eller ett eller annet som de vanligvis ikke får tak i hjemme har en enorm effekt. Etter litt smøring sier entreprenøren «*Da har dæm verdens beste reise*». Hvor entreprenøren sier at de som ikke blir påvirket er bra hardhudet. Dette er enkel og billig markedsføring for bedriften. Det vil garantert få turistene til å fortelle om sin opplevelse blant venner og kjente. «*Å dæm sier, dæm kommer igjen for vi får ikke så god service nån plass*». Bedriften har opparbeidet seg et godt renommé blant turistene og sier de har mange faste kunder både fra Russland, England og Nederland.

Anlegget krevde store ombygginger og fra januar 2004 til midten av juni 2005 brukte entreprenøren all sin tid på anlegget. Gleden er derfor stor for entreprenøren å se at de er fullbooket. Det er på en måte en bekreftelse og tilfredsstillelse på at nedlagte arbeidstimer ikke var forgjeves. Det var derfor ikke vanskelig å bygge to boenheter til i 2012 for å møte etterspørselen i markedet.

Det som er entreprenørens drivkraft er at bedriften skal få mulighet til å ansette to personer på full tid. Med riktig drift og stabil inntekt så ser entreprenøren på det med stor optimisme og nesten bekrefter at i år blir det tatt ut lønn.

Det kan virke som entreprenøren er kommet til et punkt hvor bygningsprosjektene er avsluttet og er klar for de neste 30 årene. Det er et sterkt ønske om å gjøre karriere i denne virksomheten både for entreprenøren og samboeren/kona. Det er nesten en jublende entreprenør som beskriver fremtiden med at det bare er båt som trenger å kjøpes.

Når entreprenøren sier «*lønna e ikke så god, men det eh fortsatt pæng igjen*» da er det en bekreftelse på av dette handler om mye mere enn lønn og penger, det handler om entreprenørens følelser.

Med hardt arbeid og mye egenkapital er bedriften oppe og går ti år etter oppkjøpet og åtte år etter at de første turistene tok anlegget i bruk. For å gi en liten pekepinn på de enorme summene har entreprenøren beregnet at det ikke er tatt ut lønn for 4,5 millioner som har blitt arbeidskapital og investert i anlegget. *«Der e lagt mye lønn i anlegget. Blod svett og tårer»*. Entreprenøren og brødrene trøster seg med at anlegget er deres, de trenger ikke spørre noen om de for eksempel ønsker å avvikle. Det som er entreprenørens største drivkraft og motivasjon er som entreprenøren sier *«Ja eh, æ vet ikke, Motivasjon. Æ trives hær æ e, æ trur ikke æ ville ha byttet med noen»*.

4.5.3 Utfordringer

Det å bygge opp en reiselivsbedrift uten lån og minimalt med støtte har vært utfordrende. Når entreprenøren og bedriften i tillegg velger å ikke betale ut lønn for å kunne utvikle seg blir det utfordrende. Entreprenøren og familien har hatt andre inntektskilder fra småbruk med sauer og grønn omsorg. Men som entreprenøren beskriver det *«det har vorre arti, men vet ikke kor mange gang en har holdt på å snu»*.

4.5.4 Erfaringer

Entreprenøren har erfart at det er lite som skal til for å komme i media, og da gjerne med negativt fortegn. Det har ført til at bedriften jobber strategisk og har utviklet planer for å unngå situasjoner som kan føre til negativ omtale i media. Gjennom risikovurdering har bedriften gjort strategiske valg. For eksempel er det inngått avtale med fiskere om det er greit å ta kontakt med dem dersom noen av turistfiskerne får problemer med båten og ikke får start på båten.

I løpet av de åtte første driftsårene har det vært mye venting, ting har ikke skjedd så fort som de trudde og ønsket. Det å drive innen reiselivet krever tålmodighet, og det er nok slik entreprenøren føler det med en uttalelse som denne. *«Sitte hær inne, å kokelure»* er når spenningen er stor og entreprenøren lurert på hvordan vintersatsningen kommer til å gå.

En annen ting entreprenøren har erfart er det som følger med når en driver forretning, papir og kontorarbeid. Det er tydelig at dette ikke er noe entreprenøren ønsker å bruke tid på. Det kan gå på kunnskap eller interesse til entreprenøren. Men det byr entreprenøren så mye imot at det beskrives så sterkt som at det kun er på kontordagene at entreprenøren heller vil holde sengen. I løpet av de første 10 årene er det brukt betydelig med egen innsats og penger. Å søke støtte

og lån har ikke vært prioritert, og kan nok forklares med entreprenørens aversjon mot kontorarbeid.

Innovasjon Norge har vært en liten støttespiller men som ifølge entreprenøren kunne vært mye større. Det virker som entreprenøren er overrasket over at alle andre søkere som er AS får lagt inn egeninnsatsen som arbeidskapital i regnskapet. Inntrykket entreprenøren sitter igjen med er at en slik regnskapsførsel fører til at søknader fra selskap som er AS lettere blir akseptert.

Et annet eksempel er bedriftens viktigste støttespiller kommunen, som ga et tilskudd på det sekssifrete beløpet de søkte om. Når entreprenøren senere er i samtale med kommunen viser det seg at bedriften kunne fått langt mer i støtte, men det var ikke søkt om mer. Entreprenøren virker litt oppgitt over at kommunen ikke kunne gi en slik tilbakemelding. Selv mener entreprenøren de gikk glipp av et sju-sifret beløp. Et beløp entreprenøren vet ville forandret både bedriften og entreprenørens familie sin hverdag. Årsaken til at entreprenøren kan anslå et så høyt beløp er bedriftens store arbeidskapital som nå ligger anlegget.

Institusjoner godkjenner arbeidskapitalen som, som penger. Og der har vi ikke vært dyktig nok

Entreprenøren vet at det er mulig å søke, men unnlater det fordi enkelte institusjoner har ifølge entreprenøren en «*vanvittig papirmølla*». Men det er nok heller slik entreprenøren selv sier det, det er et «*ork*».

4.6 Entreprenør C om suksesskriterier

4.6.1 Suksess

Entreprenøren beskriver suksess med lykke og følelser. «*Æ føle at vi har lyktes men når vi sitt her tidlig på morran med morraskaffen hær...ja, helt aleina, helt aleina. Ingen turista på huset ...*».

Så fanger entreprenøren seg selv inn. Det kan virke som uttalelsen også vekket entreprenøren litt. For i neste setning fyller entreprenøren på med «*Bare nån kunda, du tjene jo lite på inventar*». Suksess er for mange å ha økonomi til å gjøre det det vil. Økonomi gir hvert menneske flere valgmuligheter.

Nei, æ jobbe ikke for på få pænga, æ jobber for ... for å si det sånn, det e når som jobbe for å leve, æ leve for å jobb, æ leve for å jobbe. Å når du trives med det du jobbe med, og du får... mat og drikke å...

En annen form for suksess som vi sikkert alle sammen har følt, spesielt når vi har gjester, eller har hatt gjester. Situasjonen kan noen ganger nesten bli pinlig. Det entreprenøren forsøker å fortelle er at den responsen som ofte er spontan og lite gjennomtenkt treffer følelsene. Entreprenøren forsøker å eksemplifisere det med en kort fortelling hvor en person er på besøk i Tyskland.

Men når du tænke visst du e i Tyskland og besøker når fisker ..., turistfiskera. Å dæm eh åpne hele sin verden når vi blir vartet opp som konger og dronninger i en uke. Det e jo åsså en sånn der opplevelse man liksom, den følelsen kommer på bakgrunn av... ja. Ka har man gjort for å fortjene det hær? (lang tenkepause).....å for det andre, når du føle at andre verdsetter det du gjør.

Suksess for entreprenøren er når entreprenøren gleder seg til sesongen. «*Trur æ at eh nok eh suksess nok for mæ. Ja det vet æ, for der kommer daga kor æ e så sliten at æ ikke en snakkanes til*».

En annen form for suksess er når bookingene kommer inn og turistene er på tur. Et positivt omdømme vurderer også entreprenøren som positivt.

4.6.2 Entreprenør

Hva tenker du når du hører ordet entreprenør? Å stille et direkte spørsmål som krever et svar som ikke er A4 kan noen ganger være vanskelig å svare på. Fordi spørsmålet er nok aldri blitt stilt og nå må entreprenøren ta stilling til hva som skal svares ... (det blir stille en god stund) før entreprenøren sier.

Ja, da trur æ det blir, det blir en, en gal drømmer, eller det handle å se på nokka, å bruke alternativ ... tør å satse, å starte selskap å... ja, litt gal må du jo ... for å starte med det hær, uten å vite ka du gjør (he, he)

Selv om disse første tankene kan virke som om entreprenøren startet på noe uten kunnskap, er ikke riktig. «*Ja, vi visste jo for så vidt ka vi gjorde, men ikke korsn vi skulle gjøre det*». Denne setningen forteller nok litt mer enn entreprenøren legger i det. Entreprenøren var klar over sitt

kjøp av et oppdrettsanlegg og at det skulle drives turistfiske fra anlegget. Entreprenøren var nok også klar over at det ville bli litt arbeid, men kanskje ikke så mye som det ble. Entreprenørens utfordring var når prosjektet nærmet seg åpning og daglig drift, hvordan gjøre det? Føring av regnskap, markedsføring og salg, kommer gjesten som entreprenøren beskrev tidligere, det gjelder å være tålmodig.

Entreprenør C beskriver andre som har startet en opplevelsesbedrift som entreprenører. Det var en av disse entreprenørene som hjalp entreprenør C i oppstarten. C beskriver sier denne entreprenøren er en foregangsperson, og sier denne entreprenøren var grunnleggeren av havfiske i Finnmark.

Entreprenøren beskriver reiselivsentreprenører som glade i å jobbe og har vilje og evne til å ta tak der det trenges. Som entreprenør C sier det er ikke så mye penger å tjene i reiselivet og man blir ikke rik av det.

4.6.3 Nettverk

Entreprenøren forteller at nettverket de er med i er viktig og trekker frem banken som ønsket å tilby entreprenøren lån for banken hadde fått vite igjennom nettverket om planene.

Avstandene mellom aktørene er store og det er ikke ofte de møtes derfor er e-post og SMS viktige verktøy i den daglige kommunikasjon.

Destinasjonsselskapet Hammerfest Turist som bedrift C tilhører er samlende og gjør en viktig jobb for alle. Visningsturer er viktig, og det er rimelig markedsføring for bedriften sier entreprenør C. Turoperatørene, agentene og utenlandske aviser og magasin som kommer på visning har et stort nettverk knyttet til seg som vår bedrift får mulighet til å nå. Entreprenør C sier de har egne websider og bookingsider som bedrift C blir presentert på. Entreprenør C sier at Kvalsund kommune har vært den viktigste støttespiller og bidragsyter. Innovasjon Norge har også støttet prosjektet og utviklingen av bedriften, men ikke så mye som entreprenøren skulle ønske. Årsaken forklarer entreprenør C er at når de først bestemmer seg for å gjøre noe som krever ressurser/økonomi så må det handles raskt og forklarer at de må kjøpe når tilbudet er der. Det fører til at entreprenør C ikke har tid til å søke om støtte, vente på behandlingen av søknaden og etterarbeidet og dokumentasjon for å få ut støtten. Forklaringen til entreprenøren er at det gode tilbudet vil være borte når pengene er klar til utbetaling

Entreprenør C viser til en situasjon hvor nettverket hadde fanget opp at de vurderte å starte med scootersafari og hadde behov for penger. Forferdelsen var stor når banken ringte og tilbød de lån. Banken hadde hørt rykter gjennom nettverket om at entreprenør C hadde fått et veldig godt tilbud fra en scooterforhandler og at de muligens trengte lån. Det førte til at seks nye scootere ble kjøpt sier entreprenør C.

I nettverket er det noen store havfiske tilbydere. Blant annet anses Sørøya havfiskens rike som fyrtårn innen havfiske og de gjennomfører store målrettede kampanjer i blant annet Nederland, noe alle havfiskebedriftene i Finnmark nyter godt av. Selv er bedrift C med på et samarbeidsprogram sammen med havfiske bedrifter fra Sørøya til Måsøy kommune. Selv om avstandene er store mellom entreprenørene er samarbeidet godt sier entreprenør C. C sier at de sender turister videre når det er fullt, de låner bort utstyr om noen får feil eller trenger en ekstra båt. Alle i nettverket er med i felles markedsføring gjennom Hammerfest Turist. Entreprenør C beskriver samarbeidet som en kultur.

4.6.4 Sikkerhet

Entreprenøren trekker frem sikkerhet som viktig og viser til regler og konsekvenser dersom disse brytes. Grunnen til denne klare holdningen har bakgrunn i strategien om å bli omtalt positivt i media, blant turistene, omgivelsene og andre bedrifter. *«Visst det er nå som er uforsiktig så får dem enten oppføre seg eller høre ka vi sier, eller så får dem... levere båtnøkkeln tilbake».*

Bedriften har valgt å satse på større båter som skal være mere stabil for å øke sikkerheten til turistene.

4.7 Entreprenør D – den observante

Bedriften er etablert i Nordkapp kommune ute ved kysten og driver med naturbaserte opplevelser som havfiske, scootersafari, havrafting og kongekrabbesafari for individuelle turister, cruisemarkedet, bussturister og grupper (bedriftsmarkedet).

Forretningsideen:

Ja, eh det va jo i januar 2005 vi fant ut at vi hadde løst å starte opp for å ha nokka å telby gjæstan som kom hit vinterstid. Det sku være en hobbybasert firma som sku kjøre

scooter om vinteren, å da va det snakk om scootersafari til Helnes å Nordkapp. Det va forretningsideen når vi starta. Da va vi tre støkk.

Entreprenør D sier det ble ikke gjennomført markedsundersøkelse. De hadde en hobby de var glade i og så ikke poenget. Så skulle det drives ved siden av fast jobb som var på flåteverkstedet på brann og redning og på batteri.

Å eh, nei utgangspunktet va nu sia, ikkje sant vi kjørte nu mykkje scooter sjøl å va mykje ute i natur, å hadde løst å begynne å vise fram det tel, tel andre som kom hit telreisanes. Å samtidig va det en måte egentlig å eh, å få finansiert si ega hobby på. Så det e det som va eh..

For entreprenør D og kompanjongene virket det å være en god ide. *“ja, veldi g enkel filosofi. Ehh vi fikk en avtale med kystverket om å eh leie Helnes fyr gratis, mot at vi passa på det å så etter hvert holde det ved like. Eh det va liksom, det va der vi starta. Å...*

Allerede første vinteren fikk de en mulighet til å vise frem produktet. Entreprenør D forteller om deres første sesong med scootersafari.

Å e, å e, æ huske første første visningsturen vi hadde. Det va rett etter at vi hadde starta opp. Nord Norsk Reiseliv (tidligere Finnmark Reiseliv. Mitt sitat) kom utover me 20-22 spanske journalister. Vi hadde fått leid inn en masse scootera, en masse folk som sku hjelpe oss med det hær, sku starte ifra flyplassen å kjøre mot fyret. Å det va stiv kuling. Så vi så eh, det va inga sikt. Fikk kledd på alle de hær folkan, å eh, vi hadde lokale nede i kjellern hos kompanjongen (mitt sitat) da. Der hadde vi alt utstyr he, he (flirer hjertelig og godt når han tenker tilbake) å eh, fikk kledd på dem å kjørt ut til flyplassen der å eh, scootera sto jo linet opp. Dokker ska ha den scootern, dokker ska ha den scootern, så starte vi. Å så kjem ho reiselederen bort å så pikke ho mæ i skuldra å sier «ska dokker ikke ha nokka sikkerhets gjennomgang før dokker starte»? Nei, sier æ, alle kan jo kjøre scooter, det e jo bare gass å brems så det går så fint at. (han trekker pusten) Så det va liksom he, he, det va, det va starten. Vi hadde en sikkerhetsgjennomgang før vi kjørte.

Vi klarte å komme oss ca. en kilometer, da va vi nødt til å stoppe på grunn av været. Å vi tænkte at det hær gikk jo rett til hælvet med en gang, første turen liksom. Å så va det hær historie. Å vi fikk knall gode tilbakemeldinger fra de derre spanjolan. Det va noe av det råeste dæm hadde vært me på. Så eh, det ble en liten sånn dære aha opplevelse. Eh æ trur det bare va den turen vi hadde hele den første vinteren faktisk.

Det var første møte med reiselivet for de nye entreprenørene som ikke hadde reiselivserfaring. Så kom sommeren og når entreprenør D tenker på den sier han:

He, he, he. Ehh å så kom jo, kom jo sommarn da, å det hadde jo ikkje vi tenkt på. At vi fortsatt en kontrakt med kystverket der vi va nødt til å se etter det fyret. Så da va vi jo nødt til å kjøpe oss en båt for å for å komme oss ut dit.

Fyret lå slik til at det om sommeren måtte brukes båt for å holde tilsyn.

Vi hadde søkt Innovasjon Norge om sånn dørrane oppstarts tellskudd. Vi fikk vel enn hundre tusen der. Å det va akkurat nok tel å skrape sammen pænga tel å kjøpe oss den første Rib-båten på 21 fot. Den sommarn så hadde vi eh..., å det som skjedde da faktisk det va at lokalbefolkninga begynte å komme til oss å lurte på om vi kunne kjøpe utdrikningslag der ute på fyret, så gjo., det va det vi gjorde første sommarn, det va utdrikningslag å vennegrupper som vi tok utover dit å serverte mat å drikk. Den sommarn va det åsså jækklig godt vær. For vi eh, vi kom ni av ti gang kom vi oss inn til fyret for det e så værhardt der.

Turen startet i fra havna og på disse turene la entreprenørene merke til cruisetrafikken.

Å så så vi jo det hær med cruise det så vi at det va vanvettig med passasjera som kom på land fra cruisebåtan. Å alle sammen sa at bussgrupper det var på tur ut. Så den vintern bestemte vi oss for at vi sku satse på cruise faktisk, vi så jo at potensialet på sommarn va jo veldig mykje større enn vinterstid.

Den påfølgende vinteren bestemte entreprenørene seg for å lage et produkt rettet mot cruisemarkedet. En av årsakene sier entreprenør D var:

Så det vi gjor det va at på høsten 2005, så for kompanjongene til Karasjok på sånn der reiselivskonferanse, der. Å så sa han det va tre hovedfaktora som trakte folk, eller fire. Det va midnattsola, Nordkapp, Kongekrabben å nordlyset.

Med entreprenørenes observasjoner om cruisetrafikken om sommeren og det de fikk vite på reiselivskonferansen så gjorde de noen valg.

Å da begynte vi å tenke på det hær me, me krabbe (kongekrabbe). For det begynte å komme mykje krabbe hit. Å e vi e sjekket opp ka, ka, korsn utflukte hadde cruisebåtan om, å dæm hadde ikke kongekrabbe nån plass. Å vi veste jo at han eh en bedrift i

Kirkenes hadde det produktet åh det gikk så det suste. Så da bestemte vi oss for å e, for å e jobbe mot cruisemarkedet da.

Den innovative produktutviklingen for cruisemarkedet var suksess første året.

Å e første tilbakemeldinga sa at vi hadde altfor liten kapasitet. Vi hadde mulighet tel å ta 10 personer me ut på tur. Å det e klart at den sommarn 2006 så hadde vi fire båta vi kjørte tura før.

Dette var gode tilbakemeldinger og entreprenørene så på det som en utfordring, de skulle gjøre noe med kapasiteten.

Så vi va ikkje snauere enn at vi sa at det e inga problem, vi kjøpe en tel båt sånn at vi kunne ta 18 persona, så vi kan ta åttåtøyve personer me oss ut på tur. Å da vi plutselig nødd til å investere i en tel båt, som vi ikkje hadde råd tel. For den kosta 700 000,-. Så fikk vi på nytt tellskudd i fra Innovasjon Norge, å så gikk vi me hua i handa til banken å sa at, hær e bookingan våres, vi tjene så å så masse pæng, vi e nødt tel å få lån te å kjøpe ny båt. Å det årdna sæ.

Med støtte fra Innovasjon Norge og banken var utfordringen det å få fylt opp kapasiteten.

Å sælte inn, vi begynte å sælle inn det hær da. Æ ringte i fra desember tell mars, en gang i uka ringte æ. Det e fem sånne agentur, cruise agenta i Norge. Ringte æ dæm å masa om dæm hadde sedd på produktan, om dæm kunne sælle oss inn. Sånn begynte det.

Med den gode erfaringen fra sommersesongen 2006 og ingen solgte scootersafarier den første vinteren 2005 så sier entreprenør D “Å e, allereia da blei egentlig vintern litt glæmt, for det va så lite. Vi fokuserte veldig på, på sommarn”.

Sommersesongen 2007 ble en suksess med mange bookinger og utfordring med kapasiteten.

Å e å e dæm måtte ha enda større kapasitet. Så vi sælte inn at vi eh skal kjøpe en tel båt, så sæll vi den der blåe, den første vi hadde kjøpt. Så vi kunne øke til toogtredve personer. Å på nytt me hua i handa igjen te banken å sir at, hør hær, vi må ha en tel båt. Vi fikk lån på en betingelse, at han sku nedbetales på tre år. Det va over tredvetusen i måneden i avdrag berre på den båten. Å vi va nødt tel å si ja.

Høsten 2007 og vinteren 2008 gikk til å selge inn kapasitetsøkningen på krabbesafari.

Vi hadde, vi hadde å på eh.. nei det va høsten 2007. Så den vinter ble jo å da brukt tel å, å ringe, fortsatt å mase på de hær cruiserederian.

Det skulle bare gå oppover med kongekrabbesafari for cruise. Men med store investeringer og høye avdrag på banklån ble høsten 2008 vanskelig økonomisk til tross for en god sommersesong.

Vi hadde eh, året etter hadde vi da 16 curisebåta vi kjørte tura førr. Å det e klart når da august kommer å det va null mere i inntekt, så va det jo tre måna så va jo vi fri for pæng på bok. Da va det på nytt i banken at vi eh. Det hær går ikkje dokker blir å slå oss konkurs før vi oss i gang. Å eh så fikk vi utsatt et halvt.. fikk vi strækt det lånet over lengere tid.

Det var ingen som var fast ansatt. Entreprenørene hadde dette fortsatt som en hobby. Men de så alle at det var mye å gjøre, men den økonomiske situasjonen til bedriften tilsa at ingen kunne bli ansatt. Da gikk entreprenørene til sin rådgiver.

Da va vendeponkte, eh vi eh, han va høyre handa våres heile tia. Spurte han om råd, fikk hjelp, å en det kan æ si en av suksessfaktoran våre det e nettverksbygging.

Så det gikk jo eh..., å så 2007 gikk jo sånn høvelig bra. Vi hadde en omsetning på XXX 000,- det året. 2008 eller vinteren 2007-2008 så sir han rådgiveren at e, eller vi eh, sjøl va vi kommet så langt at vi va enten nødt til å satse eller trappe ned. For at vi gikk jo alt av kvella, fritid, å helge å litt for mykje av arbeidstia i faste jobben åsså tel det hær. Å æ huske vi va ute på natta i tre-firetia å fiska krabbe førr å gjøre klart dagen etter, før vi måtte på jobb. Å så va det å få noen tel å kjøre turan åsså, så det va litt sånn hær.

Rådgiveren vår anbefalte oss å søke om støtte.

Så fekk rådgiveren oss til å søke på en sånn hær Inkubator ordning gjennom Origo. Å vi fikk et sånn der Inkubator stipend, å med det så fikk æ, eller fikk en garantert lønn i ett år. Trur det va XXX 000,- æ trur vi fikk XXX 000,- totalt.

Med inkubatorstipend åpnet det seg nye muligheter og nye valg måtte tas.

Det va jo da vi lurte på, skal vi tørre det her. Ingen som hadde løst til å si opp fast jobb for å ta den risikoen. Æ va den jo tjente dårligast, så æ fant ut hælvetet heller, æ hoppe i det. For æ hadde jobba med den herre cruisenæringa åsså, så det va liksom æ som va

kontakt person mot dæm. Så æ sa sjit au, æ har jo garantert lønn i ett år. Æ søkte om permisjon, det fikk æ ikkje. Så da sa æ opp på dagen å tenkte, det ordner sæ he, he.

Æ huske det va sånn skrekk blandet fryd. Den første april 2008 begynte æ å jobbe med det hær på heiltid. Å da fikk vi kontor nedpå den første næringsshagen. Fikk gratis kontor der. Så e, vi hadde, å det 2008 økte vi faktisk omsetninga til enogenhalf million.

Så æ begynte første april å allerede første november kom en til kompanjong ætter. Så i 2008 gikk vi i fra null til to ansatte.

Denne satsingen har vist seg å være vendepunktet for bedriften. Det ga de mulighet til å satse mot bedriftsmarkedet.

Samtidig hadde vi kommet inn på eh 71 grader nord å kjørt tur for sponsorene dæmmes. Å vi så jo at hær ligg det pæng å kjøre tura for bedriftsmarkedet.

Entreprenør D jobbet mot cruisemarkedet og den andre entreprenøren begynte å jobbe mot bedriftsmarkedet.

Så han begynte å jobbe ut mot bedrift, å æ fortsatte å jobbe mot de hærre cruise- og turoperatøra da. Eh vi begynte, vi så jo åsså det at det herrane bussmarkedet som alle sammen sa kom til å forsvinne, det forvant jo ikkje. Så vi begynte å ta tak der åsså, å jobbe litt mot dæm.

Med to ansatte så entreprenørene muligheten til å bli en helårs opplevelsesbedrift.

Ja, så det gikk jo egentlig heilt til 2009-10 før vi begynte å ta opp igjen vintern ... 2009. Sia den tid har det egentlig gådd eh, gådd eh slag i slag. Det æ ikkje har sagt det e fyret, det va jo eh, det va jo eh kjerneproduktet vårt egentlig. Men året etter 2006, sommarn 2006 så kom vi i land der en av ti gang, på grunn av dårlig vær.

For å kunne drive med kongekrabbesafari trengte de et egnet sted. De fant et sted med tomt og kai som hadde god beliggenhet. I tillegg forteller entreprenøren at det til tider kan være en knapphetsfaktor å få overnatting på stedet. Noe som går ut over deres målgruppe som er bedrifter og grupper.

Eh å samtidig så vi at bedriftsmarkedet, der va det pæng å tjene, men det va umulig å få tak i overnatting hær sommarstid å høsten. Så vi fant ut at vi e nøydt til å ha nokka sjøl. Vi fikk prosjektert ett ehh rorbuanlegg, det kom jo på sju og en halv million. Det

tenkte vi der har vi jo aldri sjansen til å klare aleina. Så vi fant ut at vi e nøydte til å ha ein investor. Å så va det å fære til rådgiveren igjen å høre kæm, har du nokka kontakta som kan hjelpe oss.

Med et nytt rorbuanlegg som åpnet 1. juni 2009 og fulle ordrebøker gjennom hele sommersesongen 2009 ble arbeidsbelastningen stor for de ansatte.

Å eh den 2009 sesongen så jobba vi heilt sinnsykt. Å det gikk, det gikk egentlig veldig bra eh, men når høsten kom va det, da va det ikkej meir. Det va vi ikkje klar over sjøl for langt ut i 2010. For at vi satt heile vintern på kontoret der nede å jobba som faen, trudde vi sjøl. Men vi gjorde faktisk ingenting, vi satt berre der. Så eh, vi va rett å slett utbreint, men vi va ikkje klar over det sjøl før eit halvt år etterpå. For plutselig begynte sommarn å n, å det va lite bookinge, å så eh ka faen som skjer? Det kom ikkje av sæ sjøl. Vi hadde rett å slætt ikkje hadd kapasitet å overskudd til å være ute å sælle. Lufta hadde gådd ut av ballongen.

I 2010 skjedde det mye sier entreprenør D. Bedriften fikk et til ben å stå på, men det hadde ikke noe med reiseliv å gjøre. Bedriften overtok et scooteragentur fra en bedrift som ikke lenger ønsket dette scooteragenturet. Entreprenøren og kompanjongen var i flere møter med styret fordi de så muligheten og fordelene med scooteragenturet. Agenturet kunne være med å gi bedriften et løft til å bli en helårs arbeidsplass fordi scooteragenturet sitt marked er om høsten og vinteren. Styret gikk med på ett års prøvetid, men allerede det første året var det ansatt to personer for å ta unna etterspørselen agenturet bringer inn. Agenturet viste seg å være en perfekt kombinasjon med reiselivsbedriften.

Det nye agenturet var plasskrevende akkurat som reiselivsbedriften. Lokalet ble raskt for lite og bedriften flyttet i slutten av 2012 inn i nye lokaler som var leid og sentralt plassert på stedet. Det er ikke en lite stolt entreprenør som snakker om 2013 året. Bedriften har i 2013 en omsetning på godt over ti millioner og et overskudd som ligger opp mot en million.

I 2008 var bedriften teknisk konkurs, men det gikk bra sier entreprenør D. Entreprenør D og kompanjongen har i alle år jobbet hardt for å nå målene. Bare i 2013 har entreprenør D og kompanjongen jobbet henholdsvis 750 og 800 timer overtid som de ikke får betalt for.

I år, i 2013 som vi jobba ekstra. Så det e lange daga. Vi va enogtredve på lønningslista i 2013. Så vi e blitt en betydelig aktør, det e vi. Nu har vi faktisk søkt etter en administrasjonssjæf førr å ta seg av alt det administrative, å backoffice å alt det

derrane. For å frigjøre, for no har æ en del kontor, kompanjongen1 har litt kontor å han kompanjong2 har veldig mykje kontor. Å det går utover salget igjæn.

Både entreprenøren og kompanjongene ser frem til å få frigjort tid til salgsoppgaven, fordi de ser den blir ned prioritert. Og det har de erfart tidligere, salget til kundene går ikke av seg selv. De må være tett på. «Å styrken til mæ å kompanjong1 det e jo salg, og gjennomføring, å være guide, rett å slett. Det e der vi e og».

Entreprenør D sier han ser fram til å komme ut og selge, guide og være vertskap. Med ansettelse av administrasjonssjef blir ringen sluttet. Det vil gi entreprenør D og kompanjongen mulighet til å gjøre det de selv mener de er best på.

Så det e det vi håpe på me å få inn dein hær person, så får vi frigjort dein tia til å drive meir salg. Så får vi samtidig bærre kjøreturan. Så vi e litt sånn på, egentlig på tur tel, telbake til start når det gjelder arbeidsrolla.

Omgivelsene har sett at de har lyktes med sin bedrift. Det har ført til at andre steder har tatt kontakt med ønske om at skal etablere seg på andre steder med sitt konsept. Som entreprenøren sier det er spennende tanker og hvem vet om 2-3 år hva som skjer. Entreprenøren forteller at de ikke skulle starte med havfisketurisme. Men etter stort påtrykk fra agenter over lang tid leverer de nå havfisketurisme også, og det med stor suksess. Nordlys er også et produkt entreprenøren trekker frem som spennende vinterprodukt, et produkt bedriften enda ikke tilbyr, men som følges tett

For entreprenøren er naturbasert turisme en mulighet til å vise turistene hvordan det er å leve her oppe.

Det æ tænke på det eh at main, main bruke naturen, altså main sæll, egentlig så sæll main jo naturen. Main sæll naturen og naturopplevsa, å dæm får være me å kjenne på elementan, land å sjø.

4.7.1 Lokal kunnskap

Markedet er i stadig endring og konkurransen er tøff. Det å utvikle nye produkter er tid- og ressurskrevende. Entreprenøren forteller om mange bedrifter som kommer og går. De har stor entusiasme og kommer ofte med noe nytt. Men klarer ikke overleve på grunn av et trangt marked. Havfisketurisme var en trend entreprenøren sa de ikke skulle hive seg på.

Vi hadde egentlig bestemt oss for at vi ikke skulle tilby eller drive med havfiske turisme. Dem hadde prøvd å komme på visningstur med det va ikke kapasitet. Men en russisk gruppe på visningstur fortalte at det var fullt alle andre steder og spurte om de kunne komme på visningstur til oss. Å dem hadde lyst til å begynne med oss for dem mente vi hadde perfekte lokasjona. Nei, sei æ, vi ska ikke begynne med nokka sånt.

Åsså ga dem sæ ikke etterpå, så va det 2-3 av dem som begynte å sende mail. Om at ikkje vi kunne gi oss. Første februar trur æ, mene det va 1.februar sendte æ ut produktark med prisa, å alt samman te dem. Å då small det jo tell me en gang. Å da va de jo bare å begynne å investere he, he.

Ja, vi kjøpte aluminiumsbåta, så eh det ble sånn hære full fart. Så har vi kun konsentrert oss om det russiske markedet. Å dem betale jo en å enhalv (1 ½) gang så mykje så. Pluss at dem legg igjen snitt en eh mange tusen krona pr gruppa i butikken her på feskeutstyr. Så vi begynte jo å sælle proffesjonelt havfiskeutstyr åsså så.

Det er ikke bare markedet som utvikler seg, det gjør også utstyret. For å kunne konkurrere må rib-båtene fornyes, klær og utstyr fornyes til å holde dagens standard og krav. Sikkerheten for turistene er det som er viktigst i denne sammenhengen. Etterlater man et godt inntrykk er det lett for turisten å fram snakke opplevelsen i ettertid.

For å illustrere hvor viktig sikkerheten er kommer entreprenøren med en historie.

To år sia så va vi ute me ei gruppe berre ungdomma. Å så va det litt sånn røft vær. Å så sier dæm kain ikkje vi kjøre litt fortare å hoppe litt å kose oss. Jo så sier æ, det e greit, men det e på eia risiko, dokker må husk å holde dokker godt fast, å sætte dokker litt inn i båten. Så skal vi ta litt svinga å kose oss. Ja alle sammen va enige. Så begynte vi å kjøre å så sei æ no svinge æ tel høyre no må dokker holde dokker fast. Å så e det ein som finn ut at hain ska vinke til tel dein andre båten. Å du vet, med det samme æ svinge så vinke hain, i 40 knop, så hain for jo på hau i havet ikkje sant. Å så tænkte æ, SATAN, det va det første som slo mæ. Tænkte, æ må bare begynne å flire. Så begynte æ berre å flire, så leksom dær for dein eine karen sa æ, kæm e næste, så begynte aille andre åsså i båten å begynte å flire. Å det gikk jo berre eit minutt før vi hadde hain om bord i båten igjen. Å det e klart når hain kjæm, når vi kom inntil, å heile båten satt å flirte. Så sa hain det e jo typisk mæ det hærr, sa hain.

Entreprenøren sier at det er ved slike situasjoner det er viktig å holde hodet kaldt. Når du har et så vidt spekter i kundegruppen så må du være forberedt på det meste, og du må kunne reagere spontant sier entreprenøren. «*Du må kunne gripe situasjon der å da, å gjøre no positivt ut av det forde om det va en negativ ting*».

Uhell kan skje, sier entreprenøren, men det er viktig å holde fokus. Det trenger ikke være kunden som er årsaken til uhellet det kan like gjerne være en ansatt. I slike situasjoner sier entreprenøren at det er viktig å ikke vise redsel eller sinne overfor kunden eller de ansatte. For det som er viktig for entreprenøren er at de menneskene som er involvert skal føle seg godt ivaretatt og at de er i trygge og gode hender. Trivsel er for entreprenøren veldig viktig. Med slike hendelser sier entreprenøren at det alltid kommer noe godt ut av det, i hvert fall en erfaring rikere.

4.7.2 Drivkraft

For å kunne jobbe med det du har aller mest lyst til kreves det enormt mye fra omgivelsene.

Ja, gode støttespellerer rundt sæ, familie som lar dæ holde på me det du brenn og leve førr rett å slett. Gode vænna som står og hjelpe tel. Så vi har aldri klart det hær uten de støttespelleran vi har hadd både fra andre aktøra å næringsliv å familie og vænna. Det e det ikkje tvil om.

Den største drivkraften til entreprenøren er «*det e ingenting anna enn løst tel å jobbe, det e artig. Det e ingen dag som e lik*». Etter snart 10 år innen reiselivet så er det det som utpreger seg mest. I tillegg trekker entreprenøren det spennende med å treffe mange ulike mennesker og sier «*nei eh det e egentleg ailt. Det e jo så, det e jo ... sånn*». Å jobbe i reiselivet og med mennesker trekker frem en emosjonell side i det enkelte mennesket. Det er som entreprenøren sier «*treff jo en vanvettig masse folk. Forskjellige personligheita fra heile verden*».

Det å kunne være vertskap og ha den egenskapen å kunne glede andre mennesker virker å ha en sentral rolle. Når entreprenøren da får tilbakemeldinger som treffer og rører ved entreprenørens emosjonelle sider sier han det kan være tøft.

Man blir jo glad og av og til litt forlegen. Det e jo sånn, du har jo hadd bra mange gang der det liksom e trampeklapp. Å det e klart det e jæklig artig. Å det e jo, det e jo sånn

ekstra boost at, dæken dæ hær får vi tel, no e det bare å gi gass. Det e en motivasjonsfaktor de lux. Det e det ikkje tvil om. Det e jo artig.

Ifølge entreprenøren gir det et rush som er flott å ha med seg. En annen form for rush som ikke turistene ser men som entreprenøren deler med sin kompanjong er også stimulerende og motiverende. Det er situasjoner som krever fokus, kontroll, spontanitet uten at turistene eller omgivelsene merker det.

Å så kjæm vi ein dag da vi hadde 4 cruisebåta inne, å veit du ... det va 9 minutt meilla avgangan, altså båtan må schuttle heile tia. Å så plutselig så ble eine cruisebåten halvtime forsinka, den som vi sku, for vi sku ta me ut ei gruppa fra dein tel anlegget å ta telbake ei gruppa fra dein andre båten. Å så e det å stå me 2 telefona å ringe tel anlegget å så ringe tel cruisebåten å ringe att å fram og organisere på båtan hit å dit å. Du kjenne du har ein kvilepuls på tohuinner he, he, he. Æ huske æ ringte tel han kompanjongen å sa «satan det e arti det hær, æ e så stressa no sa æ, æ klare næsten ikkje å prate, men dæven det e arti» ha, ha, ha (flire hjertelig). Så det e litt det hærre, du må pushe dæ sjøl heile tia.

4.7.3 Utfordringer

Å drive en opplevelsesbedrift beskriver entreprenøren som en krevende øvelse. «*Det e et slit he, he. Det e ingenting som kjem gratis. Det ser vi, du kan aldri, du kan aldri kvile. Du må være på høgget heile tia*».

Det å etablere en reiselivsbedrift er ikke så vanskelig, det entreprenøren sier er utfordrende er logistikk, tilgang på ansatte og få omsetning nok spesielt vinterstid. Det er som entreprenøren sier. «*Det ser vi jo, vi ligg jo ikkje medt i smørøyet. Særlig vinterstid. Der har vi utfordring me, me å få folk hit rett å slætt*».

Som entreprenør er du alltid på jakt etter nye muligheter og utvikling, og entreprenøren sier den største utfordringen er å komme med noe nytt. Det kan forklares med at konkurransesituasjonen på stedet ikke er så stor. Det er bare to bedrifter som tilbyr reiselivsopplevelser på stedet.

Så alt av produkt som skal tel må vi egentlig gjøre sjøl. Å det koste igjen me investering å sånne teng. Fordeln igjen e jo det at main har, ska ikkje sei at man har monopol, men telnærma monopol.

Konkurranse er noe entreprenøren setter høyt og sier bedriften måler seg med de to store fyrtårnene i Finnmark, Sorrisniva i Alta og Radius Kirkenes i Kirkenes. Målet er å bli større enn dem.

På små steder oppstår ofte småprat eller janteloven om du vil. Det er noe også entreprenøren trekker frem og sier de har vært utsatt for det samme. Det virker som om det sårer entreprenøren selv om entreprenøren sier noe annet.

Det e jo positivt, det et det, sælv om janteloven står stærkt hær å hahaha. Det e jo nån som bestandi e avensjuk. Sånn eh, sånn vil det bestandi være. Men eh, det e dæmmes problem ikkje vårres. Næi! Eh de vi eh, visst det e nån som ikkje like det så får det være dæmmes problem.

Som en forsvarsmekanisme sier entreprenøren at slike utsagn og innspill gir ytterligere motivasjon for å bli end bedre.

4.7.4 Erfaringer

Med en hobby som utgangspunkt var det ikke mye erfaring til å drive en reiselivsbedrift. Fallgruvene blir mange også for denne bedriften, fallgruver som koster mye penger og energi. Men som alle fallgruver er det alltid noe positiv lærdom å ta med seg videre.

I ettertid ser entreprenøren at det å ha gode lokaler fra starten ville gjort hverdagen mye enklere. Det betyr noe å kunne drive på en trygg og sikker måte. Med andre ord sier entreprenøren at de skulle kunnet satsset 100 % fra dag en. En satsing som hadde satt turisten i fokus med anlegg og utstyr til å kunne håndtere store mengder turister. Entreprenøren trekker frem 3-årsregelen når et nytt produkt presenteres til markedet begynner å kjøpe det. Det vil med andre ord si at entreprenøren mener det tar enda lengere tid i opplevelsesbedrifter som ikke kan investere fullt ut med en gang, men heller må utvikle bedriften over drift. Her trekker entreprenøren frem at de som starter opplevelsesbedrifter mangler kompetanse på området.

Mangel på kunnskap hos entreprenøren kan være tilgjengelig hos reisemålsselskapene, destinasjonsselskapene og Innovasjon Norge. «Derr sætt du fokus på nokka egentlig derr, derr utfordringen probleman ligg, det e når du, sånn som vi når vi starta opp, vi hadde inga vi kunne gå å spørre ka som kræves».

Ved oppstart skulle det vært en plass entreprenører kunne henvendt seg for å få vite om krav, regler, forskrifter. En database som hadde all denne informasjonen som trengs ved oppstart. Det å kunne tolke og forstå regelverk, det å kunne ha noen som kan være reiselivets høringspart når nye regler skal utformes.

Sånn som når dæm kom me de nye reglan fra sjøfartsdirektoratet. Dæm koinne ikkje svare på det eingang, på, altså svare på spørsmålan mine eingang, å det e dæm som lage reglan! Dæm veste ikkje sjøl koffor det va sånn. Æ måtte sei korsn i satan ska vi klare å drive da, når ikkje dokker veit ka dokk.. korsn reigla dokker har. Så sei æ, æ må vette om æ må ha det sertifikatet, eller det sertifikatet, eiller det sertifikatet (å slår handa med pekefingeren i bordet hver gang). Ja æ måtte læse det som sto i loven, mein æ sei æ skjønne ikkje ka som står i loven, så sei æ, ta du å læs, næi ho skjønnte ikkje ka som sto der ho heiller. I eh ...ha, ha..... da e det ikkje ænkelt.

For å kunne drive en seriøs opplevelsesbedrift må alle sertifikat, forsikringer og regelverk følges. Skulle uhellet være ute uten at slike ting er på plass vil det kunne føre til søksmål og konkurs for bedriften.

Entreprenøren og bedriften har skrevet en del søknader til Innovasjon Norge og har følgende erfaring.

Nu har vi hadd nokka søknada, der e åsså det ehh det e næsten folk ikkje søke nokka hos Innovasjon Norge. Det e så tungrodd det systemet at det e nifst. Fra å skrive søknad tel å få godkjent og få ut de pængan igjæn. Det e eit mareritt, det koste næsten meir å få ut de 200 000,- enn det ehh smake.

Systemet til Innovasjon Norge kan nok forsvares men det er ikke tilpasset hverdagen til entreprenørene. Det å få tid til gjøre kontorarbeid og følge opp søknaden i ettertid kan virke krevende. Systemet hadde med fordel kunne blitt tilpasset entreprenører med slike utfordringer. «Sånn som når det koke hos oss så har main ikkje tid tel kontorarbeid».

Et alternativ er jo å bruke konsulenter som er kjent med systemet. Profesjonell hjelp kan være løsningen med det en vet er at profesjonell hjelp koster penger. «Så ehh, så e æ trur nok, sku man gjort nokka ainnerledes så e e det rett å slett brukt, å brukt meir konsulenthjælp på de områdan main ikkje kain nokka sjøl».

Det er dyrt å være liten» sier entreprenøren og forstår ikke helt hvordan de nye opplevelsesbedriftene tør å satse. Og viser til at mange bedrifter har kommet og gått. «Altså det, det hmmm du omsætt førr to million eller fem million så har du fortsatt de samme utgiftan uansett. Som ligg i bunn da av investeringa av utstyr å eh å sånne ting».

I kjølvannet av bedrifter som kommer og går ligger det alltid noe igjen. Kvaliteten på opplevelsen, omdømme til bedriften, reiselivet og destinasjonen kan få seg noen kraftige riper er entreprenøren redd for. Og kaller slike etableringer for «cowboylefterra».

I en slik setting ser entreprenøren til andre næringer og undres.

Æ ska ikkje si æ trur det hadde vorre beidre me få og større reiselivsbedrifta mein ehh kanskje, kanskje ehh ... kvalitetein hadde blidd beire da. Sånn på, ser vi store og heile sammenhengen.

Med et regelverk, forskrifter og dyre forsikringer har entreprenøren inntrykk av at det er færre entreprenører som prøver å gjøre hobbyen til butikk.

Vi får tredd nytt regelverk på de båtan ned over haue vårt kvært år, det blir jo strængar å strængar og dyrar å dyrar. Så det e ikkje så hæliskas lætt å ska starte opp nu i dag heiler visst du ikkje har ein solid økonomi. Det koste så vanvettig.

4.8 Entreprenør D om suksesskriterier

4.8.1 Suksess

«Høyre handa våres» kommer det kontant fra entreprenøren som refererer til deres private rådgiver og et stort nettverk. For å lykkes må en selv være så sterk i sin tru på at dette kommer til å gå bra. Som sammen med egne mål gjør det lettere å lykkes. «Næi, det e at når lykkes me det dæm driv me å har trua på å harr.... Ja!».

Det e jo det samme som oss å at når vi jobbe me nokka åh eh, sagt at vi vil..., at det skal ende sånn å sånn så, å vist vi når det, en suksess. Det e ein sånn meistringsfølelse at ehh, det hæir gikk bra, vi kom i mål tell slutt.

Entreprenøren fremhever en mykere side av suksess. «Æ vil si at eh, eh godt arbeidsmiljø å eh ååååå ha det godt på jobb e kanskje ein større suksessfaktor. Main eh, man like det main gjør».

Det å få til et god samspill på arbeidsplassen og fremstå som et team er viktig for entreprenøren.

Det e jo, det e mange rolla i ein bedrift eller mange type personligheta i en bedrift å eh ikke sant. Prata me ein anna kar å hain e knaill hard me de ansatte. Han har sagt æ e ikkje på jobb for at folk skal like mæ, æ e på jobb for å gjøre en jobb.

I reiselivsbedrifter er de ansatte den viktigste ressursen med sin kunnskap, egenskap og erfaring så må den forvaltes på riktig måte. Det kan hende en slik holdning som beskrevet ovenfor passer en annen næring bedre enn i reiselivet. Lønn er en av de største kostnadene derfor er det også viktig å ha riktig person til å utføre jobben. Entreprenøren er i hvert fall klar på det. «Æ vil si, at vist æ sku komme på jobb å vesst at de ansatte syns æ va hæstkuk, så hadde det ikkje vorre nokka arti, det syns æ ikkje».

Entreprenøren filosoferer litt over suksess begrepet.

Det blir litt sånn, det er mange typer suksess. Mange ser kun te at, ka man sett igjen me på bunnlinja. Det e jo selvfølgelig, det je jo nokka som ligg til grunn men eh, æ syns jo det e like mykje suksess når eh æ veit at dæm som jobbe for mæi har løst å komme på jobb å har det arti.

For å oppnå suksess ramser entreprenøren opp «lojale ansatte som står på», «må jo ha litt flaks å», «klare å røyse sæ igjen når det butte imot», «på heimeplan dæm får, main eh, main e litt for lite pappa», «ein jobb dær æ trives».

4.8.2 Entreprenør D

Entreprenør D ser på seg selv og de to andre *entreprenører* som *entreprenører*. Det har med måten de driver bedriften å gjøre. «Vi inviterte kunda på reiselivsmæssa. Det va det aldri nån som hadde gjort før». Entreprenøren beskriver en *entreprenør* som:

Det e jo ein som skape nokka sjøl. Har en visjon å ide om å få tel nokka. Å så en litt sånn rastløs sjæl som aldri klare å stoppe egentlig. Han e kanskje god te å utvikle konsepta og produkta å kanskje ikkje like god til å drive.

For å ytterligere forklare hva en *entreprenør* er:

Du har et sånn pågangsmot te å skape nokka nytt. Du har eh, du e litt sånn rastlaus væremåte, kanskje. Du du vil heile tia opp å fram, du sei dæ ikkje fornøyde med OK no

har æ klart det no lar vi det være sånn. Du vil heile tia pushe videre å finne på nokka nytt, ta det ett skrett videre.

Entreprenøren beskriver egenskapene til en *entreprenør* som følger «*det handle ikkje om kor mykje...vi kan i stedet gå ned med flagget til topps he, he, he enn å ikkje ha prøvd*».

Ifølge entreprenøren er det en egenskap som skiller *entreprenører* fra hverandre, det er personligheten. Det forklarer entreprenøren med at det er ikke nok å være en *entreprenør* for å lykkes, det handler også om hvilken person du er. Personligheten kan være hvor flink du er til å lytte og ta imot råd og det å ta til seg innspill når ting blir gjort feil. Personligheten gjenspeiles i din rolle som vert og vertskap. «*Du må være frampå med heile kroppen egentlig*».

4.8.3 Nettverk

Entreprenøren og bedriftens rådgiver omtales som «*han va høyre handa våres heile tia*». Når det gjelder nettverk og viktigheten sier entreprenøren. «*Det kan æ si, en av suksessfaktoran våre det e nettverksbygging. Å det va når, rådgivern sa kvær gang, det e nættværksbygging det e viktig. Få dokker stort nettverk*».

Entreprenøren sier «*Ja! nettværk e viktig*» og viser til godt samarbeid med Nord Norsk Reiseliv og (tidligere Finnmark Reiseliv) destinasjonsselskapet som «*goe støtte spellera*». Entreprenøren ville bygge nettverk og inviterte andre reiselivsbedrifter til samarbeid og oppsøkte selv andre bedrifter for å bygge nettverk. Entreprenøren var opptatt av å delta på alt av arrangement for å bygge nettverk. Men etter hvert ble vel trangen til å lykkes med bedriften større enn å bygge nettverk. Det var da entreprenøren begynte å ta strategiske valg på vegne av bedriften. Entreprenøren var en av de første bedriftene til å invitere sine kunder til å besøke standen på reiselivsmessen i Oslo. Utbytte av reiselivsmessen ble for liten og ny strategi ble lagt. I dag reiser bedriften 2-3 ganger i året og driver direkte markedsføring i de største byene i Norge. Dette har entreprenøren mer tru på sammen med NTW (Norwegian Travel Workshop). «*Der du har møta me de forskjellige, å visningstura og visst fram produktan. Det e no, det e nok alfa omega. Å du ser mæssa ho e jo, det e ikkje det det en gang va*».

4.8.4 Entreprenør D - den observante

For å lykkes trekker entreprenøren frem at de alltid har lyttet og tatt til seg råd og innspill. De har alltid klart å fordøye negative innspill og tilbakemeldinger og snudde det til noe positivt. Ved å lytte til markedet, rådgivere, samarbeidspartnere og leverandører så er produktene blitt skreddersydd til konseptet, ikke bedriften sitt konsept men kunden (agenter, cruise agenter, leverandører, turoperatører, destinasjonsselskap) sitt konsept. Et eksempel entreprenøren trekker frem er utviklingen av sommerproduktet med båt og krabbesafari. I dag tilbys det samme produktet som enn buss utflukt. Grunnen er at så mange ønsker å delta og endringer i kundegruppen har ført til at buss er enklere transportmiddel enn båt. Entreprenøren viser også til at de aktivt innhentet tilbakemeldinger fra kundene de hadde hatt på tur. Det har vært med å øke kvaliteten på produktene. Det samme gjelder innspill fra andre aktører i reiselivet «*så har vi lytta*». Entreprenøren forteller de følger markedet og trendene og har alltid tilpasset produktene etter kunden. Men nå har de måtte innføre vektbegrensning på en av produktene. Forklaringen er at det kan gå utover sikkerheten til kunden.

Entreprenøren ser at kundegruppen får høyere aldre, men de er også mye sprekere i forhold til alderen enn tidligere. «*En på 70 år no e ufattelig mykja sprækare enn en på 70 år for ti år sia*».

Entreprenøren drar en historie.

Æ hadde ei dama i fra England på 92 år på safari. Det va ein person. Normalt sei vi det ska vær minimum 4 eller så kansellere vi den turen. Æ kunne ikkje si næi, æ va bare nøydt. Det va dritkult, ikkje sant.

En annen observasjon entreprenøren har gjort er de mange visningsturene. For denne type reiselivsbedrift er det ekstra attraktivt å få visningsturer med. Men nå er entreprenøren blitt selektiv på hvem som får visningstur.

Der e vi nok å blitt flinkar no, å si nei. Tidligare, bestandig, alt av visningstura, pressetura vi sa ja til alt. Det kosta vanvettig me pæng, uten at vi fekk nån ting igjen. No eh eh det nokka vi ikkje har trua på så sier vi, nei rett å slett.

4.9 Oppsummering

Bedriftene er alle lokalisert tett på naturen som de bruker til sine aktiviteter. Det vil si at bedriftene noen ganger etableres på steder som av turister og andre kan oppfattes som utenfor allfarvei. Dette er nok noe som kjennetegner de fleste naturbaserte bedriftene, de søker mot naturen og ressursene fordi de har aktiviteter som er avhengig av naturen, er forsterket av naturen og foregår i naturen (Tangeland & Aas, 2011). Dette gjelder også for bedriftene i denne studien. Bedriftene i denne studien er lokalisert tett på naturen og ressursene. Enkelte ganger kan nok det virke motsatt fordi det allerede er bebyggelse, tettsteder eller by der bedriften velger å etablere seg.

Entreprenørene er lidenskapelig opptatt av sin hobby som skulle bli deres jobb og levevei. For tre av fire entreprenører var dette tilfellet, den fjerde var fagutdannet og hadde kunnskapen som trengtes i sin virksomhet. Alle entreprenørene snakker om tilfeldigheter, flaks og ikke en drøm når de skal fortelle om oppstarten av bedriften. Når det gjelder utdanning så var det to entreprenører med høyere utdanning (master og bachelor) en med fag og ingeniørutdanning og en med fag utdanning. Med sin utdanning, utøvelse av sin hobby og erfaringer tilegnet gjennom arbeid og fritidsinteresse har alle opparbeidet seg kunnskap. Kunnskap om stedet, naturen, ressursene og samfunnet de er i. Lokal kunnskap om vær og vind og viktigheten ved å ta vare på naturen og ressursene.

To av bedriftene er ved kysten i Vest-Finnmark og to bedrifter er i/ved by i Vest-Finnmark. Ut fra dette skulle en tru at de hadde ulike utfordringer når det gjelder å få gjester. Det har de i og for seg, men gjennom intervjuene ble det klart for meg at de hadde de samme utfordringene, det er å få nok turister. De hadde bare ulik oppfatning om hvordan salget skulle foregå, om det er bedriften selv eller andre som skal selge. Ulikheten var ikke stor men det ble registrert to vidt forskjellige holdninger mellom bedriftene fra kysten og byen. Det samme gjelder for fly, hurtigrute og cruise som er transportmåter for turisten. Bedriftene fra kysten var ikke opptatt av transportmidlene de var opptatt av salget og få turisten til og fra. Det vil si fokuset var rettet mot salg og ikke transporten som et problem eller utfordring i motsetning til bedriftene fra byen som var opptatt av transportmulighetene.

Felles for alle er at dette startet som en tilfeldighet gjennom interesse og hobby. Med dette startet de på en reise i et landskap de trudde de kjente. Etter mange års hardt arbeid og forsakelser har de fått gleden til å føle på suksessen. Alle drømmer de om mindre kontortid og mer tid til det de er gode på, hobbyen og interessen sin.

5 DRØFTING

I dette kapittelet vil jeg vil drøfte funn og knytte de sammen med studiens teoridel. Funn og teori vil bli diskutert i forhold til studiens undertittel og problemstillinger. Undertittelen for studien er «en studie av mulige suksesskriterier for små naturbaserte reiselivsbedrifter». Dette temaet er berørt gjennom fortellingene til de fire entreprenører i empiri som har visst til mange faktorer til suksess.

Gjennom mine to forskningsspørsmål «hva er entreprenørens oppfattelse av suksess?» og «hva mener entreprenøren er faktorer til suksess»? vil jeg diskutere funn i empiri i forhold til teoridelen for å besvare studiens problemstillinger.

Kapitlet har to underkapittel som reflekterer studiens problemstillinger og diskuterer studiens empiriske grunnlag.

Disse fire naturbaserte bedriftene har siden oppstart vært gjennom en historiereise sammen med entreprenøren. En historiereise som kan ta pusten fra deg som utenforstående, ja kanskje også fra de aller nærmeste. For å forstå begrepet suksess for entreprenørene knytter de det ofte opp i hendelser i bedriften eller livet sitt. På samme måte som andre knytter opp hendelser og viktige øyeblikk opp mot en bestemt sang som ble spilt på et tidspunkt på et bestemt sted. Det fungerer som referansepunkt og tidslinje for fortelleren og som er med å holde kontroll på historien.

Historiene er med på å bekrefte antakelse om at de fire bedriftene har suksess. I hvert fall fra ståstedet som forsker og intervjuer, og i hvert fall med første øyekast, og det bekrefter at valget av informanter stemte. Ikke for det jeg antar at også entreprenøren vil si at bedriften har suksess. Det kan i hvert fall forstås slik ut fra historiefortellingen til entreprenøren.

5.1 Suksessfaktorer

Det å vurdere suksess og suksessfaktorer i forhold til finansielle og objektive mål betyr at disse faktorene kan sees og observeres av turistene og omgivelsene. Finansielle mål er antall ansatte eller investeringer i materiell og utstyr, avkastning, lønnsomhet og resultat (Reichel & Haber, 2005). Det kan tenkes at bedrifter som investerer kapital i nytt utstyr som båter, snøscootere, biler til transport av turister, kvalitets klær til guider og ansatte har økonomi og lønnsomhet til å foreta slike investeringer. En annen forklaring kan være at bedriften ser seg nødt til å investere kapital i slikt utstyr for i det hele tatt kunne få kunder og kunne levere et opplevelsesprodukt, noe som viser seg å ta tid i naturbaserte bedrifter. En av følgene kan være at bedriften går med

underskudd i de årene slike investeringer blir tatt. For omgivelsene og turistene kan det tenkes at disse oppfatter bedriften som en lønnsom bedrift som går med overskudd, når en har økonomi til slike investeringer.

Subjektivsuksess er hvordan entreprenøren, omgivelsene og turistene måler suksess i forhold til personlige kriterier (Dyke & Murphy, 2006).

Et av forskningsspørsmålene er hva entreprenøren mener er faktorer til suksess. Entreprenørene i denne studien fikk spørsmål som krevde subjektive svar mer enn objektive. Jeg var heller ikke ute etter finansielle tall, men de er en viktig del for å kunne forstå hele historien. Det forklarer hvorfor entreprenørene noen ganger velger å trekke slike tall inn, vi er vant til å forholde oss til tall, de er enkle å måle og er med på å underbygge entreprenørens subjektive oppfattelse. Faktorer som Kompula og Reijonen (2006) avdekket i sin studie er markedsorientert, lederegenskaper, intern markedsføring, omdømme til produktene/bedriften. Suksessfaktorer som Lundberg og Fredman (2012) fant i sin studie er ledelse, naturressurser og livstil. Suksessfaktorer er faktorer som er viktig for at bedriften og entreprenøren skal nå sine mål eller forventninger. Enkelte faktorer kan være kritisk for bedriften og andre kan være kritisk for entreprenøren. I denne studien avdekket jeg mange faktorer som jeg valgte å kategorisere. Oppgaven identifiserer tolv suksessfaktorer som entreprenørene mener er viktig for deres bedrift. Jeg mener disse faktorene er viktig både hver for seg og sammen. En forklaring på hvorfor så mange faktorer er avdekket er entreprenørens brede arbeidsområde. Som mikro og små bedrifter deltar entreprenøren i alle ledd i verdikjeden, noe som gjør at entreprenøren kjenner alle forhold som kan være med å påvirke bedriften, enten i positiv eller negativ retning. Entreprenørene har gjennom disse faktorene indirekte sagt at de er den viktigste faktoren for bedriften og kan også ut fra sin subjektive oppfatning beskrive når etableringsprosessen er over. Suksessfaktorene er satt opp punktvis siden målet var å avdekke faktorer og ikke finne den som var viktigst og minst viktig for suksess. Men ut fra intervju og analyse er det fire faktorer som bør fremheves nettverk, lidenskap, lokal og taus kunnskap og indre drivkraft.

Tolv suksessfaktorer:

- **Nettverk**
- Omdømme til bedriften/produktene
- Kundeorientert
- **Lidenskap**
- Lederegenskaper

- Arbeidsmiljø
- **Lokal- og taus kunnskap**
- Beliggenhet
- Flaks og tilfeldigheter
- Timing
- **Indre drivkraft**
- Penger som drivkraft

Av disse tolv faktorene jeg fant i min studie stemmer fem overens med de fem faktorene til Komppula og Reijonen (2006), kundeorientert, lederegenskaper, intern markedsføring og omdømme for bedriften og produktene. Lundberg og Fredman (2012) målte eksterne faktorer og deres funn er ledelse, naturressurser og livsstil og sammenlignet med mine funn så er ledelse, beliggenhet og lidenskap faktorer som kan sies å stemme overens. Det betyr at nettverk, lokal- og taus kunnskap og indre drivkraft fremhevet av entreprenørene er funn i mitt studie. Av andre faktorer som jeg fant i denne studien er arbeidsmiljø, flaks og tilfeldigheter og penger som drivkraft.

I dette studiet har jeg valgt en kvalitativ tilnærming gjennom case studie av entreprenørene. Komppula og Reijonen (2006) gjennomførte en kvantitativ studie med 96 informanter innen craft og rural tourism og begge studiene kom opp med de samme fem suksessfaktorene. Det Komppula og Reijonen (2006) poengterer er at det innen reiselivet er viktig med samarbeid med andre bedrifter for å få vekst, og begrunner det med at små bedrifter har begrensede ressurser til å vokse, og at nettverk styrker de små bedriftenes posisjon (2006). Dette støtter entreprenørenes utsagn om at nettverk er viktig

5.1.1 Nettverk

Den faktoren som entreprenørene oftest nevnte er nettverk. Sett fra et markedspektiv så er nettverk viktig for å nå ut i markedet med sine produkter. Både når det gjelder markedsføring og salg. Entreprenørene er opptatt av omsetning og vet av erfaring at dersom de ikke er på «hugget» vil markedet fort bli borte. Men nettverk er ikke bare rettet mot markedet. Å ha et nettverk hvor bedriftene møtes, deler kunnskap og erfaring er en annen del av nettverket. Når en driver en opplevelsesbedrift blir veldig ofte familie og venner involvert. Slik er det også for disse fire bedriftene. Entreprenørene sier nettverket med venner og nærmeste familie er viktigst, og sammen med resten av nettverk er familie og venner viktige støttespillere for å oppnå suksess.

I nettverket finner vi også destinasjonsselskap, agenter og turoperatører. Entreprenøren sier dette nettverket må vedlikeholdes med jevnlig kontakt. Konkurransen er stor blant opplevelsesbedriftene noe som kan føre til at destinasjonsselskapet, agentene og turoperatørene fort kan velge bort en opplevelsesbedrift mot en annen. Nettverksbygging ved at entreprenøren inviterer til visningstur slik at de bygger relasjon med de som skal selge og formidle produktene, og sikrer at disse blir trygg og vet hva de snakker om i salgssituasjonen. Entreprenøren vedlikeholder nettverket med å sende e-post, ringe og avtale møter destinasjonsselskapet, agentene og turoperatørene for ikke miste kontakten. For entreprenøren er dette nettverket helt nødvendig i markedsføring og salgsarbeidet av bedriften. Entreprenørene i studien hvor viktig det er å holde seg inne med disse selskapene. De er med å bestemme hvor visningsturer skal gå. Destinasjonsselskapene, agentene og turoperatørene vet hva som er viktigst å markedsføre og hva som er trenden i markedet.

5.1.2 Omdømme

Omdømme til bedriften og produktene kan fort bli skadet dersom kunden eller samarbeidspartnere, for eksempel turoperatører på visningstur, får en negativ opplevelse. Alle entreprenørene er egentlig veldig opptatt av omdømme. Skades bedriftens omdømme, eller ødelegges på annen måte, vil det kunne gå ut over bedriftens bærekraft sier Bredvold (2011). I denne studien er informantene opptatt av omdømme, men på hver sin måte.

Entreprenør A er opptatt av design og kvalitet og har en plan på at det skal være gjennomgående profil i hele bedriften, alt fra websiden, bildene på websiden, guidenes klær, bruk av logo, punktlighet de kommer aldri for seint, tester alle turene og kvalitet sikrer produktene før de selges. Entreprenør B sier det er viktig å være forberedt.

Entreprenør C bruker turistene bevist for å få turistene til å snakke positivt om bedriften og opplevelsen år de kommer hjem. Turister som har en dårlig opplevelse blir tatt ekstra godt vare på ved at entreprenøren gir de tørket reinkjøtt, kongekrabbe som er luksusprodukter for turistene. Entreprenøren sier de ikke ønsker negativ omtale i media, og har derfor strategi for å unngå situasjoner som kan gi negativ omtale i media. For å redusere risikoen for å få et dårlig rykte har bedriftene valgt å satse på kvalitet og service og heller konkurrere på pris. Komppula og Reijonen (2006) sier det å være markedsorientert ser ut til å spille en viktig rolle for bedriftens lønnsomhet. Kundene opplever det i hvert fall positivt og kommer med positiv feedback når kunden opplever å få «smøring» eller ekstra oppvartning. En negativ opplevelse for en turist

eller flere kan føre til at hele eller deler av næringen skades. Dette er noe bedriftene signaliserer at de er redde for. Negativ omtale i media vil også kunne påvirke lokalsamfunnet. Det samme gjelder reisemålsselskaper, destinasjonsselskaper og andre sektorer i næringen. Disse må også svare for den dårlige kvaliteten og servicen når de er i kontakt med andre. For eksempel en salgsperson på et hotell, eller en resepsjonist eller drosjesjåføren kan bli konfrontert med den dårlige opplevelsen som media kanskje belyser. Omdømme til bedriften og produktene kan få langt større konsekvenser enn bare for bedriften dersom noe skulle gå galt.

5.1.3 Kundeorientert

For å kunne tilby de rette produktene og følge trendene i markedet snakker entreprenørene med sine gjester, destinasjonsselskap, agenter og turoperatører. Gjennom samtaler søker entreprenøren muligheter til å forbedre produktet, utvikle bedriften, tilpasse seg markedet sier Naustvik og Ørnes (2012). Og poengterer at entreprenører er en innovativ drivkraft i samfunnet. Entreprenøren selger produktene gjennom destinasjonsselskap, turoperatøren, agenten og turistinformasjon som snakker med kunden og får tilgang til førstehånds informasjon om kundens ønsker og behov. For entreprenøren er det viktig informasjon for å kunne forbedre seg.

5.1.4 Lidenskap som drivkraft

Entreprenør A, B og D i denne studien startet sin bedrift basert på sin hobby og store lidenskap. Entreprenør C hadde fagkunnskap fra oppdrett og havfiske som er viktig når en skal starte med havfisketurisme. Entreprenør C traff med sitt konsept og har mange turister. Entreprenørene A, B og D opplevde at deres produkt som skiturer på Finnmarksvidda, scootersafari ved kysten og fem dagers tur med hundekjøring på Finnmarksvidda ikke slo til i markedet. Opplevelsesprodukter som A, B og D mente det var et marked for. Entreprenør A hadde fått tips og råd fra turistinformasjonen i Alta før oppstart av bedriften. Entreprenør D hadde ikke gjennomført markedsundersøkelse før oppstart, men Nord-Norsk Reiseliv (da Finnmark Reiseliv) jobbet med et vinter prosjekt for individuelle og ga tips og råd. Entreprenør B var på jobb i Kiruna og mente dette også kunne startes i Alta for det var ingen som hadde hundekjøring. Etter en dårlig første sesong for A og D ble konseptene endret. Ved hjelp av nettverket og ved å bli mer kundeorientert ble konseptene til A og D endret. Nettverket og rådgiverne sto sammen for å utvikle nye produkter basert på etterspørselen i markedet. Nettverket bestående av

destinasjonsselskap, turoperatører, incoming selskap, agenter og turistinformasjoner visste hva markedet etterspurte, men det var få eller ingen som tilbydde slike aktiviteter på stedet hvor A, B og D var etablert. Entreprenør A utviklet nordlysopplevelser som nå er bærebjelken i bedriften. Entreprenør B utviklet kortere hundesledeturer på noen timer tilpasset det individuelle markedet og er nå bærebjelken i bedriften. Entreprenør D sluttet med scootersafari om vinteren og startet med kongekrabbesafari til cruisebåtene om sommeren som nå er bærebjelken i bedriften. Komppula og Reijonen viser til at det er sterkere samhold blant små bedrifter i reiselivet (2006) og det er gjennom et slikt samhold entreprenørene sier det er mulig å følge trendene og utvikle bedriftene. Heldigvis for bedriftene søkte A, B og D etter nye muligheter når de ikke lyktes med de første produktene. Som innovative personer ble nye opplevelsprodukt utviklet. Som Johannessen, Olsen og Stokvik (2013) sier det handler om samarbeid, bruke nettverket, ta valg og agere deretter for å tilpasse seg markedet. Nye produkter er utviklet og er under utvikling hos A, B, C og D, men nå med innsikt og kunnskap om turistens ønsker og behov. Som entreprenør D sa at kunden deres var cruise agentene og det er fem cruise agenter i hele Norge. Produktet ble «skreddersydd» cruisetrafikken. Entreprenør A sier «*du kan egentlig bare drite i produktene, det beste du gjør er å gå til dem som skal selge produktene og spør hva skal jeg selge? Så lage du produktet*». Forklaringen kan være at entreprenørene begynte å tenke på vegne av bedriften og mindre på sitt behov i forhold til hobbyen. Som entreprenørene sier det er viktig å lytte til de som skal selge produktene for deg, og til de som har kjøpt produktene fra deg.

5.1.5 Lederegenskaper

Å være en entreprenør for en bedrift en selv har startet opp betyr også at det er den som er daglig leder. Ledere i en bedrift skal lede ansatte gjøre kontorarbeid og være med turistene på tur noe som betyr at entreprenøren har mange forskjellige arbeidsoppgaver og roller. Som Johannessen, Olsen og Stokvik (2013) sier er entreprenøren et individ med stor handlekraft. Som leder er det nevnt at viktige egenskaper er fleksibel og vilje til endring, kan vurdere risiko, har selvinnsikt og indre drivkraft som smitter over på andre (ansatte, turister, nettverket og lokalsamfunnet). Dette er en karakteristikk som gjelder reiselivsnæringen og sektoren naturbasert turisme ifølge Johannessen, Olsen og Stokvik (2013). Som entreprenørene selv sier så er kontor og papirarbeid noe de aller helst vil slippe. Utfordringen er at bedriften kan gå glipp av økonomisk støtte som følge av at søknader ikke blir sendt eller fulgt opp.

5.1.6 Arbeidsmiljø

For entreprenørene i denne studien betyr godt arbeidsmiljø at det er en trivelig og moro arbeidsplassen både for seg selv og de ansatte. Godt arbeidsmiljø er en positiv del av bedriften og dens utvikling. Entreprenørene ser på det som sin oppgave å stimulere ansatte slik at det blir et godt arbeidsmiljø. God arbeidsmiljø kan være at alle ansatte mottar lik og felles informasjon. Det er lederens oppgave å gi så mye av seg selv at det smitter over på de ansatte sier entreprenør D. Entreprenør A er stolt av sine guider og sier det hver gang de har møte. I tillegg verdsetter A at guidene tar initiativ og kommer med innspill. Entreprenør B og C har ikke ansatte men som B sier det at han føler seg ensom og at det er tungt å drive en bedrift alene. Entreprenør C ser fram til å kunne få muligheten til å ansette to personer, seg selv og sin bedre halvdel. Slik jeg tolker Bredvold (2011) er det å samarbeide og bruke ansatte som en ressurs en viktig del ved utvikling av bedriften. Ansatte som føler seg sett og ivaretatt er lojale ansatte sier entreprenør D. Noe alle vet er at godt arbeidsmiljø gir lavt sykefravær noe som er kostbart for bedriften.

5.1.7 Lokal- og taus kunnskap

Kunnskap i denne studien fremkommer som lokalkunnskap, taus kunnskap, kunnskap tilegnet gjennom hobby, kunnskap tilegnet gjennom jobb og utdanning. For entreprenør A i studien er det viktig at de som ansettes har tilstrekkelig livserfaring og er flinke historiefortellere. Med historiefortelling sier A at livserfaringen og kunnskapen til guiden skal forsterke opplevelsproduktet. Entreprenør A og D sier at en guide/ansatte må skape tillit slik at turisten føler seg trygg. Tangeland og Aas (2011) sier at flere av opplevelsproduktene har større risiko enn andre produkter. I enkelte opplevelser eller aktiviteter kan det forekomme situasjoner som kan oppfattes som risikofylt og farlig for turisten. I slike situasjoner er erfaring og lokalkunnskap til guide/ansatte tillitsskapende. Som entreprenør D sier så kan det å ikke vise redsel og holde roen i farlige situasjoner være viktig for å unngå at turistene blir redd. Forklaringen kan være at turister og andre har forventinger om at bedriften og guidene/ansatte vet hva de holder på med og får turisten trygt gjennom opplevelsen eller aktiviteten. Det kan tenkes at siden turisten velger å delta på en aktivitet så kan det oppfattes som om turisten stoler på bedriften og de ansatte. Og at bedriften sammen med ansatte har gjort en risikovurdering av aktiviteten. Entreprenør A, B, C og D sier de håper at turistene er så fornøyd at de forteller om sin opplevelse til venner og bekjente når de kommer hjem. Eller som entreprenør A sier han håper turistene tar mange bilder som de deler på internett, via smarttelefon (MMS, Snapshat,

Twitter og Instagram). Er kundene fornøyd kan forklaringen være at guiden/entreprenøren har gitt turisten en flott opplevelse.

5.1.8 Beliggenhet – lokalisering

Når en turist skal ut å reise kan en anta at beliggenhet har noe å si når turisten skal velge hvor turen skal gå. Når det gjelder opplevelsesbedrifter i Nord-Norge og Finnmark så er bedriftene ofte etablert på steder med enkel tilgang til naturen. Reichel og Haber (2005) sier beliggenheten til bedriften gjør det mulig å tilby aktiviteter som fører til sysselsetting, verdiskapning og bolyst. Entreprenør C som driver havfiske turisme sier at de turistene som driver med havfiske vet hvor de største torskene og kveitene er. Skal det fiskes stor fisk må dem nordover sier C og langt ut på kysten for det er der de største fiskene er. Entreprenør D tilbyr kongekrabbesafari og entreprenør A tilbyr nordlyssafari og entreprenør B tilbyr hundesledeturer. Skal turisten delta på noen av disse aktivitetene er turisten klar over at reisen går nordover, fordi det er kun i denne delen av verden disse aktivitetene og opplevelsesproduktene er. Som entreprenør C sier det, beliggenheten er ikke en bakdel det er en fordel og begrunner det med at det er eksotisk til tross for at bedriften ligger 2-3 timers kjøretur fra Alta ut mot kysten.

For entreprenørene i denne studien er lokalisering viktig. Det entreprenørene er opptatt av er at bedriften må være lokalisert i nærheten av naturen og naturressursene som skal brukes eller høstes av. Mehmetoglu (2007) sier naturbaserte produkter og aktiviteter er direkte avhengig av naturen. Det tolker jeg slik at naturbaserte opplevelsesbedrifter vil være etablert i umiddelbar nærhet til naturen og ressursene og det kan være forklaringen på hvorfor de naturbaserte bedriftene er etablert på små steder langs kysten, det er der ressursene er. Det betyr ikke at entreprenøren må langt utenfor all bebyggelse tettsteder og byer for å finne den rette beliggenheten. Det kan tenkes at turistene synes det er ekstra eksotisk og spennende å komme så lang bort fra allfarvei som mulig. Entreprenørene i studien viser til at bedriften sin etablering er en fordel både i forhold til ressursene, men også i forhold til konkurrenter. Bedriften sin beliggenhet inngår som en del av det autentiske opplevelsesproduktet selv om aktiviteten ikke alltid foregår der hvor bedriften ligger. Slik jeg tolker Valentine (Tangeland & Aas, 2011) kan en bedrifts beliggenhet om den er i eller ved naturen oppfattes av turisten som uberørt natur (2011). Beliggenheten er en fordel og entreprenør A viser til det arktiske og at det er ekstremt nok i Finnmark. Med å være etablert ute ved kysten viser de entreprenør C og D til at det i vintersesongen kan være en utfordring med logistikken. Utfordringen går ikke på transporten

men heller på utfordringene været kan føre til når det gjelder transport. For turisten sin del er det rimelig å anta at de opplever slikt vær som storm, snøvær og sterk vind som et pluss eller bonus i tillegg til selve opplevelsen. Med å tilby naturbaserte opplevelser i Finnmark er været med på å bestemme når og hvor turen skal gå. Alle entreprenørene viser til at det alltid finnes et alternativ dersom førstevalget ikke kan gjennomføres som planlagt. Endringen blir alltid presentert turisten sier entreprenør A og sier turisten alltid har takket ja til alternativet. Noe som har ført til at turisten er fornøyd og entreprenørene er fornøyd.

5.1.9 Flaks og tilfeldigheter

Andre suksessfaktorer som entreprenørene mente var viktig for dere bedrifter er flaks, tilfeldigheter og timing, stahet (indre drivkraft) og fokus på penger (økonomi). Dette er suksessfaktor jeg ikke fant naturlig å legge til i kategoriene ovenfor. Flere av entreprenørene sier bedriften har hatt flaks underveis og mener det er tilfeldigheter og timing som førte til at entreprenørene etablerte opplevelsesbedrifter. Forklaringen på flaks kan heller være at entreprenør A, B, og D bodde på en plass det var naturlig å holde på med sin hobby. En hobby som på ett tidspunkt hvor A begynte å selge lange skiturer, B begynte å selge hundesledeturer og D starte å selge scootersafari. Forklaringen kan være at det er tilfeldig, eller det kan tenkes at det er mer en kalkulert risiko fra entreprenørenes side. Fordi ingen av entreprenørene A, B, og D valgte å si opp sin jobb for å satse. Og det var heller ikke en drøm å gjøre hobbyen til. Men entreprenør A, B og D hadde alle et sterkt ønske om å kunne ta med andre mennesker på tur og samtidig få utøvd sin hobby. En annen forklaring kan være at entreprenør A, B, C og D var ved et punkt i livet hvor en slik satsing passet. Som entreprenør D sa at den vanlige jobben ble for statisk og kjedelig. Og i løpet av det siste året før entreprenør D startet opplevelsesbedrift sa D opp sin jobb to ganger og sluttet. Begge gangene fikk D lønnsøkning. En lønnsøkning som var greit den første måneden, men så ble det like kjedelig igjen for arbeidsoppgavene ble ikke endret. Entreprenør A sier det bare passet akkurat nå å gjøre det. Entreprenør C som driver havfiske mistet jobben på oppdrettsanlegget som gikk konkurs. Det førte til at C kjøpte anlegget og startet havfiske turisme. Entreprenør B holder på med hunder og har heletiden jobbet ved siden sin egen bedrift. Men det var den indre drivkraften og lidenskapen for sin hobby som førte til bedriftsetableringen. Ifølge Bredvold (2011) har entreprenører en egenskap som å se muligheter for å utvikle eller starte ny virksomhet. Med tips og råd fra nettverket startet entreprenør A, B, C og D hver sin opplevelsesbedrift så tok de risikoen med å starte opp. Det kan være forskjellen mellom entreprenør A, B, C og D og alle andre som er lidenskapelig

opptatt av sin hobby de ser ikke muligheten og tar ikke risikoen med å starte opp. Forklaringen kan også være at forskjellen er den indre drivkraften om å skape noen. En indre drivkraft som er funnet hos A, B, C og D. Det er en enorme energien, viljen, staheten A, B, C og D har vist ved å stå på for sin bedrift over så mange år uten å ta ut lønn. En slik vilje og drivkraft for å lykkes kan være forklaringen på hvorfor A, B, C og D opplever suksess med sine bedrifter.

5.1.10 Timing

Entreprenørene har vært på rett sted til rett tid, altså perfekt timing. Men forklaringen til timing trenger ikke være flaks og tilfeldigheter - timing handler om kunnskap. Alle entreprenørene fikk råd og tips som gjorde at de kunne planlegge og forberede seg i forhold til markedet. Når entreprenøren snakker om timing så er det å være på rett sted til rett tid når markedet etterspør nye produkter. Det kan virke tilfeldig, men slik jeg tolker det er det perfekt bruk av kunnskap. En kunnskap som er lokal. Lokal kunnskap om markedet samfunnet og omgivelsene er ifølge Komppula og Reijonen (2006) markedsorientering. Jeg velger tolke entreprenør A, B, C og D sin lokal kunnskap til å gjelde kunnskap om naturen og ressursene. En slik kunnskap antas å være taus. Taus kunnskap tilegnet gjennom erfaring som følge av bruk av naturen og naturressursene.

5.1.11 Indre drivkraft - mestring

I studien beskriver alle fire entreprenørene seg selv som en suksessfaktor gjennom egenskapen å være sta og ha en indre drivkraft. Å være sta er for entreprenørene er å holde ut og gjerne over flere år. Denne indre drivkraften mener entreprenørene ikke har noe med om bedriften tjener penger eller om de har mye eller lite kunder. Det handler om å få noe til og fullføre noe og vise omgivelsene at vi kan sier entreprenør A, B, C og D en mestringsfølelse. I denne settingen er det rimelig å anta at stahet eller indre drivkraft er ment som en positiv beskrivelse av en egenskap om å holde ut og mestere situasjonene. Holder de lenge nok ut er det rimelig å anta at entreprenørene mener de får lønn for strevet, når målet om å fullføre eller vise omverden at de kan og får til. Ikke lønn i form av penger men i form av å kunne ansette en nøkkelperson eller to og en følelse om å ha fått noe til. Lønn i form av at de ikke har større utviklingsprosjekt på trappene og kan konsentrere seg om daglig drift. Det kan være rimelig å anta at stahet eller indre drivkraft i denne sammenhengen er at entreprenørene holder på med ting de ikke tjener noe særlig med penger på, og at de heller kunne brukt tiden og ressursene på noe annet. At

entreprenørene ønsker en/to ansatte kan forklares med at entreprenøren har forsaket familie og venner med sin stahet/indre drivkraft og lojalitet overfor bedriften over så mange år at de selv ser at nå er det begynner å bli nok. Jeg tolker at stahet til å være tett knyttet opp til entreprenørens indre drivkraft. En drivkraft og et ønske om å mestre nye ukjente utfordringer som på små steder, i lokalsamfunnet og blant ansatte kan være positiv. En energi og drive til å skape noen nytt og være innovativ er entreprenørskap ifølge Bredvold (2011). En slik sterk drivkraft kan smitte over på bolysten og kan føre til at andre i samfunnet ser muligheten til å starte en reiselivsbedrift.

5.1.12 Opptatt av penger - økonomi

For å kunne utvikle produkter og være innovativ er det viktig at bedriften tjener penger. Det er alltid spennende og om entreprenørene treffer markedet med nye produkter. Bli resultatet stort nok gir det muligheter til å utvikle bedriften. Turistene og omsetningen kommer ikke av seg selv derfor er det viktig å ha en god plan på markedsføring og salg. Som entreprenørene i studien påpeker, det må være et økonomisk motiv for å starte en bedrift. Det å ha fokus på pengene er en suksessfaktor. Å ha økonomisk motiv og fokus på pengene er for entreprenørene å være villig til å prise produktene i forhold til det de koster og ikke i forhold til det markedet er villig til å betale. Skulle markedet være uenig i prisen vil markedet gi en tilbakemelding om at dette blir for dyrt. Med å ha fokus på pengene (økonomien) kan entreprenøren velge å endre på produktets sammensetning, og identifisere nye muligheter kan gi produktene nytt innhold og er en del av entreprenørskaps prosessen ifølge Bredvold (2011). Med å ha fokus på pengene/økonomien reduseres produksjonskostnaden og prisen på produktet går ikke opp. Det kan føre til at markedet blir fornøyd og at entreprenøren blir fornøyd.

5.2 Subjektive suksess

Subjektiv oppfattelse av suksess er entreprenørens tanker, meninger, følelser og mål ifølge Dyke og Murphy (2006). Eller som Komppula og Reijonen (Komppula & Reijonen, 2006) som har en tanke og ide om at *«success is a subjectively defined concept for each other»*.

Suksess for entreprenør A er å kunne etablere egen bedrift med ansatte og drive med et positivt resultat på samme måte som andre etablerte bedrifter i andre næringer. Som entreprenør A sier:

Altså suksess må jo måles ut fra de forventningan du har. Hvis dine eller ditt mål eller hvis i hvert fall Suksess må måles ut fra målet ditt og kaes forventninga du har til den bedriften du har starta.

Entreprenør B sier det å være gjeldfri ga en følelse av suksess. Men etter den siste utvidelsen til entreprenør B har bedriften fått ny gjeld og nytt flott anlegg, og entreprenør B føler seg helt komplett etter den siste utbyggingen.

Entreprenør C beskriver suksess med lykke ut fra egne følelser. Entreprenør D oppfatter suksess som lykke, mestring, fornøyde og lojale ansatte, å nå egne mål, rådgiver og nettverk. Dyke og Murphy (2006) sier lykke og fremgang kanskje ikke er så viktig som tidligere og antyder at suksess er mer kompleks enn tidligere funn. Små reiselivsbedrifter har som mål å få nok omsetning til å dekke utgiftene og som gjør at de ikke går konkurs eller legger må legge ned sier Reichel og Haber (2005).

Entreprenør A, B, C og D oppfatter suksess som lykke og fremgang for seg og bedriften, hvor fremgang kan tolkes til at de når målene de har satt seg som å mestre og fullføre. Et av målene til entreprenør B var å fullføre bygningene, for entreprenør D er det å få ansatt en administrasjonssjef. Entreprenør C er et mål å skape lønnet arbeidsplass for 2 personer. Entreprenør A er det å utvikle og få presentert og markedsført det nye produktet i løpet av 2013, og få muligheten til å starte og bygge sitt eget anlegg. Dette er ikke-finansielle mål på suksess ifølge Getz og Carlsen (2000) og Reichel og Haber (2005).

Etableringsfasen slik jeg tolker entreprenørene har tatt mange år, og kanskje altfor lang tid. En forklaring på hvorfor entreprenørene mener etableringsfasen har tatt så lang tid er utfordringene med å søke om tilskudd og økonomisk støtte. Som entreprenør B som har bygd bedriften opp på egne midler med privat finansiering i stor grad har vært mulig ved å la overskudd stå i bedriften. Entreprenør A har brukt av egne private midler for utvikling av firmaets design. Entreprenør C brukte de to første årene til å bygge om anlegget med egne midler. Entreprenør D har også måtte utvide aksjekapitalen og forsterket bedriftens egenkapital for å få lån og støtte fra Innovasjon Norge. Alle entreprenørene har fått støtte og tilskudd fra ulike instanser som kommune, Innovasjon Norge, Inkubator Nord og Sametinget. Erfaringen til entreprenør B, C og D er at søkeprosessen, behandlingsprosessen, utbetalingsprosessen er for krevende og byråkratisk. Den er hemmende for utviklingen og veksten til bedriftene. Slik jeg tolker det er det et vanskelig regelverk og entreprenørenes kompetanse og arbeidshverdagen som er utfordringen. Er det virkelig slik at små naturbaserte bedrifter som ønsker å utvikle seg og vokse

møter på utfordringer i fra institusjonene, utfordringer som hemmer veksten til bedriften. Som entreprenør D sier så har de erfaring med å skrive og sende søknader til Innovasjon Norge men viser til et rigid system. Entreprenør C som er et ANS har møtt en annen utfordring når de skulle søke støtte. Det er hvordan arbeidskapitalen defineres som penger i søknader om støtte hos institusjonene. Jeg tolker entreprenør C slik at det er entreprenørens mangel på kompetanse som er årsaken til denne erfaringen. Entreprenør C sier *«institusjoner godkjenner arbeidskapitalen som, som penger. Og der har vi ikke vært dyktig nok»*.

Er det virkelig slik at institusjoner som har som oppgave å gi støtte til små reiselivsbedrifter velger å ikke informere om mulighetene til entreprenørene når de leverer en mangelfull søknad. Eller søknad som kanskje kan utløse mer støtte ved en annen selskapsform. Som entreprenør A som nå velger å bli AS (aksjeselskap) på grunn av at bedriften må i banken å søke finansiering for å kunne bygge. Alle fire entreprenører A, B, C og D mener de har for liten kompetanse til å drive og administrere en bedrift og sier det er dyrt å kjøpe konsulent tjenester og ansette folk i en oppstartsfasen.

Alle fire entreprenørene ønsker vekst og slik jeg tolker det så er bedriften i en etableringsfase inntil struktur, system og kompetanse er på plass og etableringsfasen er fullført.

For entreprenør A, B, C og D er det å få positive tilbakemeldinger fra turistene motiverende, det gir dem energi og en indre drivkraft til å stå på videre. Det å kunne glede seg til å gå på jobb og ha glade og motiverte ansatte er suksess. Som entreprenør B sier *«æ kan føle lykke fordi æ har klart å skapt nån ting. Å har en effektiv og ålreit hverdag. Du må prøve å se de små tingan ... til slutt blir du en lykke junkie»*. De små tingene tolker jeg til å være *de små tingene* i hverdagen som faktisk betyr noe i den store sammenhengen, klarer du å verdsette de tingene blir du en *«lykke junkie»*. Sier entreprenør A.

Dyke og Murphy (2006) sier individets definisjon av suksess kan påvirke valgene gjennom livet. Her tolker jeg valgene også til å inneholde følelser, fordi det kan være rimelig å anta at valg innbefatter følelser og dermed kan de små tingene, de ubetydelige valgene fremkalle følelser hos individet. Valg ifølge Dyke og Murphy (2006) som vil påvirke entreprenørene gjennom livet rører også ved følelsene, valg som ansatt, karrierevalg, starte virksomhet, skrive søknader eller finansiere utvikling på annen måte, vennskap, familieforpliktelser og tilfredshet med livet.

En av de største utfordringene slik jeg velger å tolke de fire entreprenørene er at de føler ensomhet. Men ikke i ordets rette betydning ensom. En forklaring kan være at de fire entreprenørene ikke har hatt mulighet til å ansette en person som kan gjøre entreprenørens arbeidsdag mer interessant. En annen mulig forklaring kan være at alle fire entreprenører ikke er spesielt glade i kontorarbeid. Så når entreprenørene skal utføre kontorarbeid blir de ensom og alene på kontoret, og lengselen etter å komme ut til kundene eller sin hobby er sterk. Som entreprenør B beskriver sin hobby som også var årsaken til at bedriften ble etablert «*ja, va helt gal, va helt besatt av det*». Reijonen og Komppula (2007) fant i sitt studie av håndverks- og bygdeturisme at disse entreprenørene heller valgte å være alene fremfor å ansette noen. Forklaringen kan være at naturbasert turisme er en aktivitet som skjer utendørs i naturen med aktiv deltakelse fra entreprenøren og turistene på egnet sted, i motsetning til håndverks turisme som skjer innendørs og ofte i private hjem som finner støtte hos Reijonen og Komppula (2007) og Reichel og Haber (2005). Bygdeturisme eller gårdsturisme som tilbyr opplevelser både ute og inne, men i motsetning til naturbasert turisme så foregår all aktivitet på et sted, gården eller småbruket. Forklaringen kan være at naturbasert turisme tar turistene med bort fra kontor eller administrasjonsbygget og ut i naturen. Det gjør det vanskelig for entreprenørene i naturbasert bedrifter å administrere bedriften når de er på tur. Håndverks turisme og bygdeturisme har aktiviteten og kontor eller administrasjon på samme sted og kan i prinsippet utføre administrative oppgave mens turistene deltar på/i en aktivitet.

Motivasjon er viktig for entreprenørene som styres av indre drivkraft. Indre drivkraft er den brennende interessen for sin hobby, men også for å vise at de klarer å få noe til og fullfører. Med enormt pågangsmot og en arbeidsinnsats om å få dette til så legges det enormt mange arbeidstimer i hver naturbaserte bedrift som det ikke tas ut lønn for (Enger, et al., 2013).

Mine funn er ikke slik at de kan kategoriseres etter modellen som Lundberg og Fredman (2012) har benyttet. Lundberg og Fredman (2012) sitt funn er at entreprenører i naturbasert turisme passer i kategorien «The Happiness Seeker» noe som også passer mine funn, men jeg har i tillegg gjort funn som er mestring og evne til å fullføre ut fra entreprenørens subjektive oppfattelse av suksess. Jeg mener disse informantene er *fullførere*. Entreprenørene har startet noe som de etter hvert fullfører og mestrer. Mestring av uforutsette forhold, tilpasning til forholdene er viktige kjennetegn. Dette kan forklares med at informantene i denne studien jobber mot det ukjente. De hadde lite kunnskap om reiseliv og de gikk inn i noe som kan betegnes som «galskap», men de fullførte som en følge av en enorm indre drivkraft.

I denne studien er det gjort funn om entreprenørene som fører til suksess. Entreprenøren beskriver suksess med følelser, lykke og nå mål. Videre er det motivasjon, fullføre mestre og ensomhet. Entreprenørene viser alle en emosjonell side av seg, de liker å ta vare på turister, viser omtanke for naturen, miljøet og lokalsamfunnet. Den emosjonelle siden kom også fram intervjusituasjon som glede, latter, alvorstynget og stille. De søker kontakt med andre mennesker og vil nok derfor føle seg alene i bedriften og på jobb når bedriften er liten. Med å gi så mye av seg selv får de også noe igjen fra menneskene som er rundt seg, om det er ansatte eller turisten. Det gir entreprenøren mere energi og motivasjon til å fullføre for å nå sine mål. Det gir energi når de får en følelse av å mestre ting. Denne energien forsterker bare den indre drivkraften de allerede har.

Med disse funnene mener jeg at spørsmålet om hva entreprenøren oppfatter som suksess er besvart.

5.3 Suksesskriterier

Historien til entreprenør A, B, C og D fremstår som en suksesshistorie både hver for seg og samlet. Disse fire naturbaserte bedriftene har siden oppstart vært gjennom en reise sammen med sine entreprenører A, B, C og D som kan ta pusten fra deg som utenforstående, ja kanskje også fra de aller nærmeste. For å forstå begrepet suksess for entreprenørene knytter de det ofte opp i hendelser i bedriften eller livet sitt. På samme måte som andre knytter opp hendelser og viktige øyeblikk opp mot en bestemt sang som ble spilt på et tidspunkt på et bestemt sted. Det fungerer som referansepunkt for den som forteller og er med å holde kontroll på historien når fortellingen går omfatter flere år.

Historiene er med på å bekrefte antakelse om at de fire bedriftene har suksess. I hvert fall fra ståstedet som intervjuer og det som kan tolkes fra empirien om historiene til entreprenørene men hvordan oppfatter entreprenørene suksess.

For en utenforstående er det enkleste å vurdere suksess og suksesskriterier i forhold til finansielle og objektive mål. Som for eksempel ut fra antall ansatte, og hva som kan sees av materiell og utstyr og om det er av nyere dato eller om det er gammelt. Slike materielle ting er med på å påvirke oppfattelsen til de som observere bedriften og entreprenøren utenfra. I denne studien er ikke objektive og finansielle faktorer tema. I denne studien er det entreprenørens subjektive oppfattelse av suksess som er tema.

Et av funnene er at tre av fire entreprenører (A, B og D) har en hobby de er lidenskapelig opptatt av, mens entreprenør C har kunnskap og erfaring gjennom yrke og fagutdanning. Felles utgangspunkt for alle fire entreprenørene er naturen, enten gjennom sin hobby eller jobben. Det som kjennetegner naturbaserte bedrifter er deres forhold til naturen, aktiviteter i naturen og ressurser som selges som opplevelsesprodukter til turister (Tangeland & Aas, 2011). Alle fire entreprenørene gjør et poeng av at det med å etablere en bedrift ikke var planlagt eller en drøm, det på en måte bare ble slik. Det som skiller entreprenører fra andre, som ikke starter egen bedrift, er at de ser muligheter ifølge Richard Cantillon (død 1734) og som Johannessen, Olsen og Stokvik (2013) sier, entreprenører er personer med stor handlekraft, men som ikke alltid er klar over risikoen det medfører. Det er gjennom aktiv bruk av naturen gjennom sin hobby og jobb at entreprenørene A, B, C og D har sett muligheten. En mulighet som har ført til at hobbyen også til A, B, C og D etablerte en opplevelsesbedrift. De så muligheten til å ta med turister på tur og gi turistene en opplevelse med aktiviteten de hadde selv hadde stor lidenskap for. Ved å starte opp noe som var nytt og innovativt i samfunnet (på stedet) gjør at entreprenør A, B, C og D kan defineres som entreprenører sier Naustvik og Ørnes (2012). For entreprenør D så er en entreprenør.

Ein som skape nokka sjøl. Har en visjon og ide om å få tel nokka. Å så en litt sånn rastløs sjæl som aldri klare å stoppe egentlig. Han e kanskje god te å utvikle konseptta og produkta og kanskje ikkje like god til å drive.

En kan anta at definisjonen kan være entreprenør D's egen erfaring og karakteristikk på seg selv som entreprenør. En definisjon som finner støtte fra alle de tre andre entreprenørene A, B og C i studien. En slik definisjon kan være en god beskrivelse av entreprenører innen naturbasert turisme. Med «*ikkje like god til å drive*» kan en anta at entreprenør D ikke har daglig drift i tankene, men heller at entreprenører innen naturbasert turisme har manglende kunnskap innen kontor og regelverk. En antakelse som finner støtte hos Johannessen, Olsen og Stokvik (2013).

Når valget var tatt og bedriften var startet opp ble entreprenørene A, B, C og D raskt klar over en ting. De var nok ikke helt klar over hva de hadde gitt seg ut på. Eller som C sier «*ja, da e man jo en gal drømmer ... tør å starte med det hær uten å vite ka du gjør he, he ...*». Denne uttalelsen støtter de andre entreprenørene A, B og D som sier de kunne hatt bedre kunnskap om å drive butikk, for hobbyen, aktiviteten og naturen er noe det har de kan og har kunnskap om, noe som Johannessen, Olsen og Stokvik (2013, s. 48) også støtter.

Å drive en opplevelsesbedrift er tid og ressurskrevende noe jeg tolker kan gå ut over familie, venner og hobbyen. Selv om hobbyen også er jobben er det ikke på samme måte. Det å skal bygge opp en opplevelsesbedrift har vært krevende og det har tatt lang tid å få den etablert. A, C og D startet rundt 2005 og i 2013 har de drevet i ca. 8 år mens B har drevet siden starten på 1990 tallet. Det A, B, C og D sier er at det har tatt lang tid, altfor lang tid å komme dit de er i dag. A, B, C og D skulle gjerne sett at etableringsfasen gikk fortere. Om tilfeldighetene ville det slik vites ikke, men tre (B, C og D) av de fire (A) entreprenører sa at de først i 2013 kunne senke skuldrene litt for nå føler de at de har landet. Det kan tenkes at B, C og D mener de er ferdig med å bygge og utvikle sine bedrifter og nå er det bare å drifte og ta imot turistene som kommer på samme måte som andre bedrifter i andre bransjer. Entreprenør A som også startet i 2005 er under planlegging av eget bygg/anlegg og det kan forklare hvorfor A ikke har samme oppfatning. Ut fra dette kan en se nærmere på hva B, C og D mener om etableringsfasen til naturbaserte bedrifter. Kan det tenkes at etableringsfasen kan forklares som entreprenørskap og er den tiden det tar å bygge og utvikle bedriften på lik linje med andre bedrifter i andre bransjer jamfør Bredvold (2011).

Den dynamiske og sosiale prosessen som oppstår når en entreprenør etablerer og utvikler en virksomhet blir av Bredvold (2011) definert som entreprenørskap (Bredvold, 2011). Slik jeg velger å tolke entreprenør B, C og D så er denne dynamiske prosessen eller etableringsfasen vanskelig å si hvor lang tid den tar. Følger vi Naustvik og Ørnes (2012) sin beskrivelse av entreprenørskap så ser de på entreprenørskap som en innovativ kraft som gir vekst og fornyelse i form av at entreprenøren bygger nye virksomheter (Naustvik & Ørnes, 2012). Alle fire entreprenørene viser til at det å etablere og utvikle en opplevelsesbedrift er tid- og ressurskrevende ved siden av vanlig drift. Det kan forstås som om at entreprenør A, B, C og D ikke føler bedriften er ferdig utviklet og begrunner det med at de ønsker en eller flere ansatte og at de skal kunne ta ut lønn som andre bedrifter. Når A, B, C og D i dag ser hvor langt de er kommet så skulle de ønsket at de satset fullt med en gang. Det tolker jeg slik at etableringsprosessen kunne gått fortere. For det å utvikle bedriften med å bygge stykkevis og delt krever mye energi. En energi som kunne vært mulig å bruke på turistene og mere lyst betonte ting som fritid, hobby og familie. Det er de økonomiske ressursene som er den største utfordringen for å korte ned på etableringsfasen sier entreprenørene A, B, C og D.

Entreprenørskap er når entreprenøren står for utviklingen alene og i samarbeid med andre. Andre i denne sammenhengen kan tenkes å være ansatte, rådgivere, agenter, turoperatører eller nettverket sier Bredvold (2011). Entreprenørene A, B, C og D har i utviklingen av bedriften

brukt nettverket aktivt og er den ressursen A, B, C og D nevner oftest. Både som referansegrupper, rådgiver og i utviklingen av nye produkter. Støtten fra nærmeste familie og venner har vært viktig for å holde kostnadene nede og ikke minst en aksept på å bruke så mye av sin fritid på å jobbe med å utvikle bedriften. Når anlegget til B sto ferdig i 2013 (etablert begynnelsen av 1990) sa entreprenøren «å nu kjenne æ det at æ e kommet dit'et» et utsagn jeg tolker som om etableringsperioden var over etter ca. 20 år. I denne perioden har entreprenør B utviklet 3 forskjellige forretningskonsept og har nå fått det slik at det er mulig å tilby helårs opplevelser med aktiviteter og overnatting. Entreprenør B beskriver situasjonen;

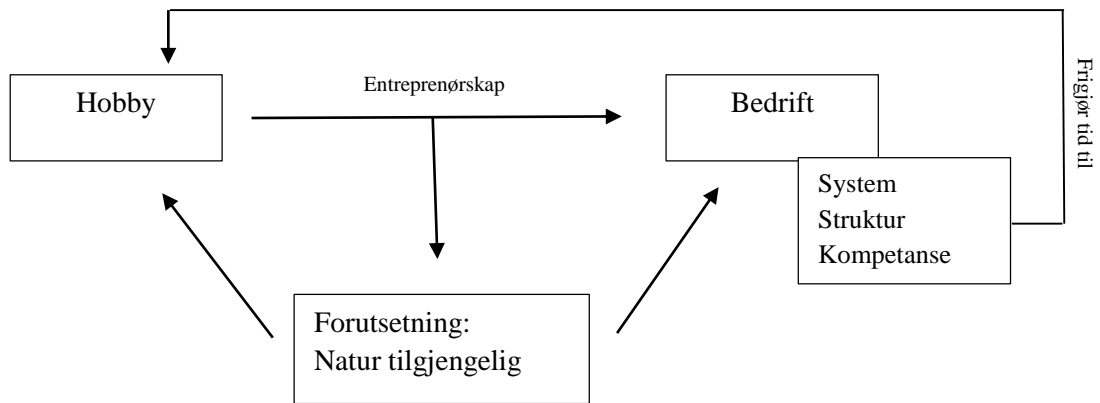
Føle mæ mere komplett nu. Ja i å me at æ har alt. Æ føle mæ komplett. Æ føle på en måte at æ har landa. Så det ... det har gitt mæ følelsen av suksess, men samtidig har æ tatt risiko.

Entreprenør C er klar for å begynne å jobbe og ser frem til de neste 30 årene i bedriften etter å ha fullført anlegget i 2013 etter 10 års byggeaktivitet. Bedriften til entreprenør D vil i løpet av våren 2014 ansette en administrasjonssjef og entreprenør D beskriver situasjonen som om etableringsfasen er over ved å si «vi e litt sånn på ... egentlig på tur tel ... telbake til start når det gjelder arbeidsrolla». Det å få økonomi til å ansette en ressursperson vil frigjøre tid til entreprenørene og er en drøm til A, B, C og D. Tid som kan brukes der A, B, C og D føler de er best og ikke minst som motiverer dem som entreprenører. I tillegg til at A, B, C og D skulle ønske at etableringsprosessen gikk raskere så har alle fire entreprenører et ønske om å ansette en på kontoret. En ansettelse som vil frigjøre tid entreprenørene ved å overtar en arbeidsoppgave entreprenørene virker å ikke like, kontorarbeid. Som entreprenør C sier når det er snakk om kontordager, de dagene vil entreprenør C holde sengen. Entreprenør B har valgt å sette bort en del av kontorarbeidet. Kontorarbeid er statisk, krever lite kreativitet og utvikling, og ikke en oppgave som entreprenører føler er sosial og utviklende for bedriften jamfør definisjonen til Bredvold (2011).

Forklaringen kan være at entreprenørskap som en dynamisk prosess eller etableringsfasen kan tenkes å være gjennomført når bedriften har utviklet systemer, anlegg og struktur til å håndtere turister og har ansatte med kompetanse i bedriften til å utføre daglige gjøremål. Ved å nå dette målet viser entreprenørene at det har fullført det de startet med og lyktes. I denne studien kan det være et funn at etableringsfasen for naturbaserte reiselivsbedrifter varer i mange år. Et funn som kan knyttes opp mot entreprenørens oppfattelse av suksess er når bedriften kan sammenlignes med andre bedrifter i samfunnet som har systemer, struktur og kompetanse for

å drive bedrift. Det at bedriften følger lover og regler, har egne lokaler, har ansatte med klare roller og en drift og omsetning som gir overskudd kan tenkes at entreprenørene oppfatter som en suksess. Når A, B, C og D ansetter en person vil entreprenørene A, B, C og D sine arbeidsoppgaver også endres. Dermed kan det tenkes at entreprenørene A, B, C og D får frigjort tid til andre oppgaver i bedriften. En annen forklaring kan være at entreprenøren A, B, C og D får mer tid til sin store lidenskap hobbyen, familien og sine venner. Med flere ansatte kan det være at entreprenørene får utføre arbeidsoppgaver i bedriften som A, B, C og D har lyst til å utføre, og som de selv mener de er gode på. Arbeidsoppgaver som bringer entreprenørene nærmere sin hobby og lidenskap – ringen er sluttet.

Ut fra dette er det utviklet en modell (figur 1) som tar for seg entreprenørens faser i utviklingen av en naturbasert opplevelsesbedrift. Det starter gjerne med en hobby (interesse eller kunnskap) hvor entreprenøren ser muligheten til å utvikle et opplevelsesprodukt. Tilgjengelig natur og naturressurser er en forutsetning for å kunne utøve en hobby, og en forutsetning for å kunne være en ressurs for en bedrift. Hobbyen er en aktivitet som foregår ute i naturen eller hvor en høster av naturressursene. Entreprenøren ser mulighetene som hobbyen gir i sammen med tilgjengelig natur og naturressurser. Entreprenørskap er en dynamisk prosess og sosial prosess der entreprenøren alene og i samarbeid med andre, identifiserer muligheter og gjør noe med dem ved å etablere ny virksomhet ifølge Bredvold (2011) . Denne dynamiske prosessen *entreprenørskap* er den tiden det tar å etablere en bedrift. En bedrift er etablert når systemer, struktur og kompetanse også er på plass. For mange entreprenørene i naturbasert turisme kan entreprenørskapsprosessen (etableringsprosessen) ta lengere tid enn hos andre. I de bedriftene hvor entreprenørskapsprosessen tar lang tid vil entreprenøren etter hvert miste kontakten med det viktigste – hobbyen. Bedriften er etablert når entreprenøren mener bedriften har systemer, struktur og kompetanse på plass i bedriften, og kan drive en bedrift på samme måte som i andre bransjer. Når bedriften er etablert vil det frigjøre tid til entreprenøren og hobbyen – ringen er sluttet.



Figur 1: Entreprenørskap - Ringen er sluttet (Jan Roger Eriksen)

6 KONKLUSJON

Denne studien skulle studere mulige suksesskriterier for små naturbaserte reiselivsbedrifter i Finnmark. For å avdekke disse kriteriene er det laget to underspørsmål. Hva er entreprenørens oppfattelse av suksess? Og hva mener entreprenøren er faktorer til suksess?

Suksessfaktorer for bedriften og for entreprenøren som er identifisert. Suksessfaktorer kan oppstå i mange former og det er fire faktorer som har utpekt seg som viktig for bedriftens suksess; indre drivkraft, lidenskap, lokal kunnskap og nettverk. Av de tolv faktorene så var det disse som utmerket seg. Ser vi på funnene i forhold til Komppula og Reijonen (2006) så er fem av faktorene identisk; ledelse, intern markedsføring, kundeorientert og omdømme for bedriften og produktene. Ser vi på funn i forhold til Lundberg og Fredman (2012) sine tre faktorer livstil, ledelse og naturressurser så er det bare en av faktorene i mine funn som matcher funnene og det er ledelse. De faktorene som ikke er nevnt men som det ble gjort funn på er; penger, timing, flaks og tilfeldigheter og arbeidsmiljø. Disse faktorene anser jeg som viktige faktorer. De er med å gi en helhetlig forståelse av verdikjedene i bedriften. Om en av disse skulle falle bort kan det være det som fører til at bedriften mister fokus. Dette er faktorer som entreprenørene oppfatter som viktig. Den tause kunnskapen entreprenøren har latt komme til syne gjennom å identifisere suksessfaktorer gir oss nødvendig kunnskap og forståelse. Den gir oss ett innblikk i hvorfor entreprenøren mener det tar så lang tid å fullføre en etablering av en naturbasert opplevelsesbedrift. Ser vi på disse suksessfaktorene og plasserer de inn i entreprenørskap modellen vil vi fort forstå at alle faktorene er viktig. Her er noen eksempler:

Oppofrende *lidenskap* om det er hobby, entreprenørskapsfasen eller bedriften. Godt *arbeidsmiljø* i entreprenørskapsfasen og i bedriften. Stort *nettverket* i hobby, naturen, entreprenørskapsfasen og bedriften. *Omdømme* i hobby og utøvelse av aktivitet, i entreprenørskapsfasen og i bedriften. *Kundeorientert* i utøvelsen av hobby, i utviklingen i entreprenørskapsfasen og i bedriften.

Begrepet suksessfaktorer som fenomen viste seg å frembringe flere oppfattelser når fenomenet vurderes subjektiv. I denne studien fikk ikke informantene mulighet til å forberede seg eller prioritere noen utsagn. De skulle fortelle livshistorien til bedriften og det var gjennom denne samtalen jeg fulgte et en temabasert intervjuguide.

Med å identifisere suksessfaktorer har jeg gjort funn bidrar til å øke kunnskapen og forståelsen om små naturbaserte reiselivsbedrifter og konkludere med at forskningsspørsmålet om hva entreprenørene oppfatter som faktorer til suksess er besvart.

Det som kjennetegner entreprenørene A, B, C og D sin oppfattelse av suksess er valg og måten de omtaler bedriften, omgivelsene og turistene på er med følelser og innlevelse. En følelse som stråler ut som energi gjennom den indre drivkraften

Ser vi på funnene i fra entreprenørens subjektive oppfattelse og setter de opp mot modellen (figur 1) nevnt ovenfor vil vi nok forstå bedre hva som forsterker lidenskapen, den indre drivkraften det er følelser og en indre drivkraft om å mestre nye og uforutsette ting og ha som mål å fullføre det de har startet med. Indre drivkraft gjør at entreprenøren jobber langt mer enn normalt i bedriften, deltar med stor lidenskap i entreprenørskapsfasen og utøver sin hobby ved siden av. Det trengs energi og motivasjon noe entreprenørene får fra turistene, ansatte, naturen og familien og ikke minst oppleve at en får ting til og lykkes. Alt dette har gått ut over fritiden til entreprenøren. Etableringen av bedriften har tatt mye lengere tid enn det burde, i hvert fall er det slik en kan tolke entreprenørene når de sier denne etableringsfasen skulle gått mye forttere. De skulle satset enda hardere hadde de vist det de vet i dag. Nå er de der nesten alle sammen, entreprenørskapsfasen er ferdig – ringen er sluttet.

En egenskap og personlighet som disse fire entreprenørene har er omtanken for menneskene de har med på tur, omtanken for lokalsamfunnet og miljøet. Bruken av naturen skal sikre at de har en god arbeidsplass i morgen og i fremtiden. En annen egenskap og personlighet er deres evne og indre drivkraft til å reise seg opp og stå på videre når de tunge dagene kommer, en egenskap som smitter over på ansatte, og som virker motiverende for omgivelsene. En tredje egenskap er

å lytte og ta til seg innspill fra nettverket og kundene, og ta innspillene med inn i bedriften for å gjøre endringer i produktene eller bedriften. Med sin evne, kunnskapen og kompetanse er det en glede å gi turistene en flott opplevelse og tilbakemeldingene fra turistene er motiverende. Ett funn slik jeg tolker det kan være den sterke indre drivkraften for å nå egne mål. En indre drivkraft som virker å være like sterk som interessen for sin hobby, eller som man også kan si den nye hobbyen er bedriften og hobbyen er blitt jobb. Med en slik antakelse kan man bruke entreprenør B sine ord «*ja, va helt gal, va helt besatt av det*» som er en beskrivelse på hvor oppofrende naturbaserte entreprenører kan være sin bedrift – med «galskap» som drivkraft.

Konklusjonen må være med «galskap» som drivkraft har man energi til å fullføre etableringen av bedriften selv om det har tatt mange år, så vet entreprenøren at en dag får også han frigitt tid til sin hobby – ringen er sluttet.

6.1 Tema og forslag til videre forskning

Med tilsvarende case studier fra andre steder eller regioner ville det være mulig gå i dybden på suksess og suksessfaktorer innen naturbasert turisme. For å kunne sammenligne funn i denne studien mot andre vil føre til bedre forståelse og økt kunnskap. Flere studier kan være med å avdekke ytterligere suksesskriterier og hva som kjennetegner disse. Med ytterligere studier av mekanismene i modellen vil en få et bredere og rikere kunnskapsgrunnlag. Flere studier innen dette området kan bidra til utviklingen av sektoren naturbasert turisme og mikro og små reiselivsbedrifter.

Litteraturliste

- Abelsen, B., Jørgensen, E. J., & Korsnes, K. A. (2007). *Lykkelig som liten?* Alta: Norut NIBR Finnmark.
- Bredvold, R. (2011). *Entreprenørenes fortellinger - En identitetsstudie i det opplevelsesbaserte reiselivet*. Karlstad universitet. Fakultetet for samhälls- och livsvetenskaper. Karlstad: Universitetstryckeriet, Karlstad 2011.
- (2012). *Destinasjon Norge*. Oslo: Nærings-og handelsdepartementet.
- Dyke, L. S., & Murphy, S. A. (2006, November 21). How We Define Success: A Qualitative Study of What Matters Most to Women and Men. *Springer Science*, ss. 357-371.
- Enger, A., Grünfeld, L. A., Løvland, J., Iversen, E. K., Holmen, R. B., & Jakobsen, E. W. (2013). *Sektoranalyse av reiselivsnæringen i Nord-Norge*. Menon Business Economics.
- Getz, D., & Carlsen, J. (2000). Characteristics and goals of family and owner-operated businesses in the rural tourism and hospitality sectors. *Tourism management*(21), ss. 547-560.
- Johannessen, J.-A., Olsen, B., & Stokvik, H. (2013). *Innovative Organisasjoner - Fra ide til faktura*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Komppula, H. R. (2007). Perception of success and its effect on small firm performance. *Perception of success*(No. 4), ss. 689-701.
- Komppula, R. (2014). The role of individual entrepreneurs in the development of competitiveness for a rural tourism destination - A case study. *Tourism Management*(40), ss. 361-371.
- Komppula, R., & Reijonen, H. (2006). Performance determinants in Small and Micro Tourism Business. *Tourism Review*(4), ss. 13-20.
- Mehemtoglu, M. (2003). *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Fagbokforlaget.
- Mehmetoglu, M. (2007). *Naturbasert turisme*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Mykletun, R. j., & Gyimóthy, S. (2007). Adventure tourism: Den grænseoverskridende leg med risiko. I J. O. Bærenholdt, J. Sundbo, J. O. Bærenholdt, & J. Sundbo (Red.), *Oplevelses Økonomi - produktion, forbrug, kultur* (1.. utg., ss. 1-345). Frederiksberg, Danmark: Forlaget Samfundslitteratur.
- Naustvik, B. S., & Ørnes, R. (2012). *Hvordan skape innovasjon i opplevelsesbasert reiseliv?* Masteroppgave, Universitetet i Nordland, Handelshøgskolen i Bodø .
- Reichel, A., & Haber, S. (2005, Januar). A three-sector comparison of the business performance of small tourism enterprises: an exploratory study. *Tourism Management*(26), ss. 681-690.

- Reijonen, H., & Komppula, R. (2007). Perception of success and its effect on small firm performance. *Perception of success*(No. 4), ss. 689-701.
- Reijonen, H., & Komppula, R. (2007). Perception of success and its effect on small firm performance. (No. 4), ss. 689-701.
- Ringdal, K. (2007). *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig metode og kvantitativ metode* (2. utg.). Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.
- Solheim, G., Nilssen, G., & Fiva, E. (2014, Mai 3). *NHO Reiseliv*. Hentet fra www.nhoreiseliv.no/nordnorge: <http://www.nhoreiseliv.no/wp-content/uploads/2012/05/Nordnorsk-Reiselivsstatistikk-20112.pdf>
- Tangeland, T., & Aas, Ø. (2011). Household composition and the importance of experience attributes of nature based tourism activity products - A Norwegian case study of outdoor recreationist. *Tourism Management*(32), ss. 822-832.
- Thagaard, T. (1998). *Systematikk og innlevelse* (3. utg.). Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.
- Thomas, R., Shaw, G., & Page, S. J. (2011). Understanding small firms in tourism: A perspective on research trends and challenges. *Tourism Management*(32), ss. 963-976.
- Webområde for BBC*. (2014, Mai 20). Hentet fra www.bbc.co.uk: <http://www.bbc.co.uk/programmes/b00dhv1n>
- Xiao, H., & Smith, S. L. (2006). Case studies in tourism research: A state-of-the-art analysis. *Tourism Management*(27), ss. 738-749.

VEDLEGG

Følg brev informant

Viser til tidligere henvendelse hvor jeg spurte om du og din bedrift kunne tenke dere å delta i min masteravhandling som informant. Jeg studerer Master in Tourism ved Høgskolen i Finnmark og er i gang med å skrive min masteravhandling. Oversender deg litt informasjon om mitt forskningsprosjekt, og hva som vil skje når vi møtes til intervju og hvilke rettigheter du har som informant.

For å gjennomføre min forskning har jeg valgt å bruke kvalitativ metode og eksplorativ forskningsdesign. Eksplorativ forskningsdesign er å kartlegge et område der det tidligere ikke er drevet systematisk forskning. Ved eksplorativ forskning har man gjerne kun problemstillingen formulert som presiserer temaet. Tema jeg ønsker å forske på krever enheter (cases) som ligger innenfor et avgrenset geografisk område, er en reiselivsbedrift som driver innen naturbasert turisme og som har drevet i minst 4-5 år. For å kartlegge temaet, og få nok informasjon til å gjennomføre analyse, vil jeg gjennomføre 4 intervju med ulike personer fra ulike reiselivsbedrifter.

Problemstilling:

«Mulige suksessfaktorer for små naturbaserte reiselivsbedrifter i Finnmark»

Som informant vil din informasjon bli behandlet konfidensielt, det vil si at i masteravhandlingen vil informant og bedrift bli anonymisert. I muntlige og skriftlige presentasjoner og samtaler vil din og bedriftens integritet bli ivaretatt. Alle data som samles inn i løpet av studien bli slettet når avhandlingen er ferdig og levert. Innsamlede data vil kun bli brukt i denne masteravhandlingen. Vil også gjøre informanten oppmerksom på at under intervjuet så vil samtalen bli tatt opp, men som nevnt tidligere vil både notater og lydfiler bli slettet etter at masteravhandlingen er levert. Opptaket vil bli brukt i analyseprosessen sammen med notater som gjøres underveis i samtalen.

Om det er ønskelig vil du kunne trekke deg fra samarbeidet på hvilket som helst tidspunkt. Dersom du ønsker å lese ditt bidrag til avhandlingen underveis og/eller før den leveres så er det mulig.

Jeg ser for meg et intervju som tar ca. 60 minutter.

Det vil bli foretatt 4 intervju med ulike små naturbaserte reiselivsbedrifter i Finnmark, og jeg er takknemlig for at du og din bedrift stiller dere til disposisjon for å bli forsket på.

Med vennlig hilsen

Jan Roger Eriksen

Masterstudent i Master in Tourism

Høgskolen i Finnmark

Intervjuguiden

Innledning:

1. Kan du kort fortelle om virksomheten, fra før oppstart og fram til i dag?
 - a. Organisering – AS eller enkeltmannsforetak
 - b. Konsept og forretningside, er den endret underveis?
 - c. Økonomi
 - d. Suksesshistorier
 - e. utfordringer
 - f. Ansatte
2. Hvordan er det og drive reiselivsbedrift i Finnmark
3. Hvor kommer kundene deres ifra
4. Kan du fortelle litt om deres hovedmarked

Naturbasert reiseliv:

5. Hva legger du i begrepet naturbasert reiseliv, hva er naturbasert reiseliv for deg?
6. Kan du fortelle om hvordan det egentlig er å drive en naturbasert reiselivsbedrift i Finnmark, utfordringer, risiko, økonomi,
7. Kan du fortelle om hvilke erfaringer du har gjort deg underveis, som du gjerne skulle hatt før du startet opp

Gründer:

8. Hva er det første du tenker på når du hører ordet gründer, og hva er det du forbinder med det å være gründer?
9. Er du en gründer?
10. Er det nok å være en god gründer for å etablere en virksomhet?
11. Hva mener du kjennetegner gründerne?

Motivasjon:

12. Hvorfor driver du med reiseliv?
13. Hva føler du når du står opp om morgenen for å gå på jobb?
14. Hva motiverer deg?
15. Ønsker du å vokse?
16. Hva tenker du når du får en kunde gir positiv tilbakemelding.

Bærekraftig reiseliv:

17. Kjenner du til begrepet bærekraftig reiseliv, hvordan vil du forklare dette
18. Hva mener du må til for å skape et bærekraftig reiseliv
19. Hva mener du er viktig for å klare å skape en god og økonomisk bærekraftig reiselivsbedrift i Finnmark?
20. Hva mener du må til for at man skal kunne drive økonomisk forsvarlig
21. På hvilken måte mener du at bedriften din er med å skape verdier i samfunnet?

Suksess, det å lykkes:

22. Hva er det første du tenker på når du hører ordet suksess?
23. Hva er suksess for deg og din bedrift? Definer gjerne
 - a. Har du oppnådd suksess?
 - b. Hvorfor har du/dere lyktes
24. Hvordan måler DU suksess?
 - a. Kan man skille mellom privat/personlig suksess og suksess som defineres av utenforstående (offentlig)
25. Hvilke faktorer mener du er viktig for å oppnå suksess?
 - a. Hva er den/de viktigste suksessfaktorene for bedriften?
26. Hva mener du er viktig for å lykkes

Organisering og andre reiselivsbedrifter:

27. Samarbeider du med andre reiselivsbedrifter
28. Offentlig eller privat finansiering
29. Hva mener du om organiseringen av reiselivet
30. Kjenner du til den Nasjonale reiselivsstrategien og reiselivstrategien for regionselskapet Nord-Norsk Reiseliv?

Vekst og konkurranse:

31. Ville du startet en reiselivsbedrift i dag, dersom du hadde vist det du vet i dag
32. Er det behov for flere reiselivsbedrifter i Finnmark?
 - a. Hvilke type reiselivsbedrifter mener du mangler i Finnmark
33. Vil du anbefale noen å starte med reiselivsbedrift
34. Hva mener du er risikoen for å drive innen reiselivet i Finnmark i dag
35. Dersom du skulle gitt råd til en som tenker, drømmer om å etablere en naturbasert reiselivsbedrift, hvilke råd ville du gitt