



UiT Norges arktiske universitet

Handelshøgskolen ved UiT

Når smått ikke er godt nok: kan større reiselivsbedrifter i Nord-Norge bidra til bedre lønnsomhet?

Benjamin Nordberg Furuly

Masteroppgave i økonomi og administrasjon, BED-3901, juni, 2021

Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på en flott studietid på Handelshøgskolen ved UiT. Gjennom møte med ansatte, forelesere og ikke minst medstudenter, har studietiden vært en givende og lærerik periode av livet.

Koronapandemien har selvsagt preget prosessen, men gjennom bruk av digitale hjelpemidler og teknologi har studien latt seg gjennomføre på en god måte. Takk til alle informanter som har bidratt med sin kunnskap og velvillig delt av den.

Jeg vil spesielt takke min veileder gjennom denne oppgaven, Bernt Arne Bertheussen for gode råd og innspill underveis i prosessen. Takk også til familie, venner og andre som har bidratt med heiarop og støtte i hele perioden. Det hadde vært betydelig vanskeligere uten.

Oppgaven er en reise gjennom en av de viktigste næringene i Nord-Norge i dag og for fremtiden. God lesning!

Tromsø, juni 2021



Benjamin Nordberg Furuly

Sammendrag

Denne oppgaven undersøker hvordan større bedrifter i reiselivsnæringen i Nord-Norge kan skape bedre lønnsomhet. De siste årene er det tatt initiativer for å slå sammen flere reiselivsbedrifter til større konserner. Målet er å skape bedre tilbud til kundene, og dermed også skape bedre økonomiske resultater for bedriftene. Reiselinæringen har gjennom de siste ti årene hatt systematisk dårligere lønnsomhet enn øvrig næringsliv. Å undersøke hvordan større bedrifter kan bidra til bedre økonomiske prestasjoner for en viktig næring i Nord-Norge er derfor interessant, både ut fra et samfunnsperspektiv og et investorperspektiv.

Dette er undersøkt ved å gjøre en gjennomgang av sentral teori innenfor strategifeltet. Det er også gjennomgått studier som omhandler hvordan bedrifter kan skape synergier av fusjoner og oppkjøp, og hvilken effekt dette kan ha. Deretter er det gjennomført intervjuer med informanter som har god kjennskap til akkurat denne problemstillingen. Informantenes perspektiver og beskrivelser er utfylt av relevant statistikk og undersøkelser av reiselivet i Nord-Norge.

Resultatene viser at reiselivsnæringen i Nord-Norge er en attraktiv næring for investorer basert på konkurransekraftene. Det er spesielt på fire områder bedrifter kan oppleve positive synergier gjennom å bli en del av en større bedrift: kapital, kompetanse, markedsføring og salg og felles administrasjon. For å lykkes med å oppnå disse synergiene er det spesielt viktig at det tas riktige valg i fusjonsprosessen. Her er det blant annet avgjørende at man velger de bedriftene som passer inn i strategien og organisasjonen til bedriften. Det er også avgjørende at prisen for fusjonen eller oppkjøpet blir satt riktig. Til slutt må bedriftene integreres på en slik måte at det er mulig å hente ut positive synergier. Gjennom dette kan reiselivsbedrifter i Nord-Norge oppnå konkurransefortrinn ovenfor sine konkurrenter, og dermed også oppnå målet om bedre lønnsomhet.

Oppgaven har også undersøkt hvorvidt større bedrifter er bedre rustet for å møte uforutsette kriser, som koronakrisen. Resultatene peker på fordeler som at man kan ha bedre forutsetninger for å drive produktutvikling og markedsføring. Av ulempene trekkes det frem at mindre bedrifter ofte raskere kan redusere kostnader og omstille seg.

Nøkkelord: reiseliv, fusjoner, oppkjøp, lønnsomhet, strategi

Innhold

1.	Innledning.....	1
1.1	Bakgrunn for oppgaven	1
1.2	Problemstilling og forskningsspørsmål	4
1.3	Oppbygning av oppgaven.....	5
1.4	Lønnsomhet – hva er det egentlig?.....	5
1.5	Strategi – veien til målet.....	6
2.	Teori	7
2.1	Omgivelser og strategi – de fem konkurransekraftene	7
2.2	Det ressursbaserte synet på strategi	9
2.3	Det relasjonsbaserte synet på strategi	12
2.4	Fusjoner og synergier	14
2.5	Motiver for fusjoner og oppkjøp	16
2.6	Fusjonsprosessen	19
2.7	Fusjoner og lønnsomhet.....	20
3.	Empirisk kontekst.....	21
3.1	Reiselivsnæringen.....	21
3.2	Historien om reiselivet i Nord-Norge.....	22
3.2.1	Starten på reiselivseventyret.....	22
3.2.2	Nordnorsk reiseliv anno 2019	22
3.2.3	Lønnsomhet i reiselivet	26
3.2.4	Sesongvariasjoner.....	28
3.2.5	Koronakrasjet	28
3.2.6	Nord-Norge: fremtidens reiselivsdestinasjon?.....	30
4.	Metode.....	31
4.1	Forskningsdesign	32

4.2	Datainnsamling	33
4.2.1	Kvalitative intervjuer som metode	33
4.2.2	Gjennomføring av intervjuene	34
4.2.3	Utvalg	36
4.3	Dataanalyse.....	38
4.4	Studiens kvalitet	40
4.4.1	Reliabilitet	40
4.4.2	Validitet.....	40
4.4.3	Generalisering	41
4.4.4	Studiens svakheter.....	41
4.5	Etiske refleksjoner	42
5.	Resultater og diskusjon	43
5.1	Studiens hovedfunn	43
5.2	Hvor attraktivt er nordnorsk reiseliv i dag?.....	45
5.2.1	Direkte konkurrenter	45
5.2.2	Kundenes forhandlingsmakt.....	47
5.2.3	Leverandørens forhandlingsmakt	48
5.2.4	Substitutter til reiselivsbedrifter i Nord-Norge	49
5.2.5	Potensielle nye aktører	51
5.2.6	De fem konkurransekraftenes påvirkning på reiselivet i Nord-Norge	53
5.3	Hvordan skape lønnsom vekst gjennom oppkjøp og fusjoner?.....	54
5.3.1	Potensialet for vekst gjennom kombinasjoner mellom firmaer	54
5.3.2	Mindre kontroll og dårligere lønnsomhet?.....	55
5.3.3	Synergier gjennom samarbeid.....	57
5.3.4	Riktig match/feil match: hvordan velge ut bedrifter å fusjonere med?.....	58
5.3.5	Kundereisen – nøkkelen til suksess.....	60

5.3.6	Kostnader ved fusjoner og oppkjøp	61
5.4	Større bedrifter – bedre muligheter for vekst og lønnsomhet?	62
5.4.1	Kapital	63
5.4.2	Kompetanse	65
5.4.3	Felles markedsføring og salg.....	68
5.4.4	Felles administrasjon.....	69
5.5	Er større bedre i krisetider?	71
6.	Konklusjon	75
6.1	Svar på problemstillingen.....	75
6.2	Begrensninger og videre forskning.....	77
7.	Referanser.....	78
8.	Vedlegg	83
8.1	Vedlegg 1 Intervjuguide	83
8.2	Vedlegg 2 Næringskodeinndeling Menon Economics	86

Tabeller

Tabell 1. Antall sysselsatte i reiselivsnæringen i Nord-Norge.....	23
Tabell 2. Sum omsetning (tall i millioner kr) i reiselivsnæringen i Nord-Norge.....	24
Tabell 3. Beskrivelse av informanter og deres bakgrunn.....	37
Tabell 4. Resultater: Utdrag fra intervjuene.....	44
Tabell 5. De fem konkurransekraftene. Reiselivsnæringen i Nord-Norge.....	53

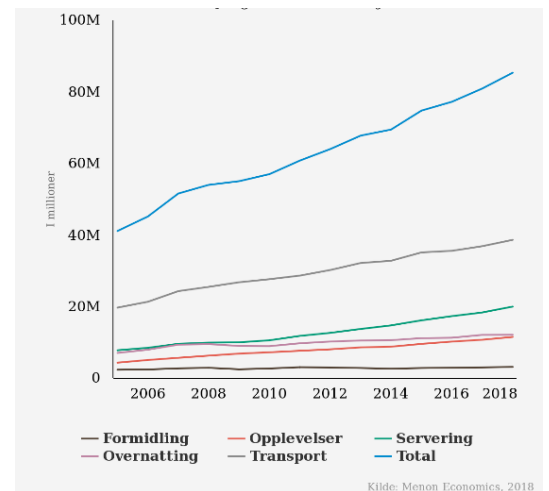
Figurer

Figur 1. Verdiskapningen totalt og i ulike segmenter av Norsk reiseliv.....	1
Figur 2. Driftsmargin for reiselivet og næringsliv for øvrig.	2
Figur 3. Driftsmargin nordnorsk reiseliv og nordnorsk næringsliv	2
Figur 4. De fem kreftene som påvirker industriens konkurranse.....	7
Figur 5. Hvordan oppnå varige konkurransefortrinn.	11
Figur 6. Synergier fra fusjoner og oppkjøp.	16
Figur 7. Motiver for fusjoner.....	17
Figur 8. Fusjonsprosessen og viktige faktorer i hver fase.....	20
Figur 9. Utvikling i verdiskapning i innholdsbransjene i reiselivet i Nord-Norge.	25
Figur 10. Økning i verdiskapning innenfor opplevelsesbransjen per region (2004-2017).	26
Figur 11. Driftsmargin per bransje.....	27
Figur 12. Verdiskapning per ansatt i reiselivet etter bedriftsstørrelse.....	27
Figur 13. Relativ utvikling per segment - Tromsø.....	29
Figur 14. Utslipp fra norsk reiseliv	50
Figur 15. Oppsummering av studiens funn	71

1. Innledning

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Reiselivsnæringen har de siste årene opplevd en enorm vekst i Norge, og i Nord-Norge spesielt. Undersøkelser viser at verdiskapningen fra reiselivsnæringen de siste ti årene har økt med 30 milliarder kroner, tilsvarende en vekst på rundt 55 prosent (figur 1). Her regnes verdiskapning som salgsinntekt fratrukket produksjonskostnad, og skal altså angi hvor mye en vare eller tjeneste øker i verdi for hvert ledd i verdikjeden (Jakobsen og Dombu, 2018). Den globale turismen er ventet å øke med 50 prosent frem mot 2030, og dette vil bidra til enda større vekst for næringen (NHO Reiseliv, 2019). I Nord-Norge hadde reiselivsnæringen en omsetning på 20,5 milliarder kroner i 2019, og sysselsatte over 17 000 personer i landsdelen (NHO Reiseliv, 2020).

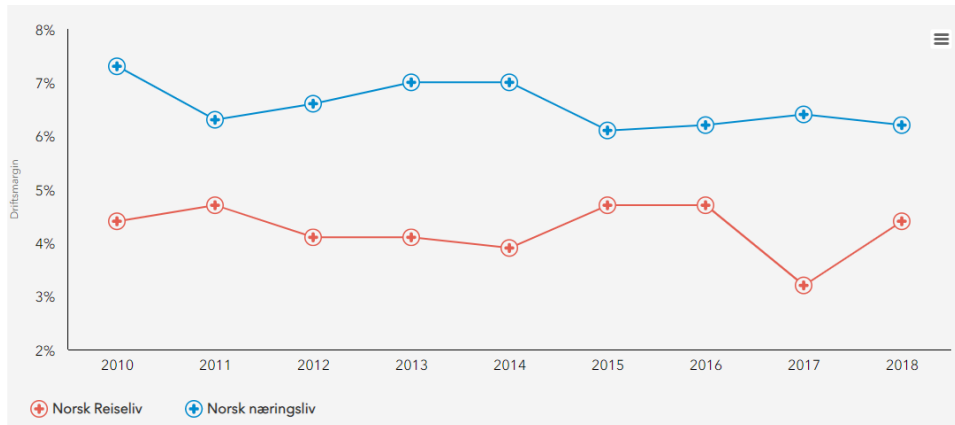


Figur 1. Verdiskapningen totalt og i ulike segmenter av Norsk reiseliv, NHO Reiseliv, 2019 (<https://www.nhoreiseliv.no/tall-og-fakta/>)

Til tross for en stor vekst de siste årene, og utsiktene for fortsatt gode vekstvilkår, så har reiselivsnæringen slitt med å oppnå god nok lønnsomhet. Lønnsomheten har vært systematisk lavere i reiselivsnæringen enn i øvrige bransjer de siste ti årene (se figur 2). Årsakene til dette kan være flere. Regjeringens reiselivsmelding *Opplev Norge* trekker frem mangelen på samordning i næringen som en utfordring for produktivitet og lønnsomhet (Nærings- og fiskeridepartementet, 2017). Sesongsvingninger med lav lønnsomhet deler av året, mange små bedrifter og en hard global konkurranse er også faktorer som bidrar til denne trenden.

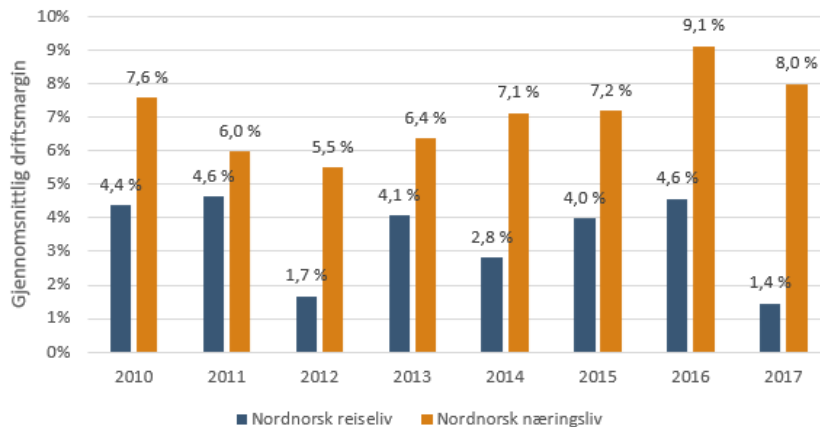
Jakobsen og Dombu (2018) peker på andre mulige årsaker til hvorfor reiselivet peker seg ut i negativ retning med tanke på lønnsomhet. De beskriver at reiselivet generelt er lite kapitalkrevende, og at det dermed kreves mindre overskudd fra driften for å dekke kapitalkostnadene. Andre mulige årsaker som trekkes frem er at arbeidsintensiviteten er høy, noe som fører til økte lønnskostnader og pressede marginer. Også mange små bedrifter, varierende sesong og stort behov for kapasitet i høysesong trekker Jakobsen og Dombu (2018) frem som mulig årsaker til lav lønnsomhet.

Hvordan reiselivsbedrifter i Nord-Norge kan bedre lønnsomheten i en næring i sterk vekst er derfor et interessant tema å undersøke nærmere. Figur 2 viser den gjennomsnittlige driftsmarginen for reiselivsbedrifter sammenlignet med øvrig næringsliv i Norge.



Figur 2. Driftsmargin for reiselivet og næringsliv for øvrig. NHO Reiseliv, 2019 (<https://www.nhoreiseliv.no/tall-og-fakta/>)

Den samme lønnsomhetsforskjellen finner vi ved å sammenligne nordnorsk reiseliv og nordnorsk næringsliv. Figur 3 viser gjennomsnittlig driftsmargin i reiselivsnæringen og for hele det nordnorske næringslivet unntatt oljeselskaper og finans.



Figur 3. Driftsmargin nordnorsk reiseliv og nordnorsk næringsliv (unntatt oljeselskaper og finans), Fra: Nyheim (2019) på Nord i Sør 2019.

Vi har den siste tiden sett eksempler på reiselivsbedrifter som går sammen for å styrke sin posisjon i markedet i Nord-Norge. Et av disse eksemplene er Best Arctic AS som ble presentert i slutten av september 2019. Selskapet er et nyetablert reiselivskonsern som ved oppstart samlet fire eksisterende reiselivsbedrifter fra Nord-Norge. Bedriftene representerte sammen hver sin del av reiselivsnæringen gjennom både transport, overnatting og

opplevelser. Selskapet har et uttalt mål om å finne enda flere partnere, og være med å bidra til en robust nordnorsk struktur som øker kvaliteten i hele kundeopplevelsen (Solvang, 2019). I ettertid av oppstart er noen av bedriftene som opprinnelig var en del av selskapet trukket seg ut, men selskapet har fortsatt sin satsing. Blant annet har de fått inn Fjord Tours Group AS, eid av Fjord1 ASA og Vy-gruppen, på eiersiden. Selskapet ønsker blant annet å utvikle en nasjonal distribusjonsplattform som kan konkurrere med globale salgsplasser, som Booking.com og Expedia (Kristiansen, 2021).

Et annet eksempel på et selskap som har startet en prosess for å samle reiselivsbedrifter inn i et større konsern er The Arctic Travel Company AS. Majoritetseier i selskapet er Longship Fund, som beskriver seg selv som en private-equity investor som målretter seg etter middels store vekstselskaper i Norge (Longship, 2021). Selskapet har kjøpt opp en rekke reiselivsaktører i nord, blant annet Radius Kirkenes som driver snøhotellet i Kirkenes, Lyngsfjord Adventure og Arctic Expedition i Tromsø (Proff.no, 2021).

Sammen med utviklingen i reiselivsnæringen i nord gir disse eksemplene grunn til å undersøke hvordan reiselivsnæringen gjennom større bedrifter kan øke lønnsomheten for næringen. Det søker denne oppgaven å belyse. Oppgaven peker på fordeler og ulemper ved en slik måte å strukturere selskaper på. Den baserer seg på tilgjengelig teori på området, samt intervjuer med relevante nøkkelpersoner i reiselivsnæringen i Nord-Norge. Det faller utenfor oppgaven å vurdere hvorvidt de nevnte samarbeidskonstellasjonene faktisk har bidratt til økt lønnsomhet, da de har fungert i svært kort tid og det vil være for tidlig å konkludere i den ene eller andre retningen.

Formålet til en bedrift er å skape verdi for eierne (Hillier et al., 2016). Dette er en grunnleggende forståelse og erkjennelse som er viktig for denne studien. Årsaken til at det er relevant å undersøke hvordan bedrifter kan oppnå bedre lønnsomhet er nettopp for å undersøke om de kan skape større verdier for eierne sine. Dersom bedriftene, og bransjen som helhet, lykkes med å bli mer lønnsomme vil det også tiltrekke seg flere investorer. Dette gir muligheter for utvikling, forbedring og vekst for reiselivet i Nord-Norge. Slik sett er denne oppgaven relevant både utfra et samfunnsperspektiv, men også fra et investorperspektiv.

1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

Oppgavens problemstilling er:

Hvordan kan større bedrifter bidra til økt lønnsomhet for nordnorsk reiseliv?

For å besvare problemstillingen på en tilfredsstillende måte er den brutt ned i fire forskningsspørsmål, som samlet kan gi et svar på oppgavens formål og problemstilling.

Forskingsspørsmål 1 er: Hvor attraktivt er nordnorsk reiseliv i dag? Dette spørsmålet har som hovedformål å beskrive reiselivsnæringen i Nord-Norge i dag. For å forstå hvorfor lønnsomheten er lavere enn i andre bransjer er det helt nødvendig å ha en forståelse av og kunnskap om denne bransjen. For å besvare dette spørsmålet tas det utgangspunkt i Michael Porter sine kjente konkurransekrefter.

Forskingsspørsmål 2: Hva kreves for å skape lønnsom vekst gjennom oppkjøp og fusjoner? Å gjennomføre en fusjon eller et oppkjøp av en bedrift kan være komplisert. I ulike bedrifter ligger det ulike strukturer, ulike måter å jobbe på og ulike kulturer. Når disse skal slås sammen kan det være en rekke hensyn som må tas for at denne skal bli vellykket, og være et grunnlag for at man skal kunne skape fortsatt lønnsom vekst i selskapet.

Forskingsspørsmål 3: Kan en konsolidert bedrift høste synergier og bli mer lønnsom? I dette spørsmålet ligger en del av besvarelsen på oppgavens underliggende spørsmål om større bedrifter kan skape store nok fordeler til at selskapet blir mer lønnsomt. Dette spørsmålet vil derfor bli besvart med beskrivelser av de som kjenner næringen godt, og aktører som har god kjennskap til den type konsolidering som denne oppgaven tar utgangspunkt i. Synergieffektene kan være både positive og negative, og oppgaven forsøker å belyse begge sider. Det er ikke gjort konkrete beregninger på størrelsen av disse synergiene, og om de overgår organisatoriske kostnader ved sammenslåing. Dette vil være et spennende felt å gjøre videre studier på.

Forskingsspørsmål 4: Vil en større bedrift kunne være mer robust for å håndtere uforutsette kriser, som for eksempel koronapandemien? Dette er et relevant spørsmål i den tiden verden er inne i nå. Om større bedrifter har bedre forutsetninger for å takle en slik uforutsett krise som koronakrisen eller ikke, vil for fremtiden være en mer aktuell vurdering å gjøre når selskaper skal struktureres.

1.3 Oppbygning av oppgaven

Oppgaven starter med en gjennomgang av sentral teori innenfor strategi, herunder Porters fem krefter og Barneys ressursbaserte syn. Som en del av dette presenteres også teori om hvordan man kan skape varige konkurransefortrinn for selskaper som grobunn for økt lønnsomhet på sikt. Også teorier om hvordan relasjonsbaserte ressurser kan bidra til verdier for bedrifter gjennomgås. Videre gjøres det et sammendrag av teorier som sier noe om hvilken påvirkning størrelse har på lønnsomheten til bedriftene. Motiver for fusjoner og oppkjøp presenteres, og her skilles det mellom strategiske, finansielle og ledelsesmotiver.

Etter teorikapitlet presenteres reiselivsnæringen i Nord-Norge gjennom et eget kapittel for empirisk kontekst. Dette kapitlet tar for seg historien om reiselivet i Nord-Norge, og viser næringas betydning for samfunnet.

Videre presenteres metoden som er brukt i studien i et eget kapittel. Studien har benyttet en kvalitativ metode for datainnsamling, og det har gjennom intervjuer blitt hentet inn relevant data. I metodekapitlet beskrives gjennomføringen av studien, intervjuguide, utvalg og vurdering av studiens kvalitet.

I resultat og diskusjonskapitlet besvares forskningsspørsmålene basert på presentert teori og innsamlet data. Resultatene fra studiens datainnsamling presenteres også innledningsvis i dette kapitlet. Kapitlet utgjør størstedelen av oppgaven, og skal vise evnen til å analysere og drøfte teori i sammenheng med resultatene. I oppgavens siste kapittel konkluderes det på problemstillingen, og pekes på hva fremtidig forskning kan ta for seg.

1.4 Lønnsomhet – hva er det egentlig?

I sin enkleste form kan lønnsomhet defineres som forskjellen mellom inntekter og kostnader i en bedrift. Barney (2014) definerer en bedrifts prestasjon etter i hvor stor grad den lykkes med å skape økonomisk verdi. Økonomisk verdi defineres i denne sammenhengen som forskjellen mellom det kunden finner er verdt å betale for et produkt, og det bedriften må bruke for å produsere produktet. En måte å måle denne verdien på er ved å analysere bedrifters regnskaper, for eksempel ved å beregne rentabiliteten til totalkapitalen, egenkapitalen eller driftsmarginen. Totalrentabiliteten angir resultatet til bedriften etter skatt i prosent av totalkapitalen, mens egenkapitalrentabiliteten angir resultatet til bedriften i forhold til egenkapitalen.

Den tredje formen for prestasjonsmål som Barney (2014) beskriver er driftsmarginen. Dette målet er mye brukt i undersøkelser og rapporter som er gjort av norsk reiseliv, og er også brukt som mål for lønnsomhet i denne oppgaven. Svakheten med å benytte driftsmargin som mål på lønnsomhet, er at det ikke nødvendigvis sier noe om hvor mye avkastning eierne sitter igjen med. Driftsmarginen er gitt av forholdet mellom driftsresultatet og omsetningen, og oppgis oftest i prosent. Vi bruker formelen:

$$\text{Driftsmargin} = \frac{\text{Salgsinntekter} - \text{produksjonskostnader}}{\text{Salgsinntekter}} * 100$$

Hvilket mål man legger til grunn for diskusjonen om hva lønnsomhet er, kan ha betydning for hvilke resultater man får. I denne oppgaven vil det optimale målet for lønnsomhet nok være egenkapitalrentabiliteten, ettersom den beskriver hva eierne av selskapet genereres av profitt. Ettersom de fleste rapporter som NHO Reiseliv og Menon Economics har gjort baserer seg på driftsmargin som lønnsomhetsmål, er det også lagt til grunn i denne oppgaven. Det er ansett som å være dekkende for mål på lønnsomhet, og gir til tross for svakheter, en god pekepinn på hvordan bedrifter leverer økonomisk verdi slik Barney (2014) definerer det.

1.5 Strategi – veien til målet

Strategi handler om hvilke valg man gjør for å oppnå sine mål. Roos et al. (2005) skriver at det ikke finnes noen enkel og allment akseptert definisjon på strategi, men på et enkelt språk definerer de det slik:

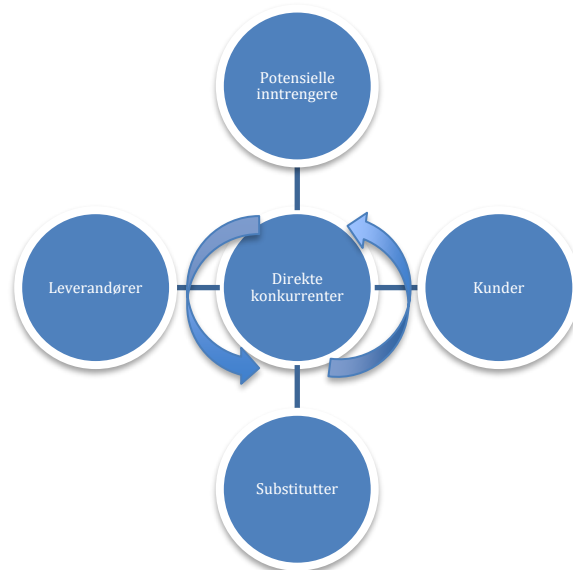
«En strategi innebærer en rekke planlagte tiltak som er fastsatt på forhånd, og som blir vedtatt for å oppnå et bestemt mål» (Roos et al., 2005, s.12).

Johnson, Whittington og Scholes (2011) definerer strategi som *«the long-term direction of an organisation»* (Johnson et.al, 2011, s.3), mens Barney (2014) beskriver bedriftens strategi som *«its theory of how to compete successfully»* (Barney, 2014, s.13). Dette betyr at strategi er noe som ligger fast, som er stabilt over tid og som bedriften bruker for å vinne konkurransen i sin bransje. Strategibegrepet er sentralt i denne oppgaven, ettersom det å slå sammen bedrifter til større konserner er et strategisk valg, med mål om å skape mer lønnsomme bedrifter på sikt.

2. Teori

2.1 Omgivelser og strategi – de fem konkurransekraftene

Michael Porter (1980) presenterte gjennom de fem kreftene sitt syn på strategi, som sammen med Barney sitt ressursbaserte syn har blitt en dominerende teori innenfor strategifaget. Porter hevder at en strategs oppgave er å forstå og takle konkurranse. Konkurranse kommer ifølge Porter ikke bare fra direkte konkurrenter i en industri, men innbefatter også kunder, leverandører, potensielle inntrengere og substitutter. Han kaller disse for de fem kreftene (se figur 4), og dette danner synet på hvordan en industri må forstås og takles (Porter, 2008).



Figur 4. De fem kreftene som påvirker industriens konkurranse. Basert på: «The five competitive forces that shape strategy» av M.E. Porter, 2008 i *Harvard business review*, 86 (1), s.27

Den første kraften som påvirker en industri er den *direkte konkurransen mellom bedrifter* i en industri. Denne kan være tøff i mange bransjer, og finner sin form i prisavslag, markedsføringstiltak og introduksjon av nye produkter. Denne konkurransen er høyest dersom konkurrentene er flere og de er av noenlunde samme størrelse. Den er også høy i industrier som har lav vekst og hvor det er høye barrierer for å gå ut av industrien. En sterk konkurranse i en industri vil naturlig også føre til lavere lønnsomhet til de bedriftene som konkurrerer seg imellom (Porter, 2008). Det er denne konkurransen vi oftest tenker på når vi skal analysere en industri, men Porter trekker altså frem flere faktorer som viktige for et helhetlig blikk på en industris konkurransestruktur.

Den neste kraften som Porter (2008) trekker frem er *kundene*. Denne kraften kan være spesielt sterk dersom kundene har sterke forhandlingskort opp mot bedriften. For eksempel at byttekostnadene for kundene er lave, alternativene er mange eller at det er få kjøpere. Denne forhandlingsmakten kan brukes til å presse prisene ned, eller å stille høyere krav til kvalitet i produktet.

Dersom et produkt har et eller flere *substitutter* vil dette også kunne være en trussel som påvirker lønnsomheten. Et substitutt er et produkt som utfører samme funksjon som et annet, men på en annen måte. Porter (2008) trekker frem videokonferanser som substitutt for reiser som et eksempel. For de fleste industrier vil det finnes substitutter, men disse kan av og til være vanskelige å få øye på. Industrier som trues sterkt av substitutter vil også bli presset på pris, noe som trekker lønnsomheten ned. I motsatt tilfelle kan et produkt uten substitutter prises høyere, og bidra til høyere lønnsomhet (Porter, 2008).

Leverandører har også en påvirkning i denne sammenhengen. Leverandører med stor forhandlingsmakt vil kunne skape verdi for seg selv ved å øke prisene eller å senke kvaliteten. En industri som har leverandører med stor forhandlingsmakt vil derfor oppleve et press på lønnsomheten. Leverandører kan oppnå denne makten dersom de har monopol på varene de selger, leverandørene ikke er avhengige av å selge varene sine til den spesifikke industrien eller bedrifter har store byttekostnader ved bytte av leverandør (Porter, 2008).

Den siste av de fem kreftene som Porter (2008) trekker frem er *potensielle inntrengere*. Dersom det er stor fare for stadig nye inntrengere i et marked vil dette bidra til å presse prisene ned og konkurransen vil bli tøffere. Dersom denne trusselen er stor vil de etablerte i industrien måtte holde prisene lave og investeringene høye, slik at de kan være konkurransedyktige mot potensielle inntrengere. Dersom inngangsbarrierene til en industri er spesielt lave vil denne kraften være høy, ettersom det alltid vil etableres nye bedrifter i markeder hvor lønnsomheten er høy (Porter, 2008).

Den grunnleggende antagelsen bak denne tanken om strategi er at dersom de fem kreftene er sterke vil industriens lønnsomhet være lav, mens om de er svake vil den være høy på lang sikt. Denne forståelsen av industrien er ifølge Porter (2008) helt grunnleggende for en effektiv strategisk posisjonering av bedriften, slik at disse kreftene bidrar mest positivt eller gjør minst mulig skade (Porter, 1980). Forståelsen vil gjøre det mulig for bedriften å effektivt sette i

gang tiltak som kan begrense de negative effektene av disse kreftene (Johnson et al., 2011). I noen tilfeller kan bedrifter også ha en strategi som bidrar til å endre en eller flere av de fem kreftene. For eksempel gjennom fusjoner av selskaper som bidrar til redusert konkurranse og økt markedsandel for bedriftene. Det kan videre føre til at kundenes forhandlingsmakt blir lavere, og at den direkte konkurransen også blir lavere (Porter, 1980).

Rumelt (1991) har undersøkt hvilke faktorer som har størst betydning på en bedrifts lønnsomhet, og finner at industrien har begrenset effekt. Den største årsaken til forskjeller i lønnsomhet er ifølge Rumelt (1991, s.168) «*the unique endowments, positions and strategies of individual businesses*». En slik konklusjon vil antyde at ulike bedrifter i en industri i stor grad kan påvirke hvilken lønnsomhet de har basert på tilgjengelige ressurser og utnyttelsen av disse.

Ifølge Tanwar (2013) beskriver Porter tre typer generiske strategier for å posisjonere en bedrift i industrien. Den første er kostnadslederskap, og går ut på at en bedrift søker løsninger som kan redusere kostnader i produksjonen slik at man kan tilby billigere produkter enn konkurrentene. Den andre er differensiering. Bedrifter som ønsker å implementere denne strategien forsøker å utvikle produkter som er så unike sammenlignet med konkurrentenes at kundene velger dette produktet fremfor andre. Den siste generiske strategien Porter peker på er fokusering. Bedrifter som følger denne strategien er opptatt av å finne enkelte grupper eller segmenter av kundegrupper og tilpasse produktene sine denne gruppen, slik at man oppnår at kunden er villig til å betale mer for produktet (Tanwar, 2013).

2.2 Det ressursbaserte synet på strategi

I 1991 presenterte Jay Barney (1991) det som har blitt kjent som det ressursbaserte synet på strategi (RBV). Barney tar utgangspunkt i bedriftens egne interne ressurser når han forsøker å forklare hvordan en bedrift kan etablere et varig konkurransefortrinn. Til grunn for det ressursbaserte synet ligger det to antagelser. Det første handler om at bedrifter i en industri kan være ulike med tanke på hvilke ressurser de kontrollerer. Den andre antagelsen handler om at disse ressursene ikke nødvendigvis kan flyte fritt mellom bedrifter, og i så måte kan denne ulikheten være varig (Barney, 1991). Ifølge Barney er altså bedrifters ressurser heterogene og immobile. Også Hunt og Morgan (1995) hevder at ressurser er heterogene og

immobile mellom bedrifter. Mens Porter (2008) legger til grunn at ressurser er jevnt fordelt mellom bedrifter (homogene), og at de fritt kan flyttes mellom bedrifter.

I RBV defineres en bedrifts ressurser som: «*all assets, capabilities, organizational processes, firm attributes, information, knowledge, etc. controlled by a firm that enable the firm to conceive of and implement strategies that improve its efficiency and effectiveness*» (Barney, 1991, s.101).

Disse ressursene kategoriseres inn i tre kategorier: fysiske ressurser, humane ressurser og organisatoriske ressurser. De fysiske ressursene innbefatter for eksempel de materielle eiendelene som bygg, maskiner, biler og teknologi. De humane ressursene kan blant annet være de ansattes kunnskap, erfaring, relasjoner. Mens de organisatoriske ressursene inkluderer bedriftens formelle rutiner for rapportering, informasjon- og kontrollsystemer og uformelle relasjoner som hvordan de ansatte jobber sammen (Barney, 1991). Hunt og Morgan (1995) argumenterer for at det også finnes andre typer ressurser som kan være grunnlag for konkurransefortrinn deriblant juridiske, finansielle, informasjon og relasjonelle ressurser.

Stalk et al. (1992) beskriver konkurranse som en «*krig i bevegelse*», hvor suksessen til selskaper først og fremst avhenger av hvor gode de er på å forutse og tilpasse seg raskt til endringer i kundebehovene. For å lykkes med dette må bedriftene ha strategiske kapabiliteter som gjør at de evner å utnytte ressursene sine på en slik måte at det skaper mer verdi for bedriften og kunden enn ressursene ville kunne gjort for kunden alene (Stalk et al., 1992).

Winter (2003) definerer en kapabilitet på følgende måte:

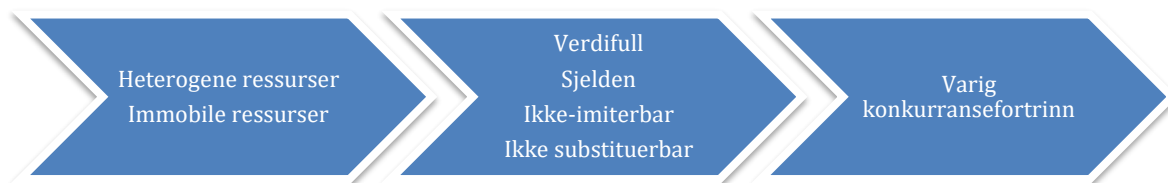
«An organizational capability is a high-level routine (or collection of routines) that, together with its implementing input flows, confers upon an organization's management a set of decision options for producing significant outputs of a particular type» (Winter, 2003, s.991).

Stikkordet for kapabiliteter er altså at de må være faste, og ikke bare en engangshendelse. De utnytter ressursene for å oppnå et ønsket og bedre resultat enn man ville fått uten disse kapabilitetene.

Formålet med en forståelse av hvordan bedriftens ressurser kan brukes for å oppfylle og implementere strategier, er å kunne skape konkurransefortrinn. Ressursene er altså

utgangpunktet og grunnlaget for bedriftens suksess ifølge RBV. I tillegg har vi forklart hvordan kapabiliteter også er avgjørende for at man skal lykkes med å utnytte ressursene godt. Barney (1991) definerer at en bedrift har et konkurransefortrinn når bedriften har implementert en strategi som skaper verdi, og som ikke samtidig er implementert av nåværende eller fremtidige konkurrenter. Et *varig* konkurransefortrinn defineres videre som et konkurransefortrinn der konkurrentene ikke kan kopiere fordelene med denne strategien. Dette står i motsetning til blant annet Porter (1980) sin definisjon av et varig konkurransefortrinn, som tar utgangspunkt i at et konkurransefortrinn er varig når det ikke er dupliserbart over en periode. Selv om et varig konkurransefortrinn ifølge Barney ikke kan bli kopiert av konkurrenter, er det ikke enstydig med at et slik fortrinn for alltid vil være av verdi for bedriften. Endringer i industrien og omgivelsene vil kunne gjøre at en slik fordel blir mindre verdt, selv om konkurrentene ikke kan kopiere den.

For at en bedrift skal oppnå et varig konkurransefortrinn må en ressurs oppfylle fire kriterier. Ressursen må være *verdifull* i seg selv, altså at den kan være med å skape verdi for bedriften og ikke ødelegge for det. Den må være *sjelden*. En ressurs som ikke er sjelden vil være enkel for konkurrenter å kopiere, og vil i så måte ikke oppfylle kravet om at konkurrenter ikke skal kunne implementere samme strategi samtidig. Det neste kriteriet er at ressursen må være *ikke-imiterbar*, altså at ressursen ikke kan kopieres av konkurrentene. Det siste kriteriet for å skape et varig konkurransefortrinn er at ressursen ikke er *substituerbar*. Det vil si at det ikke finnes ressurser som kan brukes for å oppnå samme effekt. Dersom en ressurs oppfylder disse fire kriteriene vil det ifølge Barney (1991) være grunnlag for at bedriften har et varig konkurransefortrinn. Oppsummert så presenterer Barney sitt syn på strategi gjennom figur 5:



Figur 5. Hvordan oppnå varige konkurransefortrinn. Basert på: «Firm Resources and sustained competitive advantage» av J. Barney. 1991, *Journal of management*, 17(1), s. 112.

Hunt og Morgan (1995) hevder at en bedrift plasserer seg konkurransemessig basert på om de ressursene som anses som konkurransefortrinn produserer lav eller stor verdi, og til hvilken kostnad. Dersom en ressurs produserer stor verdi, og har lite kostnader for bedriften vil det føre til en konkurransefordel, mens en ressurs med høye kostnader og lav verdi vil føre til en konkurranseulemp. Poenget med dette er å illustrere at ressurser kan føre til en konkurransefordelaktig posisjonering av en bedrift, og at dette igjen kan føre til større profitt enn konkurrenter. De argumenterer også for at dette er en kontinuerlig prosess, og i et marked preget av konkurranse vil bedrifter stadig utvikle nye produkter for å kunne skape nye konkurransefortrinn (Hunt og Morgan, 1995).

Både Barneys ressursbaserte syn og Porters fem krefter forsøker å forklare hvordan en bedrift kan skaffe seg konkurransefortrinn i et marked. Mens RBV fokuserer på en bedrifts interne ressurser, setter de fem kreftene søkelyset på industrien som den som sterkest påvirker lønnsomheten til en bedrift. Det finnes derimot flere som også har påpekt at disse synene på strategi, selv om de kombineres, ikke gir et utfyllende bilde for bedrifter. Det skal vi se nærmere på i neste delkapittel.

2.3 Det relasjonsbaserte synet på strategi

Dyer og Singh (1998) mener at både RBV og de fem kreftene utelater en viktig faktor i deres fremstilling, nemlig relasjonen mellom bedrifter. De har derfor presentert det de kaller for det relasjonelle synet, hvor de argumenterer for at bedrifter kan skape konkurransefortrinn gjennom relasjoner med andre bedrifter. Barney (1991) hevder at det er en bedrifts interne ressurser som skaper grobunn for varige konkurransefortrinn, mens Dyer og Singh hevder at de kritiske ressursene for en bedrift også kan ligge utenfor bedriftens egne grenser. De kaller gevinsten av disse konkurransefortrinnene for «relasjonelle renter», og definerer det som:

« ... supernormal profit jointly generated in an exchange relationship that cannot be generated by either firm in isolation and can only be created through the joint idiosyncratic contributions of the specific alliance partners» (Dyer og Singh, 1998, s.662).

De trekker frem fire potensielle kilder til konkurransefortrinn gjennom relasjoner med andre bedrifter i markedet. Den første er *relasjonsspesifikke eiendeler*, og omhandler eiendeler eller verktøy som utarbeides i samarbeid med en alliansepartner. Disse eiendelene vil kunne gi

grunnlag for lavere kostnader, bedre produkt differensiering, færre feilproduksjoner og raskere produksjonsutviklingscykluser. En viktig driver for å gjøre denne fordelene størst mulig er tilstedeværelsen av «safeguards» eller sikkerhetsmekanismer. Også Doz et al. (1989) trekker frem konkurrenter som er ute etter å «stjele» teknologi eller ideer fra et firma som en trussel i slike typer allianser. Sikkerhetsmekanismene skal sikre at den ene partneren ikke blir fristet av opportuniste og lurer den andre, og kan for eksempel bestå av avtaler som sikrer avkastning på investeringen i en bestemt periode fremover. Jo lengre disse sikkerhetsmekanismene er, jo større er også de relasjonelle rentene for disse eiendelene. Det kan også oppstå stordriftsfordeler i bruken av disse, og mer bruk vil også føre til større gevinst (Dyer og Singh, 1998).

Den neste kilden til relasjonelle renter finner bedrifter i å etablere *kunnskapsdelingsrutiner*. Disse rutineene må involvere alliansepartnere, men også kunder og leverandører. Om bedrifter lykkes med dette vil produktutviklingen i selskapet kunne bli betydelig mer vellykket enn konkurrentenes. Dyer og Singh hevder at firmaets alliansepartnere er den viktigste kilden til nye ideer som resulterer i bedre teknologi og innovasjon. En viktig forutsetning for å lykkes med denne delingen av kunnskap er at firmaet har kapasitet til å absorbere kunnskapen, og dette sikres blant annet gjennom gode rutiner. Incentivene må også være tilstede for å dele kunnskap mellom partnere, og det må legges til rette for åpenhet (Dyer og Singh, 1998). Doz et al. (1989) mener at suksessfulle selskaper ser på allianser som en mulighet til å lære og bygge ferdigheter også utover det den formelle samarbeidsavtalen omhandler.

Komplementære ressurser er ifølge Dyer og Singh (1998) også grunnlag for konkurransefortrinn. Disse kan skape verdi dersom de komplementære ressursene kollektivt genererer større renter enn de ville gjort hver for seg. En effektiv bruk av disse ressursene vil bidra til at de blir mer verdifulle, sjeldne og vanskeligere å imitere enn før, og slik kan de skape et konkurransefortrinn for selskapene som benytter seg av dem. Det kan være vanskelig å angi eksakt verdi på slike komplementære ressurser. Resurser som passer godt inn i de respektive bedrifters organisasjonsstruktur, prosesser og kultur vil gi grunnlag for større relasjonelle renter enn de som trenger mer tilpasning (Dyer og Singh, 1998).

Den siste kilden til konkurransefortrinn som trekkes frem i relasjonen mellom bedrifter er *effektiv styring*. Effektiv styring kan generere relasjonelle renter gjennom lavere

transaksjonskostnader eller gjennom å skape insentiver for verdiskapning. Gjennom disse fire kildene for relasjonelle renter peker Dyer og Singh (1998) på hvordan bedrifter gjennom relasjoner kan skape konkurransefortrinn.

2.4 Fusjoner og synergier

En sentral del av denne oppgaven handler om sammenslåing av bedrifter. Dette kan gjøres på flere måter, men oftest gjennom oppkjøp eller fusjon. Hillier et al. (2016, s.756) definerer fusjoner som «*the absorption of one firm by another*». Johnson et al. (2011) definerer fusjon som en kombinasjon av to tidligere separate organisasjoner hvor de er mer eller mindre likeverdige partnere. Vi skiller også vanligvis mellom en fusjon og en konsolidering, hvor en konsolidering innebærer etableringen av et helt nytt firma. Ved en konsolidering gir alle partene som inngår opp deres tidligere juridiske eksistens til fordel for det nye firmaet (Hillier et al., 2016).

Et oppkjøp er en annen form for overtagelse av et firma, og kan defineres som at et firma tar over eierskapet i et annet. Dette foregår vanligvis på fredelig vis ved at aksjeeiere i et selskap går med på å selge sin eierandel i selskapet for en kjøpssum (Johnson et al., 2011). Vermeulen og Barkema (2001) trekker frem enkelte fordeler med oppkjøp, deriblant økt markedsrett, overkommelse av inngangsbarrierer og innhenting av ny kunnskap og ressurser. De trekker også frem kostnader knyttet til oppkjøp, hovedsakelig kostnadspremiemen som må betales for selskapet og kostnader ved å integrere et selskap inn i et annet. Også den indirekte kostnaden ved organisasjonens bruk av tid vil være en negativ følge av oppkjøp (Vermeulen og Barkema, 2001).

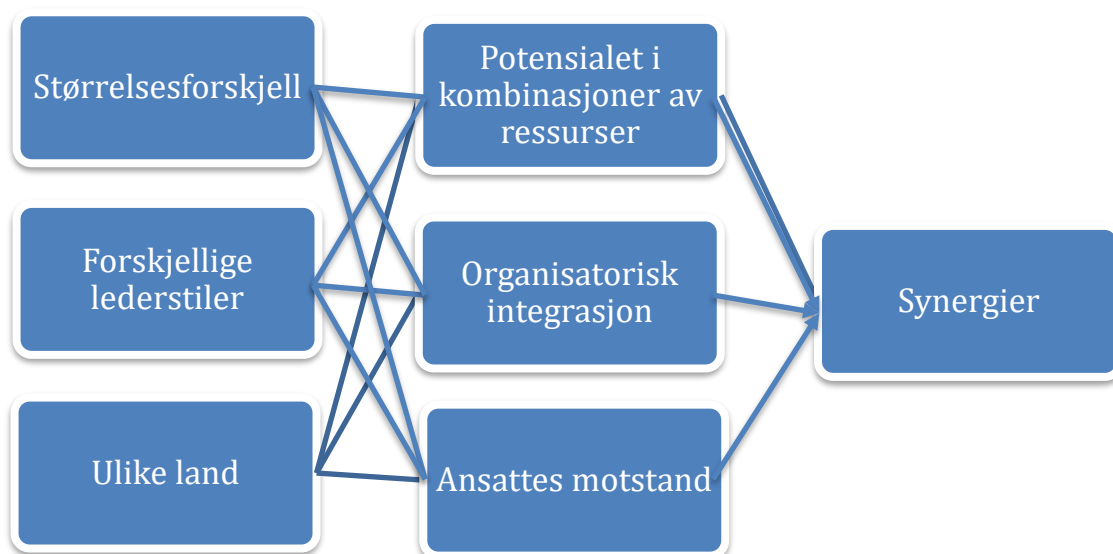
Vi skiller også mellom relaterte og urelaterte fusjoner og oppkjøp. En fusjon eller oppkjøp som er relatert finner sted når det er en strategisk lenke mellom de to bedriftene (Barney, 2014). Dette kan for eksempel være når en bedrift fusjonerer med enten en tidligere konkurrent eller tidligere kunde eller leverandør. Den største verdien finnes i å slå sammen bedrifter som er relatert på denne måten. Det har utgangspunkt i at det i slike firmaer vil være større mulighet for å skape synergier av sammenslåingen, og at bedriftene kan skape mer verdi sammen enn hver for seg (Barney, 2014). Urelaterte fusjoner og oppkjøp kan ifølge Barney (2014) ikke forventes å skape bedre økonomiske prestasjoner for verken selskapet som blir kjøpt opp eller det som kjøper.

Larsson og Finkelstein (1999) peker på at forskningen på fusjoner og oppkjøp har vært fragmentert, og at de ulike fagretningene som strategi, finans, organisasjon og HRM til dels har sett ulikt på fusjoner. De har derfor utviklet en modell som har som hensikt å integrere disse synene til ett. De legger til grunn at et relevant mål på suksessen til en fusjon eller oppkjøp er realisasjonen av synergier, og at denne avhenger av tre faktorer: potensialet i kombinasjoner mellom firmaene, graden av integrasjon som oppnås og ansattes motstand.

Potensialet i kombinasjonen av ressurser i de fusjonerende selskapene har ofte fokus på effektivitetsmuligheter som stordriftsfordeler i produksjon eller markedsføring (Trautwein, 1990; Hillier et al., 2016), mer effektiv administrering (Dyer og Singh, 1998) eller større markedsrett og forhandlingsrett ovenfor leverandører (Trautwein, 1990). Jo større potensialet er jo større vil også muligheten for å realisere synergier være ifølge Larsson og Finkelstein (1999). Barney (2014) trekker for eksempel frem hvordan en pakke av produkter kan være med å øke inntjeningen til en bedrift. Gjennom å kunne tilby kundene sine flere forskjellige produkter, vil det være mulig å skape større verdi enn produktene ville hatt hver for seg.

For at disse kombinasjonsmulighetene skal kunne realiseres og skape en reell synergieffekt, er det en forutsetning at organisasjonen kan utnytte seg av dem. Larsson og Finkelstein (1999) hevder at graden av organisatorisk integrasjon har en direkte påvirkning på effekten av fusjonen eller oppkjøpet, og at jo bedre integrert organisasjonene er jo større vil også synergieffektene kunne bli.

Den siste faktoren som Larsson og Finkelstein (1999) trekker frem som viktig for realisasjonen av synergier er ansattes motstand. Ansatte i selskaper som blir oppkjøpt eller fusjonert er ofte negative til initiativet, og dette har også en påvirkning på hvor suksessfull sammenslåingen blir (Walter, 1985). Denne motstanden kan komme fra distanse mellom ansatte, endring i karriereplaner eller kulturkollisjoner (Larsson og Finkelstein, 1999). De hevder derfor videre at jo større denne motstanden er jo mindre er mulighetene for å oppnå positive synergier. Disse tre faktorene blir igjen påvirket av den relative størrelsesforskjellen mellom selskapene, hvor lik ledelsesstilene er i selskapene og hvorvidt de er lokalisert i samme land. Larsson og Finkelstein (1999) illustrerer sitt rammeverk for synergier fra fusjoner og oppkjøp gjennom følgende modell (figur 6).



Figur 6. Synergier fra fusjoner og oppkjøp. Basert på: «Integrating Strategic, Organizational, and Human Resource Perspectives on Mergers and Aquisitions: A Case Survey of Synergy Realization» av Larsson og Finkelstein, 1999 i *Organization Science*, 10(1), s.13.

2.5 Motiver for fusjoner og oppkjøp

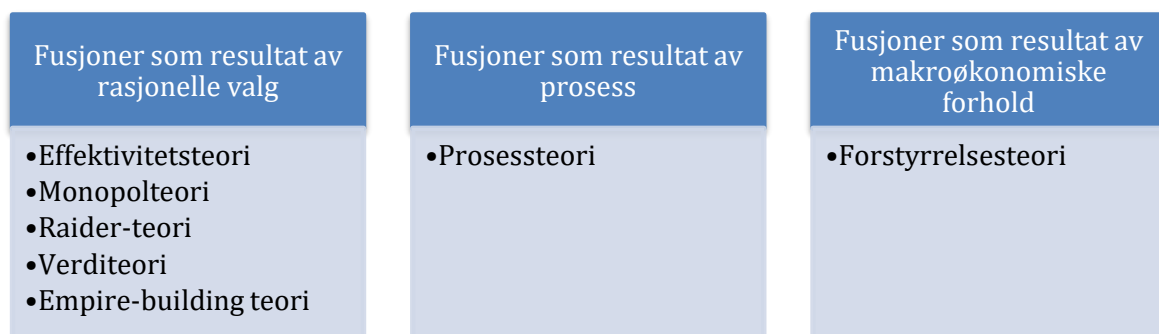
Johnson et al. (2011) trekker frem tre motiver for å gjennomføre en fusjon eller et oppkjøp: strategiske, finansielle eller ledelsesmotiver. Det *strategiske* motivet for en fusjon kan deles inn i flere deler, men handler i hovedsak om motiver for utvidelse, konsolidering og kapabiliteter. Fusjoner og oppkjøp kan brukes for å effektivt utvide rekkevidden til et firma både geografisk, gjennom nye produkter eller nye markeder. En konsolidering av konkurrenter i en bransje vil også kunne ha en rekke fordeler, deriblant større markedsrett, økt effektivitet og større forhandlingsrett ovenfor leverandører. Gjennom å dele på kapabiliteter vil bedrifter også kunne oppnå en mer effektiv bruk av disse (Johnson et al., 2011; Hillier et al., 2016; Trautwein, 1990).

Et annet motiv for fusjoner eller oppkjøp kan være finansielle motiver. Det kan for eksempel handle om effektivitet, skattefordeler eller underliggende verdier i et selskap. Hillier et al. (2016) trekker frem skattefordeler som et kraftig insentiv for enkelte sammenslåinger, gjennom at man kan oppnå lavere skatt, redusere risiko og utjevne skatteforskjeller mellom land. Den siste motivasjonen for fusjoner og oppkjøp er ledelsesmotiver, og handler om at

ledere kan ha personlige ambisjoner om å skape noe stort eller at det er en trend i markedet som skaper en forventning av at dette er det riktige å gjøre (Johnson et al., 2011).

Hillier et al. (2016) trekker også frem spesielt to dårlige grunner for fusjoner. Den første er økt omsetning, som kan skape inntrykk av at et selskap er mer verdt sammenslått enn hver for seg. Dette trenger ikke nødvendigvis stemme dersom veksten i inntekter ikke på kort eller lang sikt bidrar til en økt lønnsomhet for eierne. Den andre dårlige grunnen de trekker frem er diversifisering. De argumenterer for at diversifisering i seg selv *ikke* bidrar til økt verdi, og i så måte ikke bør være et argument for sammenslåing.

Trautwein (1990) konkretiserer motivene ytterligere og definerer syv ulike teorier for motiver, basert på hva som kjennetegner de ulike motivene, slik figur 7 viser.



Figur 7. Motiver for fusjoner. Basert på: «Merger Motives and Merger Prescriptions» av F. Trautwein, 1990 i *Strategic Management Journal*, 11, s. 284.

Motivet om økt *effektivitet* bunner i ønsket om å kunne prestere bedre på bakgrunn av synergier. Disse deler Trautwein inn i finansielle, operasjonelle og ledelsesmessige synergier. Det neste motivet som trekkes frem er motivet om *monopol*, altså at man gjennom fusjoner oppnår større markedsrett. En slik rett vil føre til større lønnsomhet for bedriftene, men ikke som følge av mer effektiv produksjon. *Verdimotivasjonen* tar utgangspunkt i at noen bedriftsledere kjenner bedre til verdien til enkelte selskap enn markedet, og kan dermed plukke ut en verdigevinst ved å kjøpe opp et slikt selskap dersom markedet vurderer verdien for lavt. «*Empire-building*»-teorien handler om at noen ledere har personlige ambisjoner som de ønsker å oppfylle, noen ganger på tvers av aksjeeiernes interesser. Ledere med slike ambisjoner ønsker gjerne å bidra til rask vekst i selskapet (Trautwein, 1990).

Prosessteorien som motiv for fusjon går ut på at prosesser, heller enn strategiske rasjonelle valg, er det som driver frem valget om fusjon eller oppkjøp. *Raiderteorien* kan i følge Holderness og Sheehan (1988) beskrives som når en kjøper overfører verdi til en annen eier.

Forstyrrelsesteorien i modellen, handler om hvordan endringer i økonomiske forhold kan føre til endringer i individuelle forventninger gjennom usikkerhet. Gort (1969) forklarer hvordan dette kan føre til at verdien på selskapet vurderes lavere av eierne enn potensielle kjøpere. Et eksempel på en slik forstyrrelse kan være koronapandemien. Usikkerheten som oppstår, og utfordringene bedriftene har, kan føre til at bedriftseiere sier seg villig til å selge bedriften sin i fare for at den skal gå konkurs. På den andre siden kan dette gjøre at investorer ser potensialet i de samme bedriftene, og dermed verdsetter den høyere enn dagens eiere gjør.

Motis (2007) har også gjort en gjennomgang av teorier rundt motiver for oppkjøp og fusjoner, og deler de inn i to hovedkategorier. Den ene er motivene som tar utgangspunkt i et ønske om å øke bedriftens verdi, gjennom bedre lønnsomhet og resultater. Under denne kategorien nevner Motis (2007) stordriftsfordeler, effektivitetsforbedring, økt markedsandel og innkjøpsmakt som eksempler på motiver som står bak fusjoner og oppkjøp. Den andre kategorien handler om lederen av bedriftens fordeler, likt det Trautwein (1990) beskriver som empire-building. Motis (2007) peker her på hvordan de aller fleste bedrifter i dag har et skille mellom eierne og den daglige ledelsen av bedriften. Dette gjør at i noen tilfeller kan ledelsen i bedriften handle ut fra hva som gagnar den best, og ikke nødvendigvis hva som tjener firmaet på lang sikt. Under denne kategorien nevnes lederens ønske om å bygge et større firma, ledelsens antagelse om at de kan styre en bedrift bedre enn det den gjøres av andre i dag og risikospredning for selskapet.

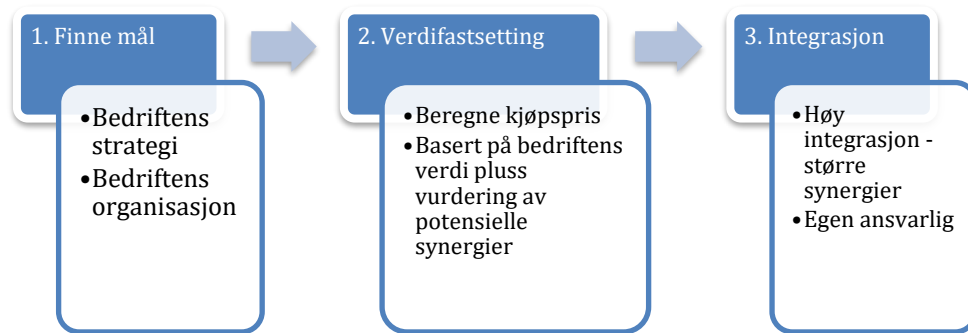
Motivene for å fusjonere eller kjøpe opp bedrifter er viktige å forstå ettersom de også peker på hva vi bør vurdere når vi skal si om en slik prosess er vellykket eller ikke. Om et oppkjøp av en annen bedrift ikke klarer å oppnå noen av motivene som lå til grunn for oppkjøpet kan det heller ikke sies å ha vært vellykket. Da vil det sannsynligvis heller ikke bidra til bedre lønnsomhet for bedriften. Det er likevel ikke bare motivene bak fusjoner og oppkjøp som er avgjørende for hvor vellykket den kan bli, men også prosessen som gjennomføres i forkant er av avgjørende betydning. Vi skal derfor se litt nærmere på hvordan en typisk slik prosess ser ut.

2.6 Fusjonsprosessen

Johnson et al. (2011) deler inn prosessen ved gjennomføring av en fusjon i tre deler: finne mål, verdifastsetting og integrasjon. Disse stegene samsvarer i stor grad med det Trautwein (1990) kaller for «*aquisition mode, entry mode and integration mode*». Det første steget i en fusjonsprosess handler naturligvis om å identifisere en bedrift som man ønsker å overta. I denne fasen er det spesielt to kriterier som er viktige å vurdere: om målet passer inn i bedriftens strategi og om organisasjonen passer inn. Sammen vil disse to faktorene avgjøre om det finnes potensiell verdi i en sammenslåing av to eller flere selskaper (Johnson et al., 2011).

I den neste fasen må det gjøres vurderinger av verdien på en slik sammenslåing, for å kunne beregne eventuell kjøpspris. Om det i denne fasen gjøres beregningsfeil vil det kunne føre til at verdien av fusjonen som helhet vil senkes (Trautwein, 1990). Barney (2014) setter maksimum kjøpspris, gitt økonomisk gevinst, til å være selskapets verdi pluss verdien av eventuelle synergier som en fusjon gir.

Den siste fasen i en fusjonsprosess handler ifølge Johnson et al. (2011) og Trautwein (1990) om integrering. Evnen til å skape verdi gjennom fusjoner avhenger av hvor suksessfull integreringen av de tidligere selvstendige firmaene er. Dette kan være utfordrende både med tanke på organisasjonsstruktur eller kultur, men også hvordan strategien for det nye selskapet skal settes sammen. Haspeslagh og Jemison (1991) trekker frem to sentrale faktorer som vil påvirke hvordan denne integrasjonen kan skje. Den første handler om bedriftenes strategiske avhengighet. Dersom denne er høy bør det være en tett integrasjon mellom partene slik at man får en effektiv deling av ressurser og kapabiliteter. Dersom det er lite slik avhengighet mellom partene trenger man ikke nødvendigvis å integrere disse fullt ut. Den neste faktoren som påvirker hvordan integrasjonen bør utformes er behovet for de ulike organisasjonenes autonomi, altså selvstyre (Johnson et al., 2011). Kitching (1967) anbefaler også en egen ansvarlig for fusjonen som en viktig suksessfaktor.



Figur 8. Fusjonsprosessen og viktige faktorer i hver fase. Basert på Johnson et al. (2011).

2.7 Fusjoner og lønnsomhet

Vi har nå gjennomgått teori om hva fusjoner og oppkjøp er, hva som er mulige motiver bak disse og hvordan en fusjonsprosess ser ut. Spørsmålet videre er om fusjoner og oppkjøp skaper noe verdi for selskapene som er med. Chatterjee (1986) redegjør for hvordan oppkjøp skaper økonomisk verdi, og beskriver hvordan den underliggende driveren for dette er at man gjennom større firmaer kan enten a) redusere kostnadene i produksjonen, b) ta en høyere pris for produktene sine eller c) begge deler. Det kan ifølge Chatterjee (1986) være spesielt tre kilder til verdiskapning i en slik prosess: kostnader knyttet til kapitalen, kostnader knyttet til produksjonen og prisforbedringer.

Det finnes en rekke studier som ser på sammenhengen mellom firmastørrelse og lønnsomhet. Blant annet Hall og Weiss (1967) som argumenterer for at større firmaer har de samme mulighetene som små firmaer, og i tillegg har noen ekstra muligheter som krever større investeringer og muskler. De finner også støtte for denne hypotesen gjennom sin studie av 500 store selskaper. Doğan (2013) finner samme resultat i sin studie av selskaper i Tyrkia. Jovanovic (1982) finner at større selskaper *over tid* har en bedre lønnsomhet, og at industrier som er konsentrerte også oppnår bedre lønnsomhet over tid. Høyere lønnsomhet for de større firmaene i en konsentrert industri, betyr *ikke nødvendigvis* økt lønnsomhet for de mindre aktørene i samme industri (Jovanovic, 1982).

Det er også en rekke studier som indikerer en sammenheng mellom markedsandeler og lønnsomhet, deriblant Szymanski et al. (1993) og Buzzel et al. (1975). Dette tyder på at større

firma har bedre vilkår for å drive lønnsomt, gjennom å tilegne seg større markedsandeler og dermed også redusere konkurransen i en industri. Resultater fra disse studiene, og antagelsen om at større bedrifter er mer robuste kan også bli et strategisk motiv for fusjoner og oppkjøp slik Johnson et al. (2011) beskriver.

3. Empirisk kontekst

Dette kapittelet beskriver den empiriske konteksten oppgaven skrives ut fra. Dette er et viktig bakteppe for diskusjon og forståelse av problemstillingens aktualitet.

3.1 Reiselivsnæringen

Ifølge Regjeringen kan vi definere reiseliv som:

«en samlebetegnelse på bransjer som selger en betydelig andel av sin produksjon til turister eller andre reisende: overnatting, servering, transport, opplevelser og formidling (reisearrangører). Dette er bransjer som i stor grad utfyller og påvirker hverandres virksomhet.» (Regjeringen, 2019).

NHO Reiseliv (2020) definerer i Nordnorsk reiselivsstatistikk reiselivet som:

«Et system av ulike tilbud og funksjoner, som sammen gir den reisende en opplevelse, det vil si et helhetsprodukt. Reiselivet retter seg både mot nasjonale og internasjonale markeder, og det særegne er at kundene kommer til produktet og at dette konsumeres på produksjonsstedet, det vil si «in situ»» (NHO Reiseliv, 2020).

NHO nevner altså ikke spesifikke bransjer eller bedrifter, men har fokus på at reiselivet er en næring som leverer et helhetsprodukt som gir den reisende en opplevelse. Dette er også i tråd med Ellingsen og Blindheim (2015) som beskriver hvordan en reisende opplever tilbudene fra de ulike bedriftene som komplementære, og som hevder at dette også kan inkludere bedrifter som ikke i utgangspunktet anses som tradisjonelle reiselivsbedrifter. Verdiskapningen i reiselivet er ifølge Ellingsen og Blindheim (2015) et resultat av samhandling mellom mennesker som inngår i tilbud- og etterspørselsnettverket.

I SSB sine næringskoder er det en rekke bransjer som kan defineres innunder denne definisjonen. Til grunn for denne oppgaven er Menon Economics sin definisjon og utvalgte næringskoder lagt til grunn. Årsaken til at denne definisjonen er valgt er for å sikre at tallene

som presenteres i denne oppgaven i størst mulig grad representerer reiselivsnæringen, og dermed kan brukes som relevante opplysninger i diskusjonen rundt utviklingen i næringen. I sin rapport *Reiselivsnæringens verdi* (2018) la Menon Economics til grunn en rekke næringskoder for sin definisjon av reiselivsnæringen. Hele denne næringsinndelingen kan ses i vedlegg 2.

3.2 Historien om reiselivet i Nord-Norge

3.2.1 Starten på reiselivseventyret

Reiselivet i Nord-Norge har lange tradisjoner. Allerede på siste halvdel av 1800-tallet opplevde landsdelen mange turister som kom for å beskue den «eksotiske» samiske kulturen som var her. I 1873 besøkte svenskekongen Oscar II Tromsø og brukte anledningen til å besøke det som var kjent som «finneleiren» i Tromsdalen. Lyngseidet var også en kjent destinasjon for de som ønsket å oppleve møte med den samiske kulturen (Baglo, 2015).

Etter hvert som turismen økte, og hurtigruteskipene brakte med seg mange turister, ble tilbudet for de besøkende utvidet. Det ble startet kafe og salg av dukker, skinnsko, kniver og andre samiske produkter. Det ble også populært å ta bilder av, og med, den samiske befolkningen. Slike fotografier fra slutten av 1800-tallet finner man på mange museer rundt om i Europa. Som følge av den store trafikken og interessen for samiske kultur ble det etter hvert også opprettet egne samiske leirer andre steder i Norge, den første kjente i Bjørndalen utenfor Bergen (Baglo, 2015). I nåtid er det delte meninger om hva disse attraksjonene og utstillingene var. Noen mener at samene ble tvunget og utnyttet til å delta på noe de ikke ønsket, mens andre mener at samene aktivt tok del i å forme nye næringsveier som ga økonomiske gevinster og trygghet (Reaidu, 2021). En sped begynnelse på nordnorsk reiseliv i større skala, var det på mange måter uansett. Den samiske kulturen og språket er viktige også for dagens reiselivsbedrifter.

3.2.2 Nordnorsk reiseliv anno 2019

I dag har, som vi allerede har beskrevet, reiselivet i nord vokst til å bli en betydningsfull næring for landsdelen. Vi skal kort presentere noen overordnede statistikker for hva reiselivet i dag bidrar med.

NHO Reiseliv Regionforening Nord-Norge har de siste tjue årene utarbeidet en årlig Nordnorsk reiselivsstatistikk. Den siste utgitte utgaven presenterer statistikk og fakta for næringen i Nord-Norge for 2019. Formålet med rapporten har vært å presentere hvilken betydning reiselivet har for landsdelen økonomisk og for sysselsettingen, samt at den skal kunne brukes som et beslutningsgrunnlag for private og offentlige aktører. Samlet beregner rapporten en samlet omsetning i reiselivsnæringen i Nord-Norge på 20,5 milliarder kroner, og en sysselsetting på 17 259 personer. Totalt utgjør dette 7,2 prosent av sysselsettingsandelen i Nord-Norge, og må derfor defineres som en viktig næring for landsdelen. Jakobsen og Dombu (2018) har også vist at reiselivet sysselsetter en høyere andel unge og personer med innvandringsbakgrunn enn øvrig næringsliv.

Tabell 1 viser antall sysselsatte i reiselivsnæringen i Nord-Norge, fordelt på de tre fylkene, og hovedkategoriene: overnatting, servering, transport, opplevelser og formidling. Statistikken viser at flest sysselsatte var det innenfor transport og serveringsbransjen.

Tabell 1. Antall sysselsatte i reiselivsnæringen i Nord-Norge, fordelt på de tre fylkene i 2019 og hovedkategoriene overnatting, servering, transport, opplevelser og formidling. Basert på: Nordnorsk reiselivsstatistikk av NHO Reiseliv, Regionforeningen Nord-Norge (2020). Hentet fra: <http://www.reiselivinord.no/2020/05/nordnorsk-reiselivsstatistikk-2019/>

	Samlet	Overnatting	Servering	Transport	Opplevelser	Formidling
Nordland	8 048	1 616	2 247	3 007	836	342
Troms	6 621	1 170	2 139	2 026	937	349
Finnmark	2 590	616	657	685	439	193
Nord-Norge	17 259	3 402	5 043	5 718	2 212	884

Tabell 2 viser omsetningen innenfor de samme bransjene i reiselivet. Tallene viser at transport står for 40 prosent av omsetningen, mens overnatting og servering står for om lag 20 prosent hver.

Tabell 2. Sum omsetning (tall i millioner kr) i reiselivsnæringen i Nord-Norge, fordelt på de tre fylkene i 2019 og hovedkategoriene overnatting, servering, transport, opplevelser og formidling. Basert på: Nordnorsk reiselivsstatistikk av NHO Reiseliv. Hentet fra: <http://www.reiselivinord.no/2020/05/nordnorsk-reiselivsstatistikk-2019/>

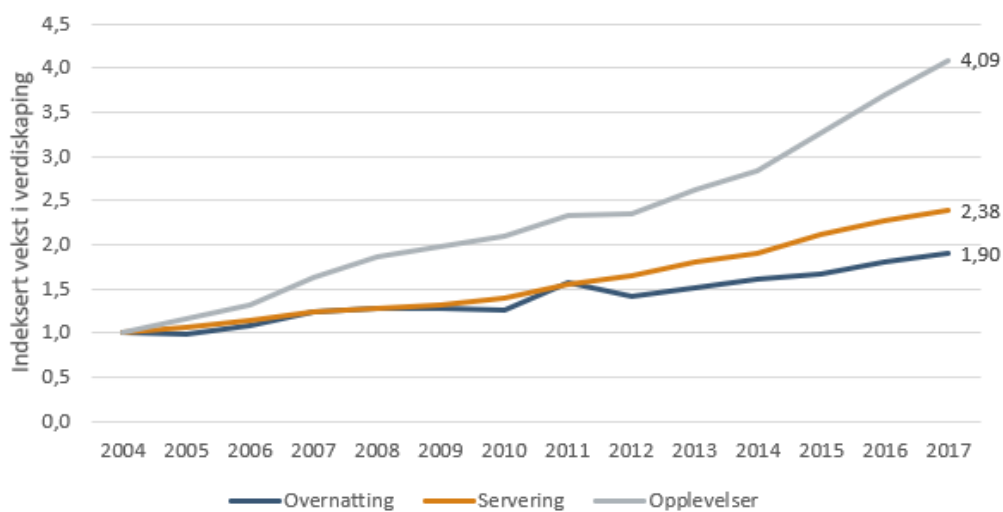
	Samlet	Overnatting	Servering	Transport	Opplevelser	Formidling
Nordland	9 877	2 049	1 732	4 681	1 005	411
Troms	7 614	1 417	1 683	2 682	1 335	497
Finnmark	3 043	754	685	856	543	205
Nord-Norge	20 534	4 219 (20,5%)	4 100 (20%)	8 219 (40%)	2 883 (14%)	1 114 (5,5%)

Ifølge rapporten «Fremtiden for reiselivet i Nord-Norge etter korona» fra Kunnskapsparken i Bodø var det i 2018 registrert hele 4100 reiselivsbedrifter i Nord-Norge (Greger et al., 2020). Rapporten legger til grunn at virksomheter innenfor overnatting, servering, transport, formidling og opplevelser kan defineres som reiselivsvirksomheter. Fordelingen mellom fylkene var 48 prosent registrerte bedrifter i Nordland og 52 prosent i Troms og Finnmark. Om lag halvparten av disse bedriftene var igjen registrerte innenfor opplevelsesbransjen, med servering (21 prosent) og overnatting (20 prosent) som de bransjene med størst andel. En relativt stor andel av bedriftene var registrert som enkeltpersonsforetak (39 prosent), mens 57 prosent var registrert som aksjeselskaper (Greger et al., 2020).

I perioden 2015-2019 har Nord-Norge opplevd en økning på 51,6 prosent i utenlandske overnattinger. Dette er langt over det som har vært landsøkningen på 21,2 prosent i samme periode. Den største økningen er i Troms (78,3 prosent), og den minste økningen i Finnmark (20 prosent). Dersom man sammenligner kommersielle overnattinger med andre regioner på Nordkalotten som Lappland og Norrbotten så taper Nord-Norge likevel markedsandeler gjennom femårs-perioden (1,6 prosentpoeng). På vinterstid har derimot Nord-Norge styrket sin markedsandel og konkurransekraft sammenlignet med de andre regionene, og Nord-Norge har også styrket sin andel av utenlandske overnattinger (NHO Reiseliv, 2020).

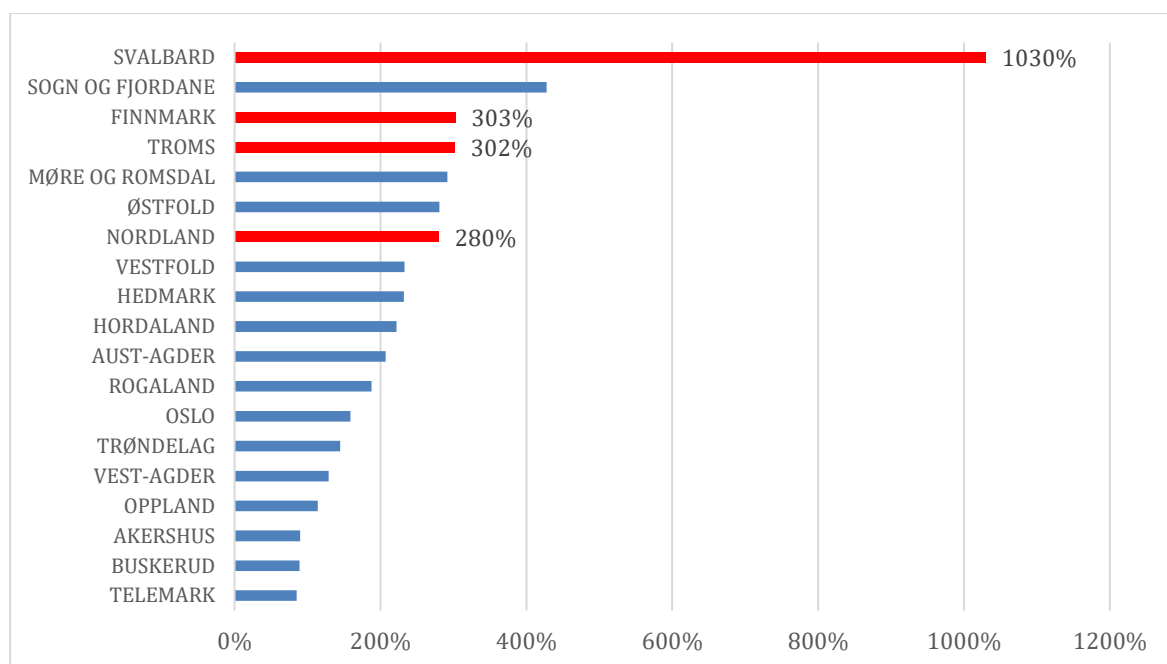
En annen relevant statistikk for veksten i opplevelsesdelen av nordnorsk reiseliv er besøksutviklingen til de ulike attraksjonene vi har i Nord-Norge. Tallene for Nord-Norge viser i sum en økning på 16,2 prosent i besøkstallene. Størst har økningen vært i Troms med nærmere 30 prosents økning, i hovedsak i Tromsø-regionen (NHO Reiseliv, 2020).

I en rapport fra Menon (2018), på oppdrag fra NHO Reiseliv, vises det hvordan opplevelsesdelen av reiselivet har vokst mest (målt i verdiskapning) i perioden 2004 – 2017 (Jakobsen og Dombu, 2018). Figur 9 viser utviklingen til opplevelsesbedrifter, sammenlignet med overnatting og servering for Nord-Norge.



Figur 9. Utvikling i verdiskapning i innholdsbransjene i reiselivet i Nord-Norge. Nyheim (2019) på Nord i Sør 2019.

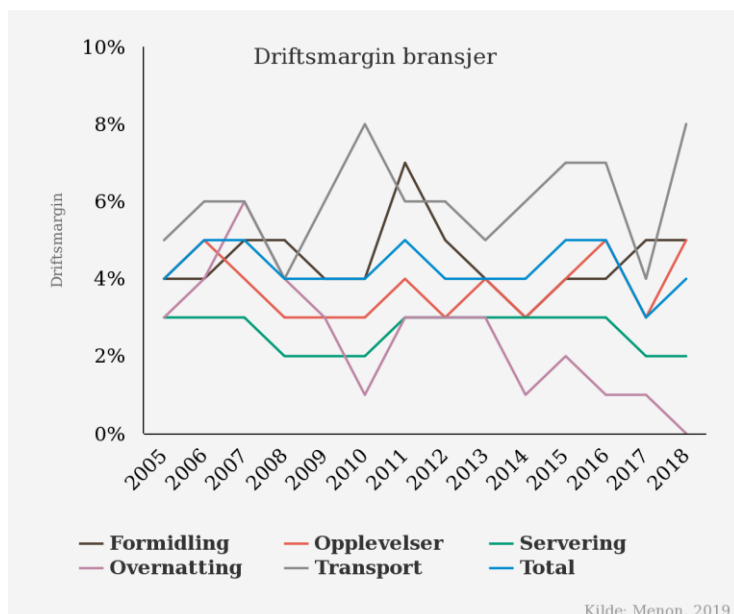
Samme rapport viser hvordan det nordnorske reiselivet har hatt en større vekst enn landet for øvrig. Aller størst vekst har Svalbard hatt i perioden 2004 – 2017. Figur 10 viser prosentvis økning i verdiskapning per fylke. De nordnorske fylkene er spesielt uthevet i rødt.



Figur 10. Økning i verdiskapning innenfor opplevelsesbransjen per region (2004-2017). Nyheim (2019) på Nord i Sør 2019.

3.2.3 Lønnsomhet i reiselivet

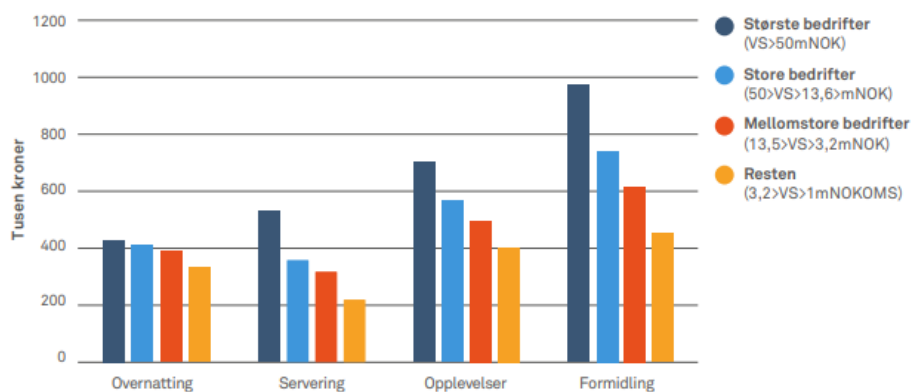
Slik vi har beskrevet har reiselivet, til tross for vekst de siste årene, ikke lyktes med å oppnå lønnsomhet på nivå med andre bransjer i Norge. Det finnes også forskjeller innad i reiselivet. Figur 11 viser driftsmarginen innenfor de ulike delene av reiselivet. Høyest driftsmargin innenfor reiselivet finner vi i transportbransjen, mens overnatting har lavest margin. Dette kan ha sammenheng med den store lønnskostnaden bedrifter har i overnatting og servering.



Kilde: Menon, 2019

Figur 11. Driftsmargin per bransje. NHO Reiseliv, 2021. Hentet fra: <https://www.nhoreiseliv.no/tall-og-fakta/>

Iversen et al. (2015) peker på mulige stordriftsfordeler innenfor arbeidskraft, kapitaltilgang, markedsføring, markedsrett og organisering. Undersøkelsene deres viser også at verdiskapningen per ansatt har en positiv sammenheng med størrelsen på bedriftene, som vist i figur 12.



Figur 12. Verdiskapning per ansatt i reiselivet etter bedriftsstørrelse. Fra: «Produktivitet i norsk reiseliv» av Iversen et al. (2015) i Menon-publisering 40/2015, s. 10

Også hvor produktive bedriftene er varierer. Coelli et al. (2005) definerer produktivitet som forholdet mellom outputs og inputs. Iversen et al. (2015) har gjort en analyse av produktivitet og stordriftsfordeler i reiselivsnæringen. Rapporten konkluderer med at det er variasjoner i produktiviteten i næringa knyttet til egenskaper, beliggenhet og bruk av arbeidskraft. Videre

følger det i rapporten at stordriftsfordeler gjør at større bedrifter *generelt* er mer produktive enn mindre bedrifter i reiselivet (Iversen et al., 2015).

3.2.4 Sesongvariasjoner

Mange turister reiser for å oppleve Nord-Norge til spesielle tider på året. For noen år siden var midnattssola en av de store attraksjonene og opplevelsene som reisende til Nord-Norge ønsket å oppleve. Dette førte til at for reiselivsbedriftene var sommeren høysesong, mens resten av året driftet man med mindre marginer, og ofte tap. Situasjonen i Nord-Norge i dag er annerledes, og nå er vintersesongen enn viktigere driver for lønnsomheten. Nordlysturismen er den største årsaken til dette. Vintertrafikken har de siste tretten årene økt sin andel av omsetningen til reiselivsbedriftene fra 9 prosent til 33 prosent, og er dermed blitt en viktigere del av inntjeningen til bedriftene (NHO Reiseliv, 2020).

Likevel opplever reiselivet i nord at den varierende sesongen er en utfordring for å skape helårlige, lønnsomme arbeidsplasser. Denne utfordringen er typisk for hele næringen, og i stor grad uavhengig av størrelse på bedriften (Jakobsen og Dombu, 2018). Nettopp denne utfordringen har vært utgangspunkt for klyngesamarbeidet Arctic 365. På sine nettsider beskriver klyngen sin misjon som: «å koble sammen ulike aktører for å skape lønnsomme helårsopplevelser». Dette ønsker man å lykkes med gjennom å identifisere potensielle målgrupper for turisme i hele året og utvikle såkalt «reason to go»-opplevelser for disse. Arbeidet startet som en arena for lønnsomme vinteropplevelser, men har etter hvert utviklet seg til et samarbeid for å skape helårlige lønnsomme arbeidsplasser (Arctic 365, 2021).

Det lokale markedet er en viktig faktor for å stabilisere produksjonen gjennom året for mange reisebedrifter, og trekkes frem av Iversen et al. (2015) som en viktig nøkkel for å kunne skape flere helårlige arbeidsplasser i reiselivet.

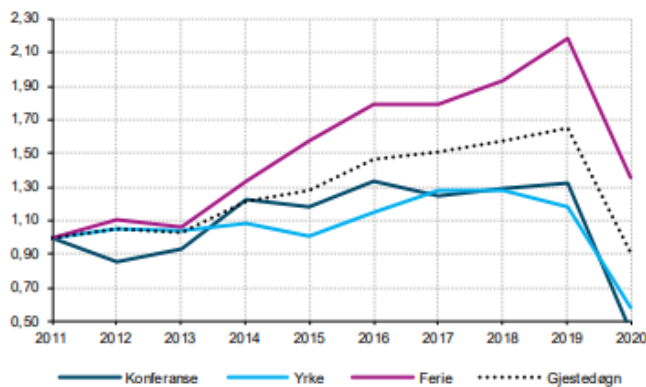
3.2.5 Koronakrasjet

12.mars 2020 har blitt kjent som dagen da Norge stengte ned. Regjeringen innførte tiltak som statsministeren selv beskrev som de sterkeste og mest inngripende tiltakene Norge har hatt i fredstid (Regjeringen, 2020). Det fikk naturligvis store konsekvenser for reiselivet i Nord-Norge. Nærmest over natta ble all aktivitet kansellert og borte, utsiktene var usikre og bedriftene visste ikke hvor lenge det kunne gå før de igjen kunne oppleve besøkende. En medlemsundersøkelse fra NHO Reiseliv viste i midten av april 2020 at 9 av 10 av

reiselivsbedriftene i landet hadde permittert ansatte. Nærmere 8 av 10 planla oppsigelser (Jakobsen et al., 2020).

Hotelia AS utarbeider på vegne av den norske hotellbransjen markedsrapporter basert på statistikk fra SSB og andre sentrale kilder, for å beskrive situasjonen for hotellnæringen i Norge. Ifølge markedsrapport for 2020 har over 70 prosent av utenlandske overnattinger, og 30 prosent av norske overnattinger forsvunnet for hotellene i 2020. Det er over 30 år siden overnattingstallene var så lave i Norge, og beregninger viser at rundt 62 milliarder kroner i forbruk har forsvunnet fra forretningsreisende og turister i 2020. Forventningen fra bransjen er at den krevende situasjonen med koronautbruddet vil føre til en stor andel oppsigelser på hotellene, og at det også vil må forventes en god del konkurser. De peker likevel på en sannsynlighet for at behovet for private feriereiser vil være stort, og at mange trolig vil begi seg ut på reise når verden igjen åpner opp (Hotelia AS, 2020).

Figur 13 viser den relative utviklingen per segment i Tromsø. Den viser at hotellnæringen i Tromsø de siste ti årene har hatt større vekst innenfor feriereisende enn andre segmenter. Den sterke veksten som var frem til koronautbruddet i 2020 hadde bransjen forventninger om at skulle fortsette (Hotelia AS, 2020). Figuren illustrerer godt hvordan utenlandske reisende har blitt en stadig viktigere del av reiselivet i Nord-Norge.



Figur 13. Relativ utvikling per segment - Tromsø. Fra: "Norsk Hotellbransje - markedsrapport 2020" av Hotelia AS (2020), s. 28

Undersøkelser gjort av Greger et al. (2020) viser at om lag 70 prosent av reiselivsbedriftene i Nord-Norge er usikre på hvordan fremtiden ser ut for bedriften. Nesten en av fem bedrifter svarer at de er usikre på om bedriften kan holde ut lenger enn 20 uker (undersøkelsen tatt opp

mai-juni 2020). Dette understreker alvorligheten korona-nedstengingen har hatt på næringen. Det har vært spesielt krevende for nyetablerte og bedrifter som har hatt små marginer på driften. Bedriftene som svarer at de forventer å unngå konkurs er spesielt godt etablerte bedrifter og bedrifter som er delvis offentlig finansiert (Greger et al., 2020). De viktigste grepene som er gjort for å tilpasse seg markedssituasjonen har vært å endre markedsføringsstrategier, redusere priser, strenge smitteverntiltak og kompetanseheving for ansatte. Samme rapport viser at en betydelig andel (76 prosent) hadde tro på at markedet var normalisert til vintersesongen 2021/2022, mens 23 prosent svarer at de tror det vil ta lengre tid før de vil kunne drifte som normalt igjen. I et femårsperspektiv forventer 55 prosent vekst i omsetning, og 39 prosent vekst i sysselsetting sammenlignet med 2019-nivå (Greger et al., 2020).

Menon-publikasjon nr 126/2020 *Markedsmuligheter i reiselivet etter korona – beregninger av tapte inntekter og arbeidsplasser i Nord-Norge 2020-2022* beskriver hvordan reiselivet i Nord-Norge har gått glipp av viktige inntekter og utviklingsmuligheter som følge av korona. For årene 2020-2022 beregner Menon en tapt omsetning på rundt 7,8 milliarder kroner for reiselivet i Nord-Norge. For Tromsø kommune alene beregner rapporten et bortfall på 2,7 milliarder kroner i verdiskaping og 3 335 bortfalte arbeidsplasser i kommunen (Engebretsen og Jakobsen, 2020).

3.2.6 Nord-Norge: fremtidens reiselivsdestinasjon?

The World Travel & Tourism Council (WTTC) har gjennom 25 år laget rapporter som kvantifiserer økonomiske nøkkeltall for reiselivsnæringen i verden. Rapporten for 2018 (*Travel and Tourism – Economic Impact Norway 2018*) forsøker i tillegg å peke på hvor reiselivsnæringen kan være på vei de neste ti årene. Frem mot 2028 spår WTTC at reiselivet vil ta en stadig større og viktigere del av den norske økonomien i andel av BNP og andel sysselsatte. De forventer en årlig vekst på i snitt 1,5 prosent i antall sysselsatte (World Travel & Tourism Council, 2018). I 2018 hadde Norge rundt 6,2 millioner utenlandske reisende, som genererte rundt 50 milliarder kroner i det WTTC omtaler som «visitor exports». I 2028 er dette forventet å øke til antall besøkende på 8,6 millioner og visitor exports på 66,3 milliarder kroner. Slik vi tidligere har beskrevet har det nordnorske reiselivet vokst raskere enn landet for øvrig, og det vil derfor være naturlig å legge til grunn at Nord-Norge vil ta en enda større andel av disse turistene i årene som kommer.

Menon Economics utarbeidet i 2020 en rapport (Nr 61/2020) om *Covid 19-situasjonens konsekvenser for industribedrifter, varehandelen og reiselivsnæringen* på vegne av Næring- og fiskeridepartementet. Rapporten beskriver reiselivsnæringen som den hardest rammete av tiltakene på kortere sikt, som følge av stoppen i reiser. Den peker blant annet på forventninger til fremtidig utvikling i reiselivet, og spesielt tre faktorer trekkes frem som avgjørende: økonomiske konjunkturer og valutakurser, lokale bærekrafts utfordringer og det grønne skiftet (Jakobsen et al., 2020).

Vi har i dette kapitlet hatt en kort gjennomgang av reiselivsnæringen i Nord-Norge. Vi har vært innom begynnelsen på reiselivet i vår region, og beskrevet hvilken betydning næringen har hatt for samfunnet før koronautbruddet. Vi har beskrevet hvordan reiselivet har møtt store utfordringer som følge av de strenge restriksjonene på reiser etter utbruddet av viruset. Til slutt har vi vært innom noen rapporter som peker fremover for næringen. Oppsummert er reiselivsbedriftene positive til sin fremtid, og de fleste forventer at markedet etter hvert vil normalisere seg og man kan gå tilbake til en hverdag med mye gjester og muligheter til utvikling. Beskrivelsene i dette kapitlet danner bakteppet for oppgavens utgangspunkt, og er viktig for å forstå oppgavens kontekst.

4. Metode

I dette kapitlet redegjøres det for metoden som er brukt for innsamling av data til å besvare problemstillingen. Ifølge Busch (2013) beskriver Saunders et al. (2009) hvordan forskningsprosessen kan beskrives som en løk, der forskningen deles inn i ulike lag. Det første laget er vitenskapsteoretisk ståsted. Vitenskapsteoretisk ståsted handler om hvilke briller forskeren ser verden med. Vi kan i grove trekk skille mellom ontologi, epistemologi og metodologi (Busch, 2013). Ontologi handler om læren av hvordan virkeligheten ser ut, og om det finnes en objektiv verden utenfor oss selv. Epistemologi handler om hvordan det er mulig å tilegne seg kunnskap om virkeligheten, og i hvor stor grad det er mulig. Mens metodologien sier noe om grunnleggende metoder vi kan bruke for å oppnå den kunnskapen vi søker (Busch, 2013; Drageset og Ellingsen, 2009). Johannessen, Tufte og Christoffersen (2016) mener at en grunnleggende diskusjon og refleksjon rundt disse forutsetningene, er en relevant øvelse for forskere.

I denne oppgaven tar jeg utgangspunkt i reiselivet slik den er beskrevet gjennom to kilder: informanter og statistikker og andre rapporter. Informantenes beskrivelser av hvordan reiselivet er, og hvordan deres bedrift opererer i denne næringen, må anses som subjektive beskrivelser av hvordan dette ser ut fra deres ståsted. Fra andre vil den samme bedriften eller næringen bli kunne beskrevet på en annen måte. Statistikkene som jeg bruker i oppgaven er i større grad objektive, og kan måles helt konkret. Hensikten med denne oppgaven er å kunne tolke og beskrive meningene til informantene, og bruke statistikker og fakta for å underbygge disse meningene. Samlet skal det kunne gi en konklusjon på oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål.

Vi skiller ofte mellom induktiv og deduktiv forskning (Busch, 2013). Den induktive metoden kjennetegnes ved at forskeren tilnærmer seg problemstillingen uten en forventning om hvordan tilstanden er, men heller samler inn data som senere kan tolkes for å si noe om et fenomen. Den deduktive metoden har motsatt utgangspunkt, og her tas det utgangspunkt i teorier utviklet gjennom tidligere studier. Disse brukes for å forme hypoteser som studien brukes for å bekrefte eller avkrefte (Busch, 2013). Induktiv metode kan beskrives som å gå fra empiri til teori, mens deduktiv metode kan beskrives som teori til empiri. Jeg tar i denne oppgaven utgangspunkt i teori som finnes rundt fusjoner og oppkjøp, motiver for dette og sentral teori innenfor strategifaget. Gjennom denne beskrives det hvordan reiselivet kan lykkes med å oppnå økt lønnsomhet. Min konklusjon skal bidra til å si noe konkret om hvordan teorien kan omgjøres til bedre lønnsomhet, og i så måte også være et lite bidrag til en bedre forståelse av hvordan man kan lykkes med å oppnå lønnsom vekst gjennom større bedrifter. Oppgavens tilnærming kan derfor beskrives som en abduktiv tilnærming, som er en slags mellomposisjon mellom de to nevnte metodene (Busch, 2013).

4.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign handler om å ta noen prinsipielle valg om hvilke metoder som skal brukes i studien. Vi skiller på et overordnet nivå mellom kvalitative og kvantitative metoder.

Kvalitativ metode brukes ifølge Sofaer (1999) for å finne rike beskrivelser av kompliserte fenomener, eller for å sette lys på opplevelser og oppfatninger som informanter i ulike roller har. God kvalitativ forskning kjennetegnes av å være systematisk og nøye, og forsøker å redusere skjevheter og feil. Resultatene skal kunne brukes til å bekrefte eller avkrefte

hypotesen(e) som er utgangspunktet for forskningen. Kritikere mot å benytte denne metoden vil innvende at resultatene vil avhenge stort av kunnskapen og erfaringen til den som gjennomfører studien (Sofaer, 1999). Johannessen et al. (2016) trekker frem kvalitative metoder som en god metode når man skal undersøke fenomener som vi ikke kjenner særlig godt, og der det er behov for en fylldigere forståelse.

Den kvantitative metoden er i større grad opptatt av å telle opp fenomener (Johannessen et al., 2016). Sale et al. (2002) argumenterer for at kvantitative og kvalitative metoder undersøker ulike ting, og baserer seg på ulike paradigmer. Kvantitativ forskning baserer seg på positivisme. Positivisme kan beskrives som en overbevisning om at alt i verden kan undersøkes og defineres som en objektiv sannhet. Denne tankegangen står i motsetning til hermeneutikk som sier at data må fortolkes og at det finnes en subjektiv sannhet basert på utgangspunktet for de som ser den (Sale et al., 2002; Busch, 2013). Det er i den siste kategorien Sale et al. argumenterer for at kvalitativ forskning faller innenfor. Basert på denne forståelsen av forskjellene på kvalitativ og kvantitativ metode vil det kunne virke ulogisk å bruke disse metodene sammen for å belyse en problemstilling, ettersom de vil belyse ulike faktorer. Likevel brukes disse to metodene ofte sammen i studier, for å grundigere belyse en problemstilling eller en hypotese. Argumentene for dette er at de to metodene sammen gir ulike perspektiver, som nettopp styrker forskerens mulighet til å få et best mulig bilde av hva som er riktig (Sale et al., 2002).

I denne studien bruker jeg en kvalitativ metode for å undersøke oppgavens problemstilling. Dette skjer gjennom bruk av intervjuer som metode for datainnsamling. Annen data hentet fra for eksempel NHO Reiseliv sin reiselivsstatistikk kan defineres som kvantitative data, og brukes for å gi et bredere grunnlag for diskusjon og drøfting av forskningsspørsmålene. Dette er en slags form for «mixed methods» slik Tashakkori og Creswell (2007) beskriver kombinasjonen av kvalitative og kvantitative metoder for innsamling av data.

4.2 Datainnsamling

4.2.1 Kvalitative intervjuer som metode

Intervjuer egner seg som metode for innsamling av data når forskeren har behov for at informanter har frihet til å uttrykke seg i større grad enn det et spørreskjema gir. Erfaringer og holdninger som informantene har vil kunne komme bedre frem når informantene kan være

med å påvirke hvilke temaer og spørsmål som løftes i intervjuet (Johannessen et al., 2016). En til en intervjuer kan dermed gi fylldige og detaljerte beskrivelser av oppfatninger, holdninger og erfaringer som er verdifulle for å besvare en problemstilling. Denne type intervjuer gir også i større grad den enkelte informant mulighet til å sette dagsorden, og fjerner eventuelle negative konsekvenser ved gruppeintervjuer som for eksempel redselen for å skille seg negativt ut blant kollegaer eller andre (Johannessen et al., 2016).

På bakgrunn av problemstillingens kompleksitet og ønske om å få utdypet det som ligger i teorien har jeg derfor valgt intervju som metode for datainnsamling i denne oppgaven. Det er valgt å gjennomføre personlige intervjuer. De fleste av disse har som følge av koronapandemien blitt gjennomført digitalt over plattformen Microsoft Teams. Det har vært benyttet opptaksfunksjonen i programmet til å bevare innholdet i samtalene, som senere har blitt transkribert i sin helhet. Et intervju er gjennomført fysisk, og det ble da benyttet taleopptaksfunksjon på telefon for å gjøre opptak av samtalen før transkribering.

Et intervju kan gjennomføres på ulike måter. I denne oppgaven har jeg ansett det som mest hensiktsmessig å benytte et semistrukturert intervju. Et slikt intervju bygger på en intervjuguide med noen spørsmål, men hvor man kan variere spørsmål, temaer og rekkefølge underveis i intervjuet og mellom intervjuobjekter. Dette gir større fleksibilitet for intervjueren, og også mulighet til å få bedre svar om temaet som undersøkes (Johannessen et al., 2016). Jeg har ansett dette som en viktig frihet å ha underveis i intervjuene, slik at relevante temaer har vært mulig å belyse grundig. I noen av intervjuene er det derfor stilt oppfølgingsspørsmål om temaer som i utgangspunktet ikke var en del av guiden, men som informanten trakk frem som relevant tematikk for oppgavens problemstilling.

4.2.2 Gjennomføring av intervjuene

En intervjuguide er en oversikt over noen temaer eller generelle spørsmål som skal gjennomgås underveis i intervjuet. Målet med denne er å kunne innhente data på de ulike delene av problemstillingen som må belyses. Dalen (2011) presenterer «traktprinsippet» som en mulig metode å benytte ved utarbeidelse av intervjuguide. De første spørsmålene bør her være generelle og gjøre at informanten føler seg vel og avslappet. Etterhvert i intervjuet bør spørsmålene dreies inn på det sentrale i studien, og i større grad svare direkte på forskningsspørsmål og problemstilling, før spørsmålsstillingen igjen åpner for mer generelle

betraktninger. Spesielt viktig for utformingen av spørsmålene er at de gir grunnlag for fyldige og rike svar fra informantene (Dalen, 2011). Ved utforming av intervjuguide har jeg basert meg på denne oppbyggingen.

I de fleste intervjutilfeller er det anbefalt å benytte seg av teknisk utstyr som kan gjøre opptak av intervjuet. Fordelene med dette er at man tar vare på informantenes egne uttalelser uten at de blir forvrengt eller glemt av intervjueren. Ulempene kan være at enkelte vil finne det ubehagelig å bli tatt opp på lydbånd, og kvie seg for å si det de egentlig mener. Det blir derfor viktig å skape en trygg opplevelse og forståelse av bruken av opptaksteknologi (Dalen, 2011). I denne studien har jeg valgt å gjøre opptak av intervjuene med bruk av opptaksfunksjon i Microsoft Teams, og mobiltelefon. Dette har vært informert om i forkant, og også på starten av hvert intervju.

Videre har jeg transkribert disse intervjuene, som grunnlag for å kunne bruke de i studien. Informantene har blitt informert om at de kan få tilgang på både opptak og transkribert tekst i etterkant av intervjuene, og at de er i sin fulle rett til å trekke tilbake enkelte utsagn eller hele intervjuet dersom de ønsker det. Dette er også informert om skriftlig. Jeg har ikke fått noen slike henvendelser fra informantene. Opptakene vil bli slettet når studien er avsluttet.

Intervjuguiden i denne oppgaven er delt opp i deler etter de mer konkrete forskningsspørsmålene. Ved en slik struktur ønsket jeg å oppnå at man i løpet av intervjuet skal ha vært innom de viktigste punktene for å besvare det enkelte forskningsspørsmål og problemstillingen som helhet. Til slutt har jeg også lagt inn noen generelle spørsmål og betraktninger rundt problemstillingen. Hensikten med dette er å gi informantene muligheten til å løfte frem egne perspektiver og oppfatninger som ikke er dekket i forskningsspørsmålene, men som likevel kan være relevante for å besvare problemstillingen. Det har vist seg nyttig å ha slike åpne spørsmål som en del av intervjuguiden.

Underveis i intervjuet har jeg latt hovedtemaene og spørsmålene danne grunnlaget for dialogen, og stilt oppfølgingsspørsmål der det har vært naturlig. Dette har jeg spesielt gjort i tilfeller hvor det har vært uklart hva informanten mener, eller der det har vært interessant å få utdypet svaret mer. Hele intervjuguiden kan leses som vedlegg 1 til oppgaven.

4.2.3 Utvalg

Hensikten med kvalitative intervjuer er ifølge Johannessen et al. (2016) å få fyldige beskrivelser slik at problemstillingen kan belyses fra flere sider og besvares. Det er derfor et helt sentralt spørsmål *hvem* man skal intervjuer. Jeg har derfor brukt tid på å kartlegge hvilke informanter som kan være mest relevante og interessante for å oppfylle oppgavens formål. Samlingen av disse informantene kalles for utvalg.

Størrelsen på et utvalg til kvalitative undersøkelser kan variere. Det er ingen enighet om hva som er et optimalt antall informanter, men det er bred enighet om at antallet må være slik at forskeren får belyst problemstillingen på en tilstrekkelig måte. Dette vil i stor grad avhenge av kvaliteten på dataene som innsamles i løpet av intervjuene, og utvelgelsen av relevante informanter (Johannessen et al., 2016). Jeg har i denne studien hatt fire informanter, hvor det er gjennomført intervjuer på omtrent en time med hver av disse. Jeg anser intervjuene som gode og dekkende for oppgavens problemstilling, og det har derfor ikke vært et poeng å ha flest mulig informanter.

Rekruttering av informanter til en kvalitativ undersøkelse gjennomføres sjeldent som tilfeldig utvelgelse, i motsetning til kvantitative undersøkelser hvor dette er vanlig. Årsaken er nettopp hensikten med å få mest mulig relevant informasjon av informantene. Derfor velges informanter i kvalitative undersøkelser heller gjennom strategisk utvelgelse, som Patton (1990) ifølge Johannessen et al. (2016) beskriver som en utvelgelse hvor forskeren først bestemmer seg for målgruppen som må delta for at han skal få samlet nødvendig data, for deretter å velge ut konkrete informanter som skal delta i undersøkelsen. Snøballmetoden kan også brukes for å rekruttere relevante informanter. Den går ut på at forskeren spør enkelte med stor kjennskap til et tema eller en bedrift om de vet om noen som kan brukes som informanter (Johannessen, et al., 2016). I denne studien har jeg valgt ut informantene strategisk ut fra hvor de jobber, og hvilken kjennskap de har til den aktuelle problemstillingen. Informantene er rekruttert over telefon eller e-post, og alle har avgitt samtykke for å delta i studien. Noen av informantene er anbefalt av personer med kjennskap til næringen.

Det er totalt intervjuet fire informanter i forbindelse med denne studien. I tabell 3 er noen kjennetegn ved disse presentert. Informantenes navn og hvilken bedrift de jobber i er holdt

anonymt. I tabellen er det laget fiktive navn på bedriftene de ulike informantene kommer fra, for å sikre anonymitet. Hensikten med dette er å gjøre det mulig å identifisere hvilken informant som har bidratt med hva i diskusjonskapittelet. Tabellen er dermed utgangspunktet når vi senere i oppgaven skal bruke beskrivelser og sitater fra informantene i diskusjonen. Alle informantene hører til i reiselivet i Nord-Norge.

Tabell 3. Beskrivelse av informanter og deres bakgrunn.

Informant	Stilling	Bedrift	Erfaring
<i>Tidligere bedriftseier i Sjøopplevelser AS</i>	Bedriftsleder	Tidligere eier av en mellomstor opplevelsesbedrift som nå er kjøpt opp av et større konsern. Fortsatt leder for den daglige driften i bedriften. Vi kaller den ved det fiktive navnet «Sjøopplevelser AS».	Har jobbet i reiselivet i over ti år, og startet eget bedrift.
<i>Tidligere bedriftseier i Spektakulær Overnatting AS.</i>	Bedriftsleder	Tidligere eier av en mellomstor opplevelsesbedrift som nå er kjøpt opp av et større konsern. Vi kaller den ved det fiktive navnet «Spektakulær overnatting AS».	Jobbet i reiselivet i over 30 år. Har startet flere bedrifter, og reist mye i verden for å se og lære av andre destinasjoner.
<i>Kunnskapsrik ressursperson</i>	Ressursperson	Jobber i en organisasjon som har som oppgave å fremskaffe informasjon og statistikk om reiselivet.	Har arbeidet med reiselivsspørsmål i 40 år. Først og fremst arbeidet med å fremskaffe relevant data og statistikk om

			utviklingen av reiselivet.
<i>Bedriftsleder i Nordnorske opplevelser AS.</i>	Bedriftsleder	Eier og leder i en bedrift som innledningsvis har vurdert å bli en del av et større konsern, men har valgt å ikke gjennomføre salget. Vi kaller bedriften det fiktive navnet «Nordnorske opplevelser AS».	Drevet egen bedrift siden 2000, jobbet i reiselivet siden ungdomsalderen.

4.3 Dataanalyse

Å analysere data som samles inn til en studie er en viktig og spennende oppgave. Å analysere informasjon betyr å dele opp i biter eller elementer for å finne et mønster i datamaterialet.

Dette må gjøres før det er mulig for forskeren å gjøre en tolkning av det som er resultatet av dataene. Ut fra analysen kan forskeren forstå og forklare funnene fra innsamlingen (Johannessen et al., 2016).

Intervjuene i denne studien er som nevnt først og fremst gjennomført på Teams, med tilhørende lyd og bilde mellom intervjuer og informant. Disse intervjuene er tatt opp ved bruk av opptaksfunksjonen i programmet, og senere transkribert. Det er den transkriberte teksten som jeg har brukt som utgangspunkt for analysen. Gjennom bilder har det også vært enklere å tolke hva informantene mener, basert på både kroppsspråk og stemmebruk. Jeg har benyttet meg av denne muligheten til å gå tilbake for å se på nettopp disse, i de tilfellene hvor det har vært usikkerhet om hva informanten har ment basert på teksten alene.

Mason (2002) definerer ifølge Johannessen et al. (2016) tre ulike måter å organisere og dele kvalitativt datamateriale på:

- Tverrsnittbasert og kategorisk inndeling av data.
- Kontekstuell dataorganisering.
- Bruk av diagrammer og tabeller.

Den tversnittbaserte eller kategoriske inndelingen av data går ut på at man gjennom prosessen med analysering fordeler informasjonen i enkelte kategorier. For eksempel personer, aktiviteter eller temaer. Aase og Fosseskaret (2007) beskriver ifølge Johannessen et al. (2016) disse kategoriene som beholdere hvor vi kan plassere observasjoner i. Disse kategoriene skal fungere slik at leseren kan styres gjennom teksten og slik at de beskriver hva hver tekstdel handler om. Intervjuguiden kan brukes som et utgangspunkt for denne kategoriseringen (Johannessen et al., 2016).

Kontekstuell dataorganisering benyttes ved å se etter spesifikke ting i en spesiell kontekst. I en slik prosess anser forskeren hver del av studien som en egen helhet. Det kan for eksempel benyttes i en biografi hvor man beskriver ulike livsfaser i en persons liv (Johannessen et al., 2016). Bruk av diagrammer og tabeller kan også være en metode for å organisere data. Da kan man for eksempel bruke tabeller for å beskrive hvor ofte et spesifikt fenomen oppstår i en samtale. Tabeller og diagrammer brukes også aktivt som verktøy som en oversiktlig og enkel måte presentere data på. Dette kan også gjøres i kombinasjon med de to andre metodene (Johannessen et al., 2016).

Jeg har i dataanalysen benyttet kategorisk inndeling av data for å sortere resultatene. De ulike kategoriene er basert på de fire forskningsspørsmålene som også intervjuguiden tar utgangspunkt i. Slik mener jeg at man kan sikre en sammenheng mellom forskningsspørsmål, intervjuguide og resultater. Man oppnår også en oversiktlig og forståelig presentasjon av data, gjennom bruk av denne metoden. Resultatene er presentert i en tabell i resultatkapittelet.

Det er mulig å benytte seg av flere av metodene i kombinasjon dersom det er hensiktsmessig for å best mulig kunne analysere informasjonen. I kvalitativ forskning, og i intervjuer spesielt, er det alltid et visst rom for tolkning som må danne utgangspunktet for analysen. Dette gjør at et utsagn fra en informant kan tolkes ulikt etter hvem som leser det. Utsagn tolkes best når de blir satt i kontekst, og man kan forstå både situasjonen informanten svarer på spørsmålet i og med hvilke forutsetninger. En viktig erkjennelse i denne studien er derfor at det ikke finnes *en* korrekt fortolkning av teksten, men at det kan være ulike meninger og oppfatninger som mistolkes eller ikke kommer tydelig nok frem som følge av analysen. Dette er likevel forsøkt motvirket etter beste evne. Derfor er for eksempel de fleste sitatene gjengitt i fullstendige setninger, og konteksten er forklart der dette er naturlig eller nødvendig. Jeg vil beskrive

dataanalyse-prosessen som avgjørende for studiens relevans og resultat, og har vært spesielt opptatt av å ikke «miste» gode beskrivelser eller informasjon fra informantene i denne prosessen.

4.4 Studiens kvalitet

I enhver kvalitativ undersøkelse er det spesielt tre kriterier som er viktige for å vurdere studiens kvalitet. Disse er reliabilitet (pålitelighet), validitet (gyldighet) og generalisering (overførbarhet). Reliabilitet handler om hvor godt vi måler det vi måler. Et bevis på at vi har lykket med dette kan for eksempel være at vi får samme resultatet om vi måler flere ganger. Validitet handler om at vi er sikre på at vi måler det vi er ute etter å finne svaret på, og det problemstillingen ønsker svar på. Generalisering handler om i hvor stor grad undersøkelsen eller resultatene er overførbare til andre tilfeller enn det vi har undersøkt spesielt (Busch, 2013).

4.4.1 Reliabilitet

Reliabilitet handler altså om hvor pålitelig en studie er. Denne studiens pålitelighet avhenger blant annet av gjennomføringen av datainnsamlingen. Det er valgt ut informanter som har god kjennskap til problemstillingen, og i så måte kan forventes å tilføre relevante og pålitelige beskrivelser. For enkelte studier kan det å gjennomføre en test-retest være en metode for å påvise høy reliabilitet. Da gjennomfører man testen i flere omganger, og skal forvente å få tilnærmet helt likt svar fra gang til gang. I kvalitativ forskning er det ofte vanskelig å gjennomføre en slik re-test. For å øke reliabiliteten til forskningsresultatene har jeg derfor valgt å presentere resultatene fra intervjuene grundig i oppgaven. Dette gjør det mulig for andre forskere, og lesere, å gjøre egne vurderinger av om konklusjonene som presenteres er tolket riktig eller ikke.

4.4.2 Validitet

Gyldigheten i studien er også viktig for å vurdere kvaliteten i oppgaven. For å styrke gyldigheten i denne studien har jeg gitt alle informanter muligheten til å lese gjennom transkriberingene av intervjuene i etterkant. De har også hatt anledningen til å utdype, endre eller trekke utsagn de har kommet med. Underveis i intervjuene har det også vært stilt oppklarende spørsmål i de situasjonene hvor det kunne være uklart hva informanten mente, og det kunne tolkes ulikt. Dette er gjort for å styrke gyldigheten av de svarene som oppgaven

bygger på. Johannessen et al. (2016) beskriver begrepsvaliditet som et viktig kvalitetskriterium for en studie. Begrepsvaliditet handler ifølge de om hvorvidt det er samsvar mellom det generelle fenomenet som undersøkes og operasjonaliseringen av dette. I denne oppgaven har jeg sikret dette først og fremst gjennom intervjuguiden. Guiden er utarbeidet nøye for å best kunne besvare de forskningsspørsmålene oppgaven har, og samlet kunne gi en besvarelse på problemstillingen. I utarbeidelsen av intervjuguiden har jeg derfor vært bevisst på hvilke spørsmål som stilles, hvilke begreper som brukes og hvordan disse oppfattes av informanten. For å styrke dette ble intervjuguiden gjennomgått sammen med veileder.

4.4.3 Generalisering

Overførbarhet (generalisering) er et mål for mange studier. Man ønsker gjerne at resultatene fra en studie skal kunne gjelde generelt. Ved bruk av kvantitative metoder, for eksempel spørreundersøkelser, hvor man benytter seg av et representativt utvalg for en hel populasjon vil det være mulig å gjøre statistiske generaliseringer av et fenomen (Johannessen et al., 2016). Ved kvalitative studier er dette vanskeligere, ettersom det i kvalitative studier ofte er færre informanter, samt at målet ikke alltid er et representativt utvalg. I enkelte kvalitative studier ønsker man å undersøke helt spesifikke fenomener og bruker et målrettet utvalg for å besvare dette. Det gjør at studien ikke nødvendigvis er direkte overførbar til andre i populasjonen. I kvalitative studier brukes derfor overførbarhet som kvalitetsmål. En studie har høy verdi som overførbar dersom den lykkes med «å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som er nyttige på andre områder enn det som studeres» (Johannessen et al., 2016, s. 233). Jeg vil hevde at denne oppgaven kan overføres til andre bransjer for å få kunnskap om hva som skal til for å lykkes med lønnsom vekst gjennom større bedrifter. Det begrenses ikke bare til reiselivsnæringen, selv om det er det som er utgangspunktet for denne oppgaven. Det har vært et mål under forskningsprosessen at resultatene skal være nyttige i et større perspektiv enn bare å undersøke enkeltbedrifter.

4.4.4 Studiens svakheter

De færreste, for ikke å si ingen, studier er uten svakheter. Svakheter finnes også ved denne studien, og metoden som er brukt. I rekruttering av informanter var det valgt strategisk utvelgelse som metode for å velge ut hvem som skulle delta som informanter. Det har også vært rekruttert enkelte på anbefalinger fra informanter og andre. Denne måten å velge ut informanter på gjør at bevisstheten må være stor hos forskeren slik at det velges et utvalg som

kan besvare problemstillingen fra ulike vinkler. Jeg har derfor vært valgt informanter som man antar har både positive og negative syn på konsolidering og større bedrifter og informanter som generelt har god kunnskap om næringen. Det har ikke lyktes å rekruttere informanter som kan besvare problemstillingen fra et investorperspektiv. Dette er en svakhet med studien som kunne vært utbedret dersom det var tid til det. Likevel er to av de tidligere bedriftseierne som er intervjuet i denne oppgaven også minoritetseiere i den nye, større bedriften. Slik sett kan man også anta at de også har et slags investorperspektiv i sine oppfatninger og beskrivelser.

Teorien og resultatene i denne studien peker på at det er mulig for større bedrifter å oppnå bedre lønnsomhet. Som videre arbeid med denne problemstillingen vil det være relevant å gjøre analyser på de faktiske resultatene til bedrifter som tar del i denne type konsolidering. Det har ikke vært gjort i denne studien. Årsaken er at det er få aktører som har gjennomført en slik prosess i Nord-Norge, og de som har gjort det er enda i en tidlig fase. En undersøkelse av de faktiske konsekvensene konsolidering har hatt på lønnsomheten til bedrifter som har blitt større, kunne vært med å styrke oppgavens analyse og konklusjon.

4.5 Etiske refleksjoner

Etikk handler om prinsipper, regler og retningslinjer for vurdering av hva som er riktig eller galt (Johannessen et al., 2016). En refleksjon rundt det etiske perspektivet knyttet til datainnsamling og oppgaven for øvrig er en naturlig del av en masteroppgave. Jeg har vært oppmerksom på de etiske dilemmaene knyttet til en slik oppgave, og da spesielt med innhenting av opplysninger om enkeltpersoner som har vært nødvendig for datainnsamlingen.

I oppgaven er intervjuer benyttet som metode for datainnsamling. Jeg har for å sikre at behandlingen av personopplysninger er i samsvar med personvernlovgivningen meldt studien til Norsk senter for forskningsdata (NSD) den 01.februar. Den 18.februar ble vurderingen fra NSD mottatt, og den var at behandlingen av personopplysninger i studien var i samsvar med personvernlovgivningen gitt forutsetningene i meldeskjemaet. Med bakgrunn i denne vurderingen kunne intervjuene og databehandlingen begynne. Ved rekruttering av informantene ble det sendt skriftlig informasjon til informantene, med beskrivelser av hvilke opplysninger som var relevant i studien og hvordan dataen ville bli behandlet frem til levering av oppgaven og i etterkant. Mal for dette informasjonsskrivet ble hentet fra NSD sine sider.

Informasjonen ble også gjennomgått på starten av hvert av intervjuene, og alle informanter har fått anledning til å stille spørsmål på ting de måtte være usikre på.

Et forhold som også bør diskuteres under de etiske refleksjonene er ifølge Busch (2013) om forskeren har noe spesielt forhold til temaet som undersøkes. Dette er viktig for å klargjøre om det kan være noe som påvirker undersøkelsene som gjøres og tolkningen av de (Busch, 2013). Jeg har ikke noe spesielt forhold til reiselivsnæringen utover at det er en næring som fanger stor interesse hos meg. Det er slik jeg ser det, ingen forhold som har vært med å påvirke hvordan denne studien har blitt gjennomført i så måte.

5. Resultater og diskusjon

5.1 Studiens hovedfunn

Gjennom intervjuene og analysen av dataene har det kommet frem mange interessante funn, som sammen kan bidra til en forståelse av oppgavens problemstilling: hvordan større bedrifter kan skape økt lønnsomhet for reiselivsbedrifter. I tabell 4 presenteres resultatene i sammendrag og stikkordsform. Videre i dette kapitlet er forskningsspørsmål 1 – 4 diskutert hver for seg, basert på oversikten som tabellen viser. Her har jeg også valgt å trekke inn mer utfyllende sitater og beskrivelser fra informantene, for å skape et tydeligere bilde av hva informantene har bidratt med av data.

Resultatene fra denne studiens datainnsamling presenteres i tabell 4:

Tabell 4. Resultater: Utdrag fra intervjuene.

<i>Forskningsspørsmål 1: Hvor attraktiv er nordnorsk reiseliv i dag?</i>	
Funn	Beskrivelse
Unik natur - eksklusiv	"Smykkeskrin av herligheter", "Natur på Barcelona-nivå i fotball"
Betalingsvillige kunder	Kunder med lidenskap, stor vekst de siste ti årene, mer fokus på high-end kunder
Mange små aktører	Fragmentert næringsstruktur, behov for industrialisering, lite samordning
Useriøse aktører vokser	Antallet useriøse aktører i reiselivet har vokst de siste årene, spesielt innenfor nordlys og havfiske har dette vært et problem, utfordrende for lønnsomheten til de som driver etter lover og regler
Hotellkjedene og flyselskapene stor makt	Premissleverandører for hele reiselivet, stor påvirkningsmakt, store aktører
<i>Forskningsspørsmål 2: Hva kreves for å skape lønnsom vekst av fusjoner og oppkjøp?</i>	
Funn	Beskrivelse
Behov for kontroll	Ønske om at eierne ikke skal miste kontroll over selskapet, man må lytte til de som kan drifta, hensynta lokalsamfunn og bærekraft
Kundereisen	Kilde til økt lønnsomhet, må etablere et sammenhengende tilbud til kundene
Integrasjon	Må lykkes med å integrere selskapene slik at man kan hente ut synergier, og fortsatt ivareta det unike i hver bedrift
Kostnaden ved oppkjøp eller fusjon	Riktig pris må settes for bedriften som skal kjøpes eller fusjoneres, risikerer effektivitetstap og kostnad for eierne ved feilprising
Valg av bedrifter	Må velge bedrifter som passer inn i konsernet, både geografisk, strategisk og produktmessig
<i>Forskningsspørsmål 3: Hvilke synergier kan en konsolidert bedrift høste for å bli mer lønnsom?</i>	
Funn	Beskrivelse
Kapital	Kapital er en begrensning for mange bedrifter, større bedrifter gir bedre tilgang på kapital til utvikling
Kompetanse	Styrket kompetanse på spesialiserte områder som markedsføring, salg, regelverk, gir også bedre fokus på produktkvalitet
Markedsføring og salg	En sentral del av enhver reiselivsbedrift, felles markedsføringsavdeling, mer målrettet og effektiv bruk av ressurser, spisset markedsføring blir bedre
Felles administrasjon	Stordriftsfordeler, effektivitetsforbedring, bidrar til økt lønnsomhet ved å ta ned kostnadene samlet sett, styringsverktøy for bedre drift
<i>Forskningsspørsmål 4: Vil en større bedrift være mer robust for å håndtere uforutsette kriser, som koronakrisen?</i>	
Funn	Beskrivelse
Økonomiske muskler en fordel	En sterkere økonomi kan bidra til at selskapene kommer bedre ut av koronakrisen, kan fortsatt drive produktutvikling, større reserver
Koronakrisen rammer bredt	Koronakrisen skiller ikke mellom store og små bedrifter, skillet kan komme etter hvordan bedriftene evner å takle krisen og omstille seg for å møte reiselivet når hverdagen kommer tilbake
Små kan være bra	Små bedrifter kan også klare seg godt i en slik krise, raskere omstillingsevne og enklere å redusere kostnadene raskt, har satt tæring etter næring i mange år
Dårlig lønnsomhet gjør det vanskeligere å bygge reserver	Mange bedrifter har over år slitt med å skape god nok lønnsomhet, resultert i at reservene er beskjedne, utfordrende i en situasjon hvor omsetning stuper raskt, fare for konkurs

5.2 Hvor attraktivt er nordnorsk reiseliv i dag?

Det første forskningsspørsmålet i denne oppgaven er hvor attraktivt nordnorsk reiseliv er. Dette er et relevant spørsmål for hvordan bedrifter i reiselivet kan tiltrekke seg kapital og investorer som ønsker å utvikle bedrifter videre.

Vi har tidligere presentert de fem kreftene som Porter (2008) hevder påvirker konkurransesituasjonen i en industri, og skal utlede forskningsspørsmålet ved hjelp av disse. En industri som har fem sterke krefter vil være lite attraktiv å investere i, mens en industri med svake krefter i større grad vil være attraktiv. En slik forståelse kommer ut fra at lønnsomheten vil være bedre dersom det er svake krefter i en industri, og at det dermed er attraktivt for investorer. De fem kreftene som former konkurransen i en industri er direkte konkurrenter, kunder, leverandører, potensielle inntrengere og substitutter. Vi kan basert på disse gjøre en analyse av hvor attraktivt reiselivet i Nord-Norge er.

De fem kreftene peker på en industris attraktivitet over tid og i et lengre perspektiv, men kan også slik Porter (1980) forklarer endres etter at bedrifter gjør tilpasninger til konkurransesituasjonen. På kort sikt kan også helt andre faktorer være avgjørende for lønnsomheten til en bedrift eller en industri. Etter utbruddet av korona-viruset er det naturligvis svært svak lønnsomhet i reiselivet, da tilgangen på reisende har blitt kraftig redusert over kort tid. Slike faktorer bør også være en del av analysene når man skal vurdere hvor attraktiv en industri er. I dette kapittelet er diskusjonen basert på data vi har presentert i kapittelet om empirisk kontekst og resultater fra intervjuene.

5.2.1 Direkte konkurrenter

Direkte konkurrenter i reiselivet har de siste årene vært en sterkere kraft. Økt vekst og flere reisende til landsdelen har også ført til at flere bedrifter har kommet til. Det varierer likevel hvor utbredt reiselivsnæringen er i alle deler av regionen. Noen store turistdestinasjoner, som for eksempel Tromsø og Lofoten, har bredde og mange tilbud til reisende som kommer. Andre mindre plasser, som for eksempel Kirkenes, er det enkeltbedrifter som står for den største delen av tilbudet lokalt. Tendensen som beskrives av informantene er at etter hvert som reiselivet har blitt mer attraktivt, gjennom flere reisende, så har det også blitt større konkurranse mellom kommunene om å legge til rette for etablering av nye reiselivstilbud.

En hard konkurranse mellom reiselivsbedrifter vil føre til lavere priser, og dermed også dårligere lønnsomhet for bedriftene. I enkeltsegmenter innenfor reiselivet i Nord-Norge er det mange bedrifter som kan tilby lignende produkter, for eksempel nordlys-guiding. Innenfor dette segmentet vil konkurransen derfor kunne anses som høy. De aller fleste reiselivsbedrifter med fokus på opplevelser ønsker derimot å selge sine opplevelser som unike. Man kan si at de følger en differensieringsstrategi, med unike produkter til en høyere pris, slik Tanwar (2013) beskriver. Dersom opplevelser bare kan tilbys av en aktør i markedet blir konkurransen blir mindre. Et eksempel på et unikt tilbud kan være snøhotellet utenfor Alta.

Utviklingen som har vært i reiselivet de siste årene, beskrevet i kapittel om empirisk kontekst, viser hvordan reiselivet har opplevd økt kundegrunnlag og at flere ønsker å besøke Nord-Norge som destinasjon. De fleste har spådd at denne utviklingen vil fortsette, og at utenlandske reisende vil utgjøre en stadig større og viktigere del av kundene til nordnorske reiselivsaktører. I en slik utvikling er det viktig for aktørene å lykkes med å tiltrekke seg flest mulig av disse nye kundene. Samtidig har de fleste aktørene i Nord-Norge begrenset kapasitet. Hvor bærekraftig reiselivet i nord er på sikt har allerede vært diskutert i noen år. Stadig flere har tatt til orde for at reiselivsbedrifter i større grad bør målrette sine produkter inn mot såkalt «high-end turister». Dette er turister med høy betalingsvillighet, og som ofte har stor interesse i å oppleve Nord-Norge. Intervjuene i denne studien viser hvordan enkelte bedrifter ser muligheter til å skape bedre lønnsomhet gjennom å ha kunder som kan betale mer, uten at det fører til særlig økte kostnader gjennom økt kapasitet for bedriften.

De siste årene har det også vært en voksende trend med etablering av bedrifter som blir omtalt av informanter som «useriøse aktører». Disse beskrives som aktører som er interessert i å skumme fløten av reiselivet i nord, og at formålet til disse bedriftene er å drive svart for å tjene mest mulig penger. Slike aktører har i større grad blitt aktuelle som direkte konkurrenter for de som har vært i bransjen over tid. Dette er spesielt en utvikling innenfor nordlysturismen, men også innenfor havfiskeopplevelser. En slik utvikling, om den fortsetter, vil være en trussel mot lønnsomheten til de som i dag følger regelverk og driver som seriøse aktører.

Summen av mange nye etableringer, vridningen mot high-end turisme og useriøse aktører gjør at konkurransen mellom reiselivsbedrifter i nord er sterk. Den direkte konkurransen i reiselivet i Nord-Norge kan beskrives som middels til høy.

5.2.2 Kundenes forhandlingsmakt

Kundenes forhandlingsmakt påvirker hvilke priser bedriften kan ta for sine produkter, og er dermed en viktig faktor for lønnsomheten. Reiselivsbedrifter i Nord-Norge konkurrerer ikke bare med andre bedrifter i regionen eller i Norge, men er i en sterk global konkurranse. Porter (1980) beskriver kundenes kostnad for å bytte produkt som en viktig pekepinn på kundenes forhandlingsmakt. Det er ingen byttekostnader ved å velge en annen destinasjon enn Nord-Norge for reisende, og de har også mange alternativer som gjør at det kan være mer aktuelt. Tvert imot kan det for mange kunder oppleves som kostbart å reise til Norge da vi har høye priser på overnatting, servering og reise. Dette kan igjen være en konkurranseulempa for det nordnorske reiselivet.

Det unike tilbudet Nord-Norge har, i form av vår natur, er likevel det viktigste argumentet for at det likevel er vanskelig for kunder å velge bort Nord-Norge som destinasjon. Nordlys, dype fjorder, høye fjell, midnattssol, samisk kultur og stillhet er eksempler på noen av de aller fremste fortrinnene denne regionen har sammenlignet med andre destinasjoner i verden. Disse fortrinnene kan man ikke finne andre plasser enn nettopp her, og dersom kundene ønsker å oppleve dette er Nord-Norge alternativet for reise. En informant beskriver reiselivet som et «*smykkeskrin av herligheter*». Mens tidligere bedriftseier i Spektakulær Overnatting AS beskriver det slik:

«Vi har ren luft, spektakulære horisonter. Om du snur deg litt rundt så får du en ny horisont hver dag. ... Alt det her er på topp i verden. Du kan si at det som vi har gratis rundt oss, rammebetingelsene, er helt på Barcelona-nivå i fotball.»

Innad i reiselivet i Nord-Norge er det også en viss konkurranse mellom tilbydere som vi tidligere har vært inne på. Denne konkurransen gir kunden større forhandlingsmakt i henseende at de kan velge en annen aktør. Selv om opplevelsen nødvendigvis ikke er den eksakt samme hos hver aktør, så vil den ha visse likhetstrekk og det må dermed antas at det er en reell konkurranse mellom aktører om å tiltrekke seg flest mulig kunder. Utviklingen med

stadig flere reisende til Nord-Norge har bidratt til å redusere kundenes forhandlingsmakt, ettersom bedriftenes «tilgang» på kunder er relativt stor.

Kundenes forhandlingsmakt kan derfor beskrives som lav til middels.

5.2.3 Leverandørens forhandlingsmakt

Ettersom mange reiselivsbedrifter produserer sine produkter basert på naturen og opplevelsen av den, er den viktigste leverandøren for reiselivet i Nord-Norge naturen. Denne har naturligvis lav forhandlingsmakt, annet enn at den har en tåleevne og må benyttes på en bærekraftig måte. Bærekraftig bruk av naturen er en naturlig del av reiselivsbedriftenes hverdag, og nevnes også som en naturlig del av levesettet til de som har levd i Nord-Norge gjennom generasjoner. Likevel ser vi eksempler på at turiststrømmen blir så ekstrem at naturen blir overutnyttet og tar varig skade, og det er utfordringer med å legge til rette for de mange besøkende. Det har vi for eksempel sett i Lofoten hvor mange nå frykter at destinasjonen er i ferd med å bli ødelagt som følge av at det har vært vanskelig å håndtere søppel fra turistene (Trygstad og Ødegård, 2017). For reiselivsbedrifter og myndighetene er det derfor en nødvendighet at man sørger for at Nord-Norge ikke mister sitt verdifulle konkurransefortrinn som naturen er, som følge av overforbruk og manglende tilrettelegging.

Gjennom intervjuene har flytilbudet flere ganger blitt trukket frem som en premissleverandør, og forutsetning for at man skal lykkes med reiselivet i nord. For reiselivsaktører i Nord-Norge er det vanskelig, om ikke umulig, å påvirke flyselskapenes ruter. Større aktører vil derimot i større grad kunne diskutere med selskapene for å bedre legge til rette for at reisende kommer til de tidspunkt og destinasjonene som er best tilrettelagt. Flyselskapene, som leverandør av reisende, har derfor en svært stor makt innen reiselivet. En informant beskriver en endret holdning til bedriften etter at den ble en del av en større bedrift slik:

«Jeg ser nå den makten vi i større grad har ovenfor flyselskaper, hotellkjeder eller hva det måtte være. Vi oppfattes mye mer likeverdig, og jeg har aldri oppfattet meg som likeverdig av Scandic, Thon eller SAS tidligere. Nå er man på en måte en del av dem rundt bordet.» (Tidligere bedriftseier i Spektakulær Overnatting AS).

En viktig ressurs for reiselivsnæringen er tilgang på humankapital, altså arbeidskraft. For å skape gode opplevelser for kundene sine er bedriftene helt avhengig av å ha dyktige ansatte

som er engasjert og kunnskapsrik i møte med kunder. Opplevelser skiller seg ut fra kjøp av en melkepakke på butikken, ved at den viktigste verdien skapes underveis i reisen. Det er selve opplevelsen som skaper merverdi for kunden i samhandling med den som tilrettelegger for opplevelsen. Et eksempel kan være reisende som ønsker å besøke Nord-Norge og kjøre hundeslede. Verdien i opplevelsen av å kjøre hundeslede ligger ikke bare i den flotte naturen man kjører i og hundene man møter, men kan også skapes gjennom en dyktig tilrettelegger som forteller om hundene, bidrar til tips og triks og gjør selve aktiviteten til en positiv opplevelse og gjennom dette skaper merverdi for kunden.

Betydningen av dyktige ansatte for bedriftene kan gjøre at de ansatte i form av å være en slags leverandør av produktet sammen med kunden, har en kraft og makt. Dyktige ansatte kan også være en kilde til konkurransefortrinn for en bedrift, slik Barney (1991) beskriver humane ressurser. For at denne skal være varig må den oppfylle VRIO-kriteriene. Dyktige ansatte er verdifullt. Som følge av at reiselivsbedrifter ofte har spesialisert kompetanse på det produktet de tilbyr kan de også være sjeldne. Det er ikke enkelt å imitere gode ansatte, og det vil iallfall være kostbart å lære opp nye ansatte. Det er ikke mulig å bytte ut ansatte med andre typer for ressurser. Slik kan vi anta at en bedrift som har tilgang på arbeidstakere med høy kompetanse som skaper mer verdi for bedriften enn «vanlige» ansatte ville gjort, har et varig konkurransefortrinn.

Bedriftene i reiselivet er også avhengige av et samarbeid med store hotellkjeder og flyselskaper. Større offentlige aktører ses også på som en viktig premiss for utvikling. Utenlandske turoperatører som kan «dirigere» mange kunder har også en betydelig makt, og er en viktig partner for mange av bedriftene i nord. Gjennom større formalisert samarbeid og større bedrifter kan makten som disse aktørene har over andre reiselivsbedrifter bli mindre. Større aktører vil i større grad kunne anses som likeverdige partnere, enn mange mindre aktører hver for seg vil. Dette vil være med å redusere leverandørenes forhandlingsmakt.

Leverandørenes forhandlingsmakt anses som middels til høy.

5.2.4 Substitutter til reiselivsbedrifter i Nord-Norge

Den neste av de fem kreftene er *substitutter*. Vi definerer ikke det å reise til et annet land som et substitutt for reiselivet i nord, da kjerneproduktet; reisen og opplevelser er det samme.

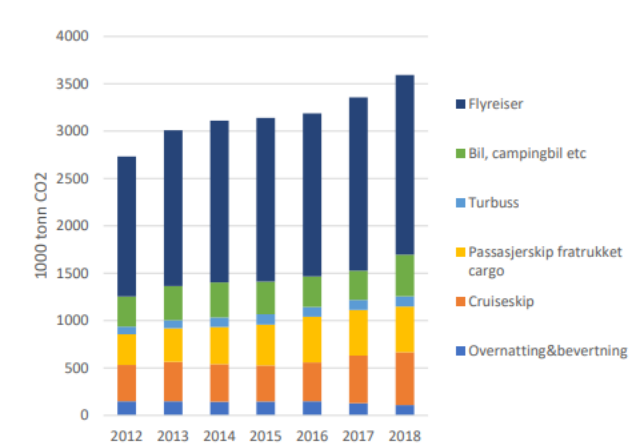
Substitutter for reiselivet kan for eksempel være å delta på opplevelser på nett. De siste årene

har digitale løsninger for å oppleve og se de unike delene av verden blitt større.

Koronapandemien har nok i stor grad bidratt til å forsterke denne utviklingen. Mange nordnorske reiselivsbedrifter valgte å forsøke ut nye metoder for å nå kunder på når verden stengte ned. Det var for eksempel digitale hundesledeturer, hvor bedriften la til rette for at kunder over hele veien kunne være med å oppleve deler av nordnorsk natur, mot at de betalte en sum for å se videoen. I hvor stor grad dette vil erstatte det å faktisk reise er usikkert, men det vil kunne gjøre nordnorske reiselivsopplevelser tilgjengelig for flere i verden dersom dette er en utvikling de nordnorske bedriftene fortsetter. Videreutvikling av VR (Virtual Reality) konseptet kan også gjøre det å delta digitalt mer autentisk, og dermed også gjøre slike opplevelser enda mer aktuelle som et substitutt for å reise.

Kjerneproduktet i reiselivet er opplevelser. Folk reiser for å oppleve ny natur, nye kulturer og gjøre aktiviteter som de ikke har gjort før. I tillegg til digitale reiser, så vil også spill og film kunne være et substitutt for reiser. Ny teknologi og stadig bedre løsninger, gjør at flere og flere opplever spill og film som sterke opplevelser. For mange kan det være et alternativ til å reise.

Nye digitale løsninger kan også vokse til å bli stadig mer aktuelt med tanke på verdens økende fokus på klimagassutslipp. I dag er det relativt store utslipp knyttet til å reise over lange avstander. Spesielt luftfarten og cruisenæringen står for en stor del av de globale utslippene. Figur 14 viser utviklingen i utslipp fra norsk reiseliv fra 2012-2018.



Figur 14. Utslipp fra norsk reiseliv. Fra: «Klimagassutslipp knyttet til norsk reiseliv» av Thompson, 2019, s.3.

En stadig mer klimabevisst befolkning og stadig sterkere reguleringer for å få ned utslippene, vil kunne gjøre at det blir mindre aktuelt å reise i fremtiden. Da vil digitale opplevelser trolig bli en viktigere del av hverdagen for mange av oss, og det kan også erstatte deler av grunnlaget for å reise. Det er ofte vanskelig, slik Porter (2008) påpeker, å få øye på substitutter til produktene en bedrift tilbyr. Det gjør også at det er en fare for at bedriftene ikke ser trusselen det kan være, og at man ikke evner å tilpasse seg raskt nok. Kodak er etter hvert blitt et velkjent eksempel på et selskap som ikke evnet å se hvordan markedet var i endring. I stedet for å gripe mulighetene i ny teknologi og innovasjon, tviholdt de på gamle løsninger. Selskapet gikk til slutt konkurs, og brukes i dag ofte som et eksempel som ikke bør etterfølges i strategifaget.

Stalk et al. (1992) trekker frem viktigheten av strategiske kapabiliteter i bedriftene, som muliggjør en rask omstilling og tilpasning til endringer i markedets behov. For å lykkes, må bedriftene ikke bare ha de riktige ressursene, men også evnen til å utnytte de. Det kreves også at man er bevisste på de fordelene man har, slik at disse brukes som konkurransefordeler. Det er grunn til å anta at også reiseliv-markedet vil være i endring fremover.

Til tross for at det finnes substitutter som trolig vil vokse i fremtiden, og at folk vil søke opplevelser på andre arenaer enn reise, så er den unike naturen i Nord-Norge et produkt som trolig mange vil ønske å oppleve også i fremtiden. Informanter beskriver også en del av kundene sine som drevet av lidenskap. Slike kunder er villige til å strekke seg langt for å reise og er villig til å betale mer. Det er mindre sannsynlig at disse vil finne substitutter til å reise til Nord-Norge. Per i dag vurderes substitutter altså til å være en mindre kraft, men bedriftene bør ha et bevisst forhold til hvordan endringer i markedet også kan føre til endringer for produktene de tilbyr og deres fremtidige lønnsomhet.

Substitutt-kraften anses derfor som lav.

5.2.5 Potensielle nye aktører

Den siste kraften som Porter (2008) definerer innunder de fem kreftene som påvirker en bedrifts konkurranseforhold er *potensielle inntrengere*. Denne kraften avhenger av om det er store inngangsbarrierer for å starte opp bedrifter i bransjen. Porter trekker spesielt frem inntrengere som diversifiserer sine produkter fra andre bransjer. Flybransjen har for eksempel høye inngangsbarrierer og det er derfor ikke enkelt å se at trusselen for nye inntrengere skal

være så stor i den bransjen. Når det i den senere tid har oppstått en rekke nye tilbydere av flyreiser handler det trolig om at de etablerte selskapene (SAS, Norwegian og Widerøe) har hatt utfordrende forhold som følge av korona. Dette gjør at mottiltakene som en ny konkurrent i en normalsituasjon ville oppleve, for eksempel i form av priskrig eller økt tilbudskonkurranse på enkelte ruter, er mindre. Dette har nok aktører som Wizz Air, og nylig oppstartede Flyr, sett på som en mulighet til å innta en posisjon i markedet med mindre kostnader enn vanlig. Flymarkedet er preget av en høy konkurranse på pris, og spesielt Wizz Air og Norwegian har profilert seg som selskaper som ønsker å være kostnadsleder, og dermed også kunne oppnå lavest mulig pris for de som flyr med dem.

Generelt vil det variere mye hvor store inngangsbarrierer det er for å starte opp en reiselivsbedrift, og det vil avhenge av hvilken type opplevelse bedriften skal tilby. Et voksende marked for nordlysturisme i Tromsø-regionen har som nevnt ført til at det er opprettet et stort antall nye bedrifter som tilbyr kundene nordlysguiding. For en slik opplevelse er inngangsbarrieren svært liten, og kan i enkleste form bare være begrenset til en bil som kan frakte turister til et aktuelt område og enkel kunnskap om nordlyset. Til tross for økende antall tilbydere har tilgangen på turister vært så stor at det for svært mange bedrifter har vært en lønnsom investering. For andre typer opplevelser, for eksempel hundekjøring vil det være noe høyere terskel for å tre inn i markedet.

I enkelte deler av Nord-Norge har det også vært stor interesse for å bygge nye hoteller og overnattingsplasser som følge av den økte turiststrømmen. Selv om det å starte et hotell i utgangspunktet er en kapitalkrevende investering, så er det mange både kjeder og mindre overnattingsaktører som de siste årene har bygd opp ny kapasitet som følge av økt etterspørsel. Jo større fare det er for flere inntrengere i markedet, jo mer presset blir også prisen i markedet. Det fører til lavere lønnsomhet for aktørene på sikt. I reiselivet i Nord-Norge har det de siste årene vært etablert nye bedrifter innenfor de fleste områder, og konkurransen har økt. Interessen for å investere og utvikle nye reiselivsprodukter har trolig også økt som følge av veksten i reisende, og de positive fremtidsutsiktene de fleste har til Nord-Norge som reiselivsdestinasjon.

Kraften potensielle inntrengere er derfor sterk.

5.2.6 De fem konkurransekraftenes påvirkning på reiselivet i Nord-Norge

Vi kan oppsummere vår analyse av de fem kreftene i tabell 5:

Tabell 5. De fem konkurransekraftene. Reiselivsnæringen i Nord-Norge.

Kraft som påvirker konkurransesituasjonen i industrien	Styrke
Direkte konkurrenter	Middels → høy
Kunder	Lav → middels
Leverandører	Middels → høy
Substitutter	Lav
Potensielle inntrengere	Høy

Hensikten med å gjøre en slik analyse av de fem kreftene er å kunne si noe om attraktiviteten til reiselivsbransjen i nord. I denne oppgaven er det spesielt med tanke på opplevelser, men siden reiseliv utformes med flere ulike segmenter, så vil analysen kunne være relevant for hele næringen. Vi har vurdert faren for potensielle inntrengere som høy, leverandørenes forhandlingsmakt som middels til høy og den direkte konkurransen som høy. Substitutter og kundens forhandlingsmakt er etter diskusjon vurdert som lavere. Samlet sett er opplevelsesdelen av nordnorsk reiseliv en bransje som er preget av mange aktører som ønsker å satse, unike produkter og vekst på tilbudssiden som følge av flere reisende. Store leverandører som flyselskaper og turoperatører er viktige forutsetninger for vekst og utvikling.

Med bakgrunn i utviklingen som har vært, slik tidligere beskrevet i denne oppgaven, så er fremtidsutsiktene for reiselivet gode. Potensialet for økt lønnsomhet bør være tilstede, under de rette forutsetningene. Porter (2008) hevder at i industrier med fem sterke krefter vil det være utfordrende å skape lønnsomme bedrifter. Vår analyse viser at kreftene som former konkurransesituasjonen for reiselivsbedrifter i nord samlet sett ikke er sterke eller svake. Det er derfor vanskelig å bruke de fem kreftene som begrunnelse for at reiselivsbedrifter har

lavere lønnsomhet enn næringslivet for øvrig. Vi kan altså oppsummere forskningsspørsmål 1 med at reiselivet i nord fremstår som en attraktiv bransje for investorer, nettopp som følge av potensialet for lønnsomhet og vekst.

Reiselivet i nord blir beskrevet som fragmentert, bestående av mange små aktører uten tilstrekkelig kompetanse, men likevel som en næring i optimisme. Vi må derfor se nærmere på hvordan reiselivet kan bli en mer lønnsom og bærekraftig næring. Vi har presentert en rekke studier som peker på at større bedrifter har bedre forutsetninger for å skape lønnsomhet, blant annet gjennom økt markedsrett og stordriftsfordeler. Hvordan bedrifter best kan organisere seg for å møte kreftene som påvirker, og oppnå en god lønnsomhet på sikt er derfor tema videre i denne oppgaven når vi skal se på hva som kreves for å oppnå lønnsom vekst gjennom fusjoner og oppkjøp.

5.3 Hvordan skape lønnsom vekst gjennom oppkjøp og fusjoner?

Forskningsspørsmål 2 handler om hva som kreves for å skape lønnsom vekst gjennom oppkjøp og fusjoner. Larsson og Finkelstein (1999) peker på tre helt sentrale forutsetninger for å lykkes med dette: potensialet i kombinasjoner mellom firmaene, graden av integrasjon og ansattes motstand. Disse danner strukturen for vårt diskusjonskapittel om dette forskningsspørsmålet, og vi har gjennom datainnsamlingen funnet interessante beskrivelser og perspektiver på nettopp disse. I tillegg er selve fusjonsprosessen, slik Johnson et al. (2011) beskriver den, viktig for å kunne oppnå et best mulig resultat av en fusjon eller oppkjøp.

5.3.1 Potensialet for vekst gjennom kombinasjoner mellom firmaer

Når det gjelder potensialet i kombinasjoner av ressurser mellom firmaene har vi avdekket en rekke mulige positive synergier for reiselivsbedrifter. Markedsføring av bedriften og destinasjonen er en spesielt relevant oppgave for reiselivet. Flere av informantene trekker frem den styrkede markedsføringsevnen som en positiv konsekvens av å være en større bedrift. Her trekkes det også frem at man med dedikerte roller som kan ivareta salg og markedsføring, kan frigjøre tid og ressurser til å fokusere på drifta. En informant sier følgende om salgs- og markedsføringsapparatets nye rolle:

«Jeg hadde valget mellom å gjøre alt selv, og bli steine gal eller å selge ut og få flyttet ansvaret over. Så i dag er jeg per definisjon daglig leder kun for båtdriften, ikke for

salget. Så det er greit å ha noen båter å ta vare på når jeg har jobbet så mye med det. Men alt det andre er det jo andre som tar vare på og jeg tenker at det passer meg veldig godt.» (Tidligere bedriftseier i Sjøopplevelser AS)

En slik måte å jobbe på vil kunne bidra til mer spesialisert kompetanse på de ulike områdene, og nettopp dette vil kunne være en nøkkel for å skape økt lønnsomhet. En informant beskriver hvordan situasjonen for mindre reiselivsbedrifter er i dag:

«Fordi i små bedrifter er man direktør, to minutter etterpå er du ute og er guide og en halvtime etter det så vasker du, så er du gartner. Så det skal mye til å henge med i alle svingene. Så det er klart i en større enhet så vil det forenkles» (Bedriftsleder i Nordnorske opplevelser AS).

5.3.2 Mindre kontroll og dårligere lønnsomhet?

En utfordring som har vært trukket frem av informantene med oppkjøp spesielt, er overføringen av kontroll. Mange mindre reiselivsbedrifter har vært vant med å ta beslutningene raskt og effektivt, og at de kan ta de selv. For de som blir en del av et større konsern kan det være utfordringer knyttet til at de ikke lenger er alene om beslutningene. For at denne utfordringen ikke skal føre til at produktet som leveres mister kvalitet, eller man risikerer å jobbe på en mindre effektiv måte, må man sikre at de som kjenner godt til den daglige driften har en tydelig styring på hva som skjer. Enkelte informanter trekker frem at investorer erkjenner nettopp dette som en viktig faktor for suksess. En beskriver det på følgende vis når oppfølgingsspørsmålet er om han er redd for å miste kontrollen over selskapet:

«Nei, jeg tenker at om de ønsker å tjene penger så må de gjøre det omtrent sånn som jeg har gjort det eller så tjener de ikke penger. Men det er klart det kan bli noen nye retninger, det er bare sånn det er» (Tidligere bedriftseier i Sjøopplevelser AS).

En annen informant beskriver det å få inn en investor som «krevende» og trekker frem investorens rolle som en viktig rolle for å unngå konflikt. Han beskriver hvordan han ble møtt med en investor som hadde tillit til at drifta var best ivaretatt av de som kjente bedriften:

«De sa til meg: dette er det dere som kan, det eneste vi har er penger. Vi må klare å tjene mer penger enn dere, og det blir vår oppgave å vise. Også må dere kjenne på hvor er det smerten går mellom det å tjene mer penger og et dårligere produkt. Produktet skal opp i kvalitet og vi skal tjene mer penger» (Tidligere bedriftseier i Spektakulær Overnatting AS).

En slik tilnærming fra investorer gir mer tillit til at bedriften ivaretas med de beste hensiktene, og også at de som tidligere har ledet og eid bedriften vil bli lyttet til og ikke overkjørt. Det må derfor kunne sies å være en viktig suksessfaktor for at man skal lykkes med å skape lønnsom vekst av fusjoner eller oppkjøp.

For andre blir frykten for å miste kontrollen over selskapet en stopper for å gå inn i et større konsern. Mange reiselivsbedrifter i nord er startet av ildsjeler som har ønsket å vise frem det spesielle vi har å tilby i regionen. I mange år har dette vært en kamp mot lav lønnsomhet og vanskeligheter for å utvikle bedriften videre. De siste årene har veksten i antall kunder og økt betalingsvilje gitt bedre økonomisk grunnlag. Det er også en del av bakgrunnen for at man nå ser økt interesse for å investere i reiselivet i Nord-Norge. Nettopp det at de fleste bedriftene i dag driftes og eies av personer som har et sterkt personlig forhold til både bedrift og produkt kan vanskeliggjøre en strukturendring på eiersiden. I familiebedrifter er også hensynet til neste generasjon en viktig vurderingsfaktor. Mange av bedriftseierne er ikke bare opptatt av penger, og berike seg selv, men også at bedriften skal ha en viktig rolle i lokalsamfunnet. En informant, som valgte å holde sin bedrift utenfor et større konsern, beskriver det slik:

«Ved å gå inn i en slik konstellasjon så mister du kontrollen, i forhold til egen bedrift, fordi det er ikke egen bedrift lenger. Du har jo solgt den. Og det å være en av veldig mange eiere, da mister man en stor del av den påvirkningskraften» (Bedriftsleder i Nordnorske opplevelser AS).

På spørsmål om hva som var den største frykten ved å miste denne påvirkningskraften, trekkes spesielt hensynet til neste generasjon frem og en frykt for at nye eiere ikke skal være like opptatt av å ta vare på det lokale perspektivet som i dag har vært viktig. For veldig mange reiselivsbedrifter er det altså ikke bare økonomi og bedriftens lønnsomhet som er avgjørende faktor ved slike vurderinger. Men også hvordan bedriften utvikler seg videre. Det utdypes slik:

«Det går på å realisere en drøm, å være med å skape noe og være med å muliggjøre at det skal bo og leve folk og være lys i husene. Det er ikke floskler, det er ramme alvor»
(Bedriftsleder i Nordnorske opplevelser AS).

5.3.3 Synergier gjennom samarbeid

Graden av integrasjon er ifølge Larsson og Finkelstein (1999) en faktor som påvirker hvor vellykket en fusjon eller oppkjøp blir. Også Johnson et al. (2011) trekker frem dette som en viktig del av fusjonsprosessen. Dersom bedriftene i liten grad integreres vil det være vanskelig å hente ut større synergieffekter. I tilfeller hvor integrasjonen er tilnærmet null er den eneste effekten man kan hente ut at man har like eiere. Dette kan være en fordel om man har eiere med kjennskap til ulike sider og perspektiver på en bransje, men utover det skaper det ingen merverdi for bedriften i seg selv. Derfor er det viktig at man legger til rette for at bedriftene på en bedre måte kan samhandle med hverandre. Et eksempel kan være å ha en felles administrasjon, men adskilte driftsorganisasjoner. Ved en slik løsning vil man kunne hente ut noen av de fordelene med å være en del av en større bedrift som vi skal diskutere mer under forskningsspørsmål 3.

Man vil også kunne oppnå relasjonelle renter i form av komplementære ressurser slik Dyer og Singh (1998) peker på. Slike ressurser kan i beste fall også utgjøre et varig konkurransefortrinn for bedriften, dersom det kan oppfattes som verdifullt, sjeldent, vanskelig å imitere og ikke-substituerbart (Barney, 1991). Vi har tidligere i diskusjonen pekt på hvordan humane ressurser kan utvikles til slike konkurransefortrinn, men også andre typer ressurser kan bli verdifulle for bedriften. For eksempel kan organisatoriske ressurser, som rutiner eller informasjonssystemer, oppnå kriteriene for et varig konkurransefortrinn. En felles markedsføring- og salgsavdeling kan også utgjøre et slikt konkurransefortrinn for større bedrifter.

Det kan også være andre mulige positive synergieffekter som vil bedre bedriftens lønnsomhet. For eksempel å lære av hverandre, og andre i bransjen. En informant beskriver hvordan han ikke har vært redd for å dele informasjon, men heller tvert imot har aktivt lagt til rette for det i møte med investorer og andre aktører. Kunnskapsdelingen er også en av de mulige relasjonelle rentene som Dyer og Singh (1998) trekker frem som en kilde til bedre resultater for en bedrift. Om man skal lykkes peker Dyer og Singh (1998) også på at man må ha

formelle eller uformelle systemer som muliggjør denne kunnskapsdelingen. I konkurrerende bedrifter ønsker man ofte å holde på de beste ideene for seg selv, mens bedrifter som er en del av et større konsern og har samme eiere i større grad kan tillate seg å drøfte ideer seg imellom. Om man lykkes med denne kunnskapsdelingen hevder Dyer og Singh (1998) at en bedrifts alliansepartnere vil være den viktigste kilden til nye ideer, som igjen kan bidra til bedre teknologi og innovasjon. I ytterste konsekvens vil det også føre til bedre lønnsomhet.

Larsson og Finkelstein (1999) trekker også frem ansattes motstand som en viktig suksessfaktor for fusjoner og oppkjøp. Dersom det blant de ansatte er stor motstand mot sammenslåingen, så vil det kunne gjøre at deres prestasjoner blir dårligere. Det er ikke uvanlig at ansatte reagerer negativt på endringsprosesser som kan føre til usikkerhet for deres arbeidssituasjon og bedriften. Det er en naturlig reaksjon på uvisshet og utrygghet. Dette kan derimot føre til negative konsekvenser for bedriftens lønnsomhet, for eksempel gjennom at ansatte aktivt protesterer eller motarbeider prosesser, eller at de mister motivasjon for å gjøre en like god jobb som tidligere. Det kan også oppstå gnisninger mellom ulike organisasjonskulturer som gjør at de positive synergiene blir mindre, og i verste fall at bedriften opplever negative synergier. Å unngå motstand fra ansatte i fusjonsprosesser, og iallfall minimere konsekvensene av dem, er derfor en helt avgjørende bit for at man skal lykkes med å skape lønnsom vekst gjennom større bedrifter.

5.3.4 Riktig match/feil match: hvordan velge ut bedrifter å fusjonere med?

Den første fasen i en fusjonsprosess handler ifølge Johnson et al. (2011) og Trautwein (1990) om hvordan man kan velge ut bedrifter som kan inngå i en større bedrift. Fallgruvene i denne fasen er at man kan overvurdere gevinstene ved en sammenslåing, samtidig som man undervurderer kostnadene og utfordringene en slik strukturendring kan gi. Teorien peker derfor spesielt på to viktige kriterier som må vurderes i utvelgelsen av hvilke bedrifter som er aktuelle å fusjonere med eller kjøpe opp:

1. Hvordan målet passer inn i bedriftens strategi
2. Hvordan målet passer inn i bedriftens organisasjon

Strategi er slik vi har beskrevet tidligere en langsiktig plan om hvordan man skal oppnå noen satte mål. Dermed må også en bedrift som skal integreres inn i en ny bedrift passe inn i

bedriftens strategi. For en reiselivsbedrift som har som mål å oppnå nye kunder og vokse i markedet er det for eksempel lite hensikt å kjøpe opp en dagligvarebutikk. Da vil det være mer relevant å kjøpe opp en opplevelsesbedrift som kan være med å utfylle bedriftens tilbud til kundene, og derigjennom bidra til bedre prestasjoner for bedriften.

Det andre handler om at målet også må passe inn i bedriftens organisasjon. Dette er en mer komplisert vurdering, som kan være vanskeligere å avgjøre. Det kan for eksempel handle om bedriftene har samme eller lignende organisasjonskultur, noe som avgjør hvor enkelt det vil være å integrere bedriftene sammen. Eller det kan handle om kompetanse eller kapabiliteter som bedriften ser verdi i å tilegne seg fordi de er unike. Begge disse to kriteriene bør være del av en innledende vurdering før en reiselivsbedrift går videre i en eventuell fusjonsprosess.

Informanter beskriver indirekte hvordan dette har vært en del av vurderingen til de som har opprettet et større reiselivskonsern. Det blir blant annet beskrevet hvordan man har valgt seg ut strategiske geografiske områder for hvor man ønsker å satse og vokse, og at bedriftene dermed skal være lokalisert i nærheten av disse områdene. Dette henger spesielt sammen med ønsket om å kunne skape helhetlige kundeopplevelser. Gjennom dette ønsker man å oppnå økt lønnsomhet, gjennom bedre pris og flere produkter til de kundene man har.

Funnene i denne studien viser også hvordan det har vært relevant for bedriftene å ikke bare gjøre en vurdering på hvor man skal være, men også om *hva* man skal holde på med. Dette er en strategisk avveining som vil være viktig for effekten på lønnsomheten og som henger sammen med det første kriteriet om hvorvidt målet passer inn i bedriftens strategi. I reiselivet er det som vi har presentert høyest driftsmarginer innenfor transport og opplevelser, mens overnattingssegmentet har lavest margin. Om målet er økt lønnsomhet må man også vurdere om hvilke av disse segmentene det er mest hensiktsmessig å etablere seg i. Her bør også hvilke ressurser man har tilgjengelig i bedriften være avgjørende i vurderingen. Barney (1991) beskriver hvordan bedriftens ressurser er utgangspunktet for varige konkurransefortrinn, men at dette også forutsetter at ressursene har verdi for bedriften. Dersom den ikke har verdi, eller bedriften ikke lykkes med å benytte den slik at den får det, så vil det føre til en konkurranseulempet slik Hunt og Morgan (1995) beskriver det. Gjennom intervjuene er det også kommet frem at slike vurderinger har vært diskutert nettopp for å bedre kunne identifisere hvilke selskaper man ønsker å ta inn som en del av konsernet.

5.3.5 Kundereisen – nøkkelen til suksess

Reiselivet er unikt i den forstand at de som reiser og opplever destinasjoner, opplever døgnet rundt. Dette er i kontrast til tradisjonell industriell produksjon hvor produktet konsumeres over en tidsperiode og når det er i bruk. For eksempel når man kjøper en plate sjokolade på butikken, så skjer konsumeringen av sjokoladen over en begrenset tid og opplevelsen knyttet til den strekker seg ikke noe særlig utover dette. For reiselivet er det derimot også et viktig mål å kunne skape gode opplevelser for kundene døgnet rundt. En reisende evaluerer ikke reisen sin bare når han sitter på en hundeslede eller når han ser på nordlyset, men bedømmer destinasjonen ut fra en helhetsvurdering av overnatting, mat, opplevelser og inntrykk fra hele reisen. Dette kan være utfordrende for reiselivet, og derfor er det behov for å skape produkter og opplevelser som kan treffe kundens behov over en lengre tidsperiode. En informant beskriver utfordringen slik:

«Problemet for en kunde, og som veldig få tenker på, er at en kunde har 24 timer i døgnet. Og en hundetur tar for eksempel bare to timer. Hva skal de gjøre i de resterende 22 timer? ... Man kan jo ikke sitte der i lavvoen og fryse i hjel i 22 timer. Det går jo ikke an. Så, hva har man å bygge rundt for å få en 24 timers opplevelse. Hva kan man bygge opp der?» (Tidligere bedriftseier i Spektakulær Overnatting AS).

En større kontroll over kundereisen, vil også gjøre at man har større potensiale til å tjene penger. Kundereisen beskrives som «nøkkelen til suksess». Både fordi man har kontroll over kvaliteten i produktene som tilbys, og derigjennom reduserer risikoen for at andre bedrifter ødelegger helhetsinntrykket til kunden. Men også for at man kan hente ut en bedre pris. Dette vil på sikt kunne være med å skape lønnsomhet for bedriftene. En informant beskriver hvordan kundereisen kan bidra til nettopp bedre lønnsomhet:

«Det er klart den dagen du eier kundereisen, og bestemmer hvor de skal spise, hva de skal gjøre, hvordan de skal reise, da priser du det slik at du vet at du tjener penger og så får du volum. Hele tiden har du da det grunnleggende lokomotivet som drar hele butikken. Da kan du jobbe videre for å utvikle andre produkter» (Tidligere bedriftseier i Sjøopplevelser AS).

Det kan være krevende for en enkelt aktør å lykkes med å skape mer verdi av større kontroll over kundereisen. Slik sitatet over beskriver har en reisende i Nord-Norge mange treff med

leverandører før han er fremme på opplevelsdestinasjonen. Det er alt fra fly, overnatting, restauranter og transport. En forutsetning for en slik tankegang er derfor at man har tettere samarbeid mellom de ulike aktørene som leverer til reiselivet. Det kan skje gjennom ulike samarbeid, men strategiske allianser eller fusjoner er spesielt aktuelle alternativer. Trautwein (1990) trekker frem monopol-teorien som et motiv for å fusjonere. En reiselivsbedrift i Nord-Norge vil nok aldri oppleve å ha monopol på sitt produkt, men man kan gjennom større bedrifter sikre seg større markedsandeler. Dette kan igjen bidra til en mer lønnsom drift, slik blant annet Szymanski et al. (1993) og Buzzel et al. (1975) påpeker.

5.3.6 Kostnader ved fusjoner og oppkjøp

Det neste steget i en fusjonsprosess er ifølge Trautwein (1990) «entry mode», og her handler det altså om å finne en pris på oppkjøpet man ønsker å gjøre. I fusjoner er det ofte relevant å bestemme hvor stor andel av det nye selskapet de ulike eierne skal ha, basert på størrelsen av de fusjonerende selskapene. Slik vi har beskrevet i teorikapittelet er det en fare i denne fasen at det blir gjort feil i beregningene av verdien på selskapene, og at det blir betalt for mye for en bedrift. I slike tilfeller vil ikke oppkjøpet eller fusjonen bidra til å øke verdien for eierne, men heller tvert imot. Det vil føre til ineffektiv bruk av ressurser, og vil stride mot motivet om at flere selskaper sammen skal bli mer effektive slik Trautwein (1990) tar til orde for.

Om man fra et investorperspektiv skal lykkes med dette, må man ha riktig kompetanse på flere felt. Man må ha kjennskap til næringen, hva som er potensialet og en tanke om hvordan man kan utløse dette bedre enn i dag. Samtidig må man ha økonomisk kompetanse for å kunne vurdere hvor langt man kan strekke seg i pris for å kjøpe opp et selskap, eller hvor mye eierandeler man kan gi i en fusjon. Dette er krevende prosesser, men helt avgjørende for om en slik prosess vil ende opp som en lønnsom løsning eller som et økonomisk tapsprosjekt for investoren.

Til slutt nevner Johnson et al. (2011) og Trautwein (1990) integrering som det siste steget i en fusjonsprosess. I denne fasen skal synergiene hentes ut, og slik vi tidligere har diskutert er det i denne fasen avgjørende at man lykkes med å identifisere hvilke fordeler man kan ha ved å være en større bedrift og omsette disse til å skape merverdi for bedriften. Vi skal diskutere disse fordelene mer inngående under forskningsspørsmål 3, hvor vi peker på hvordan konkrete fordeler kan bidra til bedre lønnsomhet for reiselivsbedrifter i nord.

For å oppsummere dette forskningsspørsmålet så kan vi slå fast at for å lykkes med å skape lønnsom vekst er det en rekke riktige valg som må gjøres. De aller første tas i starten av selve fusjonsprosessen hvor man velger ut hvilken bedrift man ønsker å innlemme i et større konsern. Informantene trekker her frem at geografisk plassering av bedriften, men også innenfor hvilket segment av reiselivet bedriften leverer produkter er spesielt relevante. Bedriften må passe inn i organisasjonen og dens strategi for at det skal bli en vellykket fusjon eller oppkjøp. Deretter må det fastsettes en pris for fusjonen eller oppkjøpet, som må være slik at den ikke skaper ineffektiv bruk av midler fra eiernes side, og slik at sammenslåingen kan danne grunnlaget for en mer lønnsom vekst på sikt. Integrasjonsdelen av fusjonsprosessen er også viktig. Dersom man lykkes godt med å benytte seg av de komplementære ressursene på en god og smidig måte vil dette gi bedre økonomiske prestasjoner for bedriften.

En utfordring informantene trekker frem i en slik prosess er redselen for å miste kontroll over selskapet, og at beslutningene ikke lenger tas av noen som kjenner produktene godt nok. Det er derfor helt nødvendig for investor å ha et aktivt forhold til denne utfordringen, og å involvere de ansatte og tidligere eierne godt i valgene som skal tas. Samtidig må man være i stand til å gjøre de nødvendige endringene i bedriften som sikrer lønnsomhet, selv om det kan være med motstand fra andre.

Informantene trekker også frem kundereisen som en nøkkel til suksess for reiselivsbedrifter. Hurtigruten blir trukket frem som et positivt eksempel som et av de selskapene som har lykkes med å ha større kontroll over hele opplevelsen til kunden. Intervjuene beskriver tydelig hvordan et økt fokus på kundereisen, den helhetlige opplevelsen til kunden, kan være med å skape bedre lønnsomhet for reiselivsbedriftene. Det er derfor også et relevant punkt å vurdere når man skal bestemme seg for hvilke bedrifter man ønsker skal ta del i et større reiselivskonsern.

5.4 Større bedrifter – bedre muligheter for vekst og lønnsomhet?

Kan en konsolidert bedrift høste synergier og bli mer lønnsom? Det er spørsmålet vi drøfter i dette delkapittelet, og gjennom studiens undersøkelser kan vi presentere noen hovedelementer som danner grunnlaget for nettopp det. Gjennom intervjuene har det blitt stilt spørsmål om hvilke fordeler informantene kunne se ved å bli en del av en større bedrift. Også ulempene er spurt om. Det er spesielt fire stikkord som gjennomgående løftes frem av informantene, i

ulike former og settinger men som har klare fellestrekk. Det er økt tilgang på kapital, spesialisert kompetanse, bedre markedsføring/salg og stordriftsfordeler gjennom en felles administrasjon. Blant ulempene er det spesielt det vi allerede har diskutert gjennom frykt for mindre kontroll, og lengre avstand mellom beslutningstakere og produkt som trekkes frem som mulige fallgruver for fusjoner i reiselivet.

Vi skal gå gjennom hver enkelt av disse fordelene, og forklare hvordan større bedrifter kan ha større fordeler ved disse fire faktorene. Til slutt skal vi også drøfte hvorvidt dette bidrar til økt lønnsomhet eller ikke, og om det kan være noen fallgruver.

5.4.1 Kapital

Hall og Weiss (1967) argumenterer for at alle bedrifter i utgangspunktet har de samme mulighetene til å ta sin del av markedet. De argumenterer derimot videre for at større bedrifter i tillegg til å ha de samme mulighetene som mindre, også lettere kan ta i bruk ekstra muligheter og sette i gang tiltak som mindre bedrifter ikke kan. Dette begrunner de i at større firmaer generelt har mer tilgang på kapital. Kapital er en forutsetning når man skal investere, vokse, utvikle nye produkter og nå nye markeder.

Tilgangen på kapital trekkes også frem av flere informanter som en stor fordel med å være en del av et større firma. Bedriftene i nord blir beskrevet som bedrifter som «setter tæring etter næring». Med det menes det at investeringene som bedriften gjennomfører er finansiert over driften som selskapet har hatt de siste årene. En informant beskriver hvordan mange reiselivsbedrifter i dag får tak i kapital:

«Mange har bygd opp bedriften sin gjennom drifta, ikke gjennom å hente inn ekstern kapital. I den grad man har tatt inn kapital er det jo det man har klart å generere gjennom bedriften, eller gjennom å pantsette huset sitt eller hva det måtte være»
(Bedriftsleder i Nordnorske opplevelser AS).

Det er minst to svakheter med en slik metode å finansiere bedriftene på:

1. Tilgangen på kapital avhenger i stor grad av at man har lykket med å generere stort nok overskudd over tid til at man kan gjøre nødvendige investeringer og produktutvikling.

2. En slik måte å generere kapital på er langsom, og nødvendige investeringer vil kunne bli skjøvet på år etter år.

Kapital kan dermed for mange bedrifter oppleves som en begrensning, og gjøre at man ikke får virkeliggjort de løsningene og ambisjonene man har. Det kan gi tapte muligheter. Da kan det være en attraktiv løsning å bli en del av et større konsern med større økonomiske muskler slik informantene i denne studien har trukket frem som en av de største fordelene. Det vil kunne føre til bedre lønnsomhet gjennom at bedriften får muligheten til å realisere tiltak som ikke ville vært mulig som følge av begrenset kapital slik Hall og Weiss (1967) er inne på.

Dessuten vil det at investeringene er avhengige av en drift som over år leverer overskudd utgjøre et betydelig risikoelement i muligheten for å utvikle bedriften videre. I det ene tilfellet for større konsern vi har nevnt, Arctic Travel Company, er eierne et investeringsfond. Slike fond har som ambisjon å investere midler, få rask avkastning og så selge bedriften videre for gevinst. Det betyr også at viljen til å bruke kapital i en vekstfase er tilstede. For mindre bedrifter vil det kunne være en døråpner for å få gjennomført nødvendig utvikling av bedriften som ville vært vanskelig, om ikke umulig, for bedriften alene å gjennomføre.

Produktutvikling kan også være kostbare, og vanskelig for mindre bedrifter å gjennomføre. Gjennom bedre produkter må man også anta at det er mulig å skape bedre lønnsomhet gjennom at flere vil etterspørre produktene, og at man kan ta en høyere pris for dem. På spørsmål om hvordan nettopp produktutviklingen kan påvirkes av om man er en del av et større konsern eller ikke svarer en informant slik:

«Du kan si at på den ene siden, så vil man jo kunne løfte produktene. Du vil ha muligheten til å hente inn mer kapital for å løfte de delene som er kapitalkrevende, om det er bygninger eller hva det måtte være. Kanskje kunne du løftet det bedre sammen med noen andre» (Bedriftsleder i Nordnorske opplevelser AS).

Mindre bedrifter har også større utfordringer med å få lån hos banker, på grunn av at de har færre verdier. For de som blir en del av et større konsern hvor verdiene er betydelig større, vil det trolig også oppleves enklere å få godkjent lånesøknader fra banken. Dette er også et av punktene informantene trekker frem.

5.4.2 Kompetanse

Kompetanse i reiselivet kan beskrives fra flere perspektiver. Det nordnorske reiselivet har god kompetanse på å levere produkter med høy kvalitet, som kundene etterspør. Etter hvert som bedrifter blir større så blir det også høyere krav til at man trenger kompetanse til å drive bedrift, utvikle nye produkter og følge opp lover og regler.

Juridisk kompetanse

Reiselivet er underlagt en rekke ulike regelverk og departementer. Det stiller krav til god kunnskap om hvilke lover og regler som myndighetene setter. Dette kan være alt fra brannforskrifter, medarbeidersamtaler, merverdiavgift og regnskap. For mange mindre bedrifter er dette en utfordrende oppgave som det er krevende å ha full oversikt over. Gjennom større bedrifter vil man ha muligheten til å i større grad ivareta en del av denne kompetansen internt. Kompleksiteten i regelverket for båter beskrives slik:

«Når du ringer til Sjøfartsdirektoratet og kommer med et spørsmål har de egne folk bare for det ene spørsmålet, og her skal du sitte og kunne svare på alle disse tingene» (Tidligere bedriftseier i Sjøopplevelser AS).

Det finnes ingen enkel oversikt over de gjeldende reglene for alle deler av reiselivet. Innenfor enkelte segmenter, for eksempel havfiske eller hvalsafari, er det en rekke ulike regler som bedriftene må forholde seg til. Informantene beskriver hvordan det ikke finnes noen «samlede verker» over alt som skal følges. Av en annen beskrives det slik:

«Altså det er jo syv departementer som styrer oss. Vi har alt fra, om du driver krabbe for eksempel, så er det alt på havet, så er det landbruk, mattilsynet, dyrevern, branntilsynet.» (Tidligere bedriftseier i Spektakulær Overnatting AS).

For bedrifter som ikke klarer å holde tritt med disse regelverkene vil det kunne koste dyrt, i form av bøter for brudd på dem eller i form av at kunder ikke oppsøker bedrifter som ikke leverer til den kvaliteten de forventer. En informant beskriver hvordan bedriften har fått mer kontroll og oversikt etter at de ble en del av en større bedrift:

«Nå kan vi ha det gjort på en sånn måte, at når man får kontroll så er det to tastetrykk så har man oversikt. Så slipper man bruke en dag eller to i forberedelser for å finne ut

hvor man har lagt de forskjellige. Alt er sjekket ut. Papirene er på stell og virkeligheten er på stell» (Tidligere bedriftseier i Spektakulær Overnatting AS).

Økonomi

Flere av informantene trekker også frem økonomikompetansen som en viktig fordel. I større konsern har man egne personer som kan arbeide med økonomiske problemstillinger, og det er ikke nødvendigvis lenger den som møter turistene som også har ansvaret for investeringene eller regnskapet. Dette gjør både at man kan ta mer begrunnede beslutninger, men også at man kan se på løsningene med nye øyne. En informant beskriver sitt møte med økonomene med et glimt i øyet:

«Det som jeg ser, jeg som har jobbet og startet denne bedriften for 17 år siden. Jeg ser når disse tullingene kommer inn med de her regnearkene sine. Så klarer de veldig raskt å stille meg litt til veggs på ting som jeg har trodd. Jeg har trodd at det her er veldig lurt og godt, fordi vi tar så og så mye for den her turen. Så stiller de spørsmål som gjør at jeg skjønner at det der egentlig var teit, men det skulle jeg skjönt med en gang, men tenk at han kom rett fra flyplassen og med en gang kunne stille meg de spørsmålene» (Tidligere bedriftseier i Spektakulær Overnatting AS).

Denne beskrivelsen viser på en enkel måte hvordan kompetanse, annerledes enn den man har hatt tilgjengelig tidligere, bidrar til at man kan løse ting på en bedre måte. Det vil kunne være store positive økonomiske effekter ved en slik måte å jobbe på. Det forutsetter også at man deler informasjon mellom aktørene på en åpen og god måte slik vi har vært inne på i form av kunnskapsdeling.

En grundigere beslutningsprosess

Beslutningsprosessene går raskere i mindre bedrifter. Dersom det er en, eller et par, i en bedrift som har ansvaret for driften og beslutningene, så kan det være en fare for at beslutninger tas på sviktende grunnlag. Grundige beslutningsprosesser er viktige for å kartlegge og vurdere risiko, og mulige gevinster ved en beslutning. Strukturerte rutiner for økonomiske spørsmål i en bedrift vil derfor også være en kilde til bedre lønnsomhet. En informant beskriver hvordan beslutningsprosessen har endret seg fra å være en mindre bedrift til å bli en del av en større:

«Jeg gjorde ting fort, manglet jeg en million en plass så bare førte jeg over. Eller bare regningen. I det lange løp, når du begynner å tjene over hundre millioner pluss, så går det ikke an å holde på sånn. Så fremt du ikke er helt alene. Og det er jo sånne strukturer som nå blir implementert i selskapene, det går mer etter budsjett. Skal du for eksempel kjøpe båt nå så skal det være en business-case, det er mye mer strukturert» (Tidligere bedriftseier i Sjøopplevelser AS).

Kapasitet – en begrensende faktor

Kompetansespørsmålet er også et spørsmål om kapasitet. For mange bedriftsledere som har ansvar for både drift, administrasjon og bedriften så er tiden den knappeste ressursen. I slike tilfeller kan enkelt administrativt arbeid bli prioritert i andre rekke, og ikke holde den kvaliteten som man i utgangspunktet skulle ønske og forvente.

«Kapasitet til å jobbe med de her tingene som ikke har med produktet å gjøre. Da er det jo sånn at de her som har hatt ideen til produktet og har utviklet det, og føler at de eier produktet, det er jo dette de liker best å jobbe med. Da er det jo sånn at selv om man kanskje har en underliggende kompetanse så blir det andrehånds, det blir ikke det som blir først prioritert» (Kunnskapsrik ressursperson).

For større bedrifter er det enklere å opprettholde tilstrekkelig kapasitet for å følge opp alle disse oppgavene vi nå har vært innom. Selv om det er disse kompetanseområdene som er trukket frem spesielt av informantene, kan det også være andre områder hvor økt kompetanse er viktig. Vi skal blant annet diskutere markedsføring og salg som en helt sentral del av reiselivet, og mulighetene til spesialisert kompetanse på dette området. Også personalledelse, HMS-systemer og regnskap er områder hvor bedrifter kan forbedre prestasjonene dersom de har kompetanse og kapasitet internt i bedriften.

Samlet sett så er mulige kompetansefordeler et viktig perspektiv å vurdere når vi skal diskutere om det er mulig å oppnå lønnsomhetseffekter av større bedrifter. Det er mulig å tenke seg at bedrifter som lykkes godt med dette arbeidet kan oppnå strategiske kapabiliteter på sikt, som kan utvikles til varige konkurransefortrinn slik Barney (1991) har beskrevet de.

5.4.3 Felles markedsføring og salg

Dyer og Singh (1998) trekker frem relasjonsspesifikke eiendeler som en mulig positiv effekt av samarbeid mellom bedrifter. I reiselivet er markedsføring og salg en viktig oppgave.

Derfor kan det være nyttig å etablere samarbeid mellom flere bedrifter for å oppnå en slik relasjonsspesifikk eiendel mellom bedrifter. Det kan for eksempel gjøres gjennom en felles markedsføring og salgavdeling. Informantene beskriver hvordan kompetansen har blitt bedre på dette etter man har blitt del av en større bedrift. Gjennom mer spesialisert kompetanse er det mulig å anta at man kan oppnå større effekt, og bedre bruk, av markedsføringsressursene. Slik vil man også kunne treffe de riktige kundene for bedriften.

Som vi tidligere har beskrevet er det mange reiselivsbedrifter som gjør forsøk på å vri markedsføringen slik at den treffer de riktige kundegruppene. Flere bedrifter organiserer seg for å kunne ta imot flere «high-end turister», og går mer og mer bort fra masseturisme tankegangen. Det er spesielt muligheten for å hente ut bedre pris, og mer effektiv bruk av ressursene til bedriften, som er bakgrunnen for dette. Skal man lykkes er riktig markedsføring en helt avgjørende forutsetning. Mindre bedrifter er i større grad avhengig av markedsføringen som destinasjonsselskaper eller andre, for eksempel Nordnorsk Reiseliv AS, gjør. For mange bedrifter i Nord-Norge er denne markedsføringsinnsatsen av stor betydning, som følge av at det er krevende å skulle ha en egen ressurs for markedsføring og salg. Større bedrifter er derimot ikke avhengig av disse i like stor grad, og kan i så måte skreddersy sin markedsføringsaktivitet på en helt annen måte. Det vil gi bedre muligheter til å treffe de kundegruppene man ønsker, og dermed tiltrekke seg de kundene som bidrar til best mulig resultat for bedriften.

I dag er det enklere enn før å markedsføre sin bedrift og sine produkter ut i verden. Sosiale medier er en plattform som er lett tilgjengelig for hvem som helst, og også det å opprette nettsider er så enkelt og billig at de aller fleste benytter seg av muligheten. Det å drive markedsføring i dag er derfor noe ganske annet enn det var før internett. Det gjør at det er enklere for mindre aktører å være på disse plattformene, siden det ikke er like kostnadskrevenende. Likevel er konkurransen stor, og det å nå gjennom med det rette budskapet og skille seg ut i mengden er for mange svært vanskelig. Gode markedsføringsevner er viktige, og i den globale konkurransen er det ikke bare lokale bedrifter som konkurrerer, men tilbud over hele verden som reisende kan velge mellom. For større bedrifter er det som vi har

vært inne på lettere å ha dedikerte personer til oppgavene. Markedsføring og salgsdelen er også et godt eksempel på dette. Det gjør det mulig å ha kompetente folk, som på en mer effektiv måte kan nå ut til potensielle kunder gjennom bruk av markedsføringsverktøyene. En slik avdeling vil kunne utvikles til å bli en strategisk kapabilitet for bedriften, og kan også bli et varig konkurransefortrinn.

5.4.4 Felles administrasjon

Trautwein (1990) trekker frem effektivitetsfordeler som et av motivene for fusjoner og oppkjøp. Dette er kanskje den mest tradisjonelle fordelene, som flest tenker på når det kommer til sammenslåing av bedrifter. Selv om den er ganske åpenbar gjør det den ikke mindre aktuell. I tillegg til fordelene med at man kan oppnå mer kompetanse i en felles administrasjon, er det også mulig å fordele kostnadene av administrasjon på flere kunder. Det gjør at det finnes potensielle effektivitetsgevinster dersom man lykkes med å implementere dette på en god og effektiv måte. Det beskrives blant annet slik:

«Det kan være grunnlag for å utvikle noen tjenester som kan tilby stabsfunksjoner til de her bedriftene og at det kan være viktig for å utvikle lønnsomheten. Stabsfunksjoner tenker jeg ikke minst i forhold til regnskap og håndtering av de økonomiske transaksjonene, både å få pengene inn så raskt som mulig og kunne håndtere den skatte og avgiftsmessige på en effektiv og korrekt måte» (Kunnskapsrik ressursperson).

Tidligere har vi beskrevet hvordan mange bedrifter opplever administrasjonsarbeidet som krevende, og at det står i fare for å bli andrehåndsarbeid. I intervjuene har en felles administrasjon, med ansvar for å håndtere det administrative arbeidet, vært pekt på som en fordel. Spesielt har det vært pekt på at dette frigjør tid og ressurser som kan fokuseres til driften og produktet. Det kan være med å underbygge det vi tidligere har beskrevet om bedre produkter, og økt lønnsomhet gjennom høyere kvalitet.

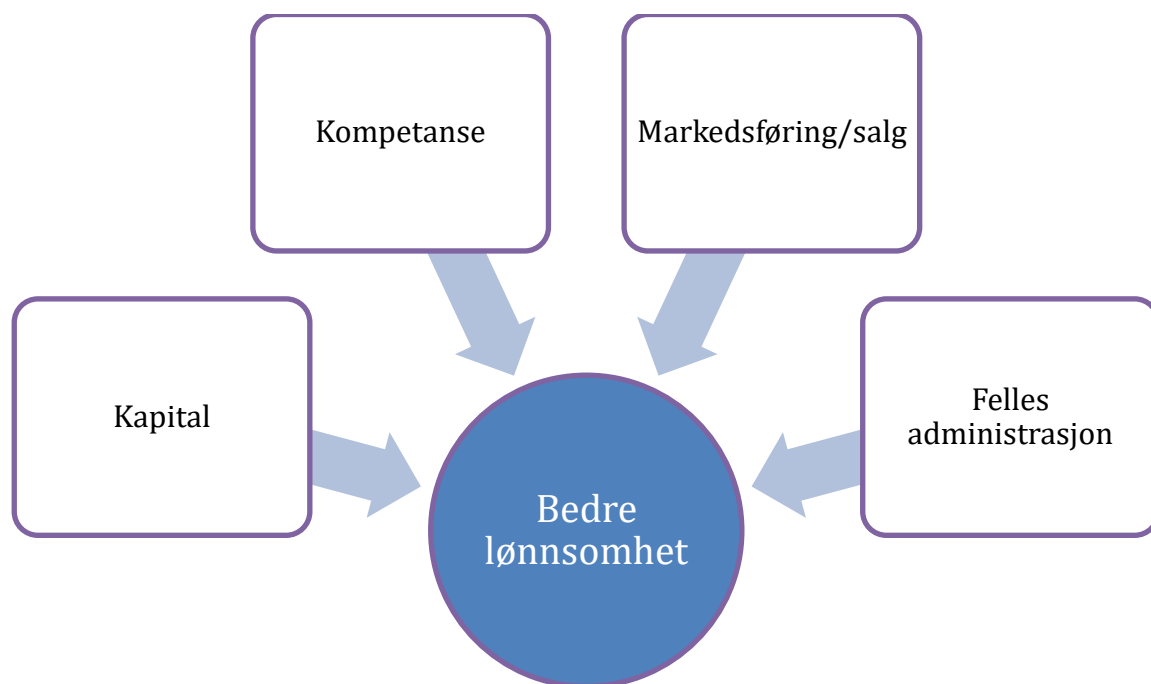
Administrasjon er ikke bare oppfølging og ivaretagelse av lovpålagte oppgaver og regler, men handler også om å ha en oversikt over hva som rører seg i bedriften, og hva som kan forbedres. En administrasjon som fungerer godt kan også brukes som et utviklingsverktøy, gjennom å tydeligere få beskrevet forbedringspunktene og ha effektive læringsprosesser. En informant beskriver hvordan administrasjonen kan brukes til nettopp dette:

«... nå får vi rapporteringene enklere, og får rapporteringene oftere. Vi har vært veldig fokusert på drifta, det er drifta som er det viktigste - hallelujah. Så glemmer man å følge med bunken der bak. Det har bestandig mindre prioritet, men nå er det løftet frem slik at vi har det som et styringsverktøy» (Tidligere bedriftseier i Spektakulær Overnatting AS).

Fusjoner og oppkjøp kan altså bidra til en mer effektiv administrasjon gjennom at kostnadene fordeles på flere kunder. Dette støttes av både Trautwein (1990) og Dyer og Singh (1998) som begge peker på hvordan dette kan bidra til å bedre en bedrifts prestasjoner.

En administrasjon kan gjøre det enklere å utvikle produktene sine, gjennom at de som har god kompetanse på nettopp det kan bruke tiden sin på det, og ikke andre gjøremål. Til slutt vil en større administrasjon, med de kompetansefordelene vi har vært innom, også kunne brukes som et utviklingsverktøy for bedriften. Samlet sett så vil dette kunne gi betydelig bedre lønnsomhet for bedriften dersom det gjøres på riktig måte.

Gjennom datainnsamlingen og diskusjonen har vi definert spesielt fire områder hvor fordelene med å bli en del av en større bedrift er potensielt store: kapital, kompetanse, markedsføring og salg og felles administrasjon. Diskusjonen viser at det er mulig for bedrifter å oppnå synergieffekter, og økt lønnsomhet gjennom fusjoner og oppkjøp. Dersom bedriften lykkes med dette, vil den også kunne skape strategiske kapabiliteter og ressurser som kan føre til varige konkurransefortrinn. Gjennom det vil den også kunne posisjonere seg i markedet for lønnsom vekst. I figur 15 er det illustrert hvordan summen av disse fordelene bidrar til økt lønnsomhet.



Figur 15. Oppsummering av studiens funn: Mulige synergier av fusjoner og oppkjøp for reiselivsbedrifter som bidrar til økt lønnsomhet.

5.5 Er større bedre i krisetider?

Vil en større bedrift kunne være mer robust for å håndtere uforutsette kriser, som for eksempel koronapandemien? Forskningsspørsmål 4 er utformet for å aktualisere oppgaven til den situasjonen de aller fleste reiselivsbedrifter er i, og har vært det siste året.

Koronapandemien har slik vi har beskrevet slått hardt ned blant reiselivsbedrifter. For bedrifter som er avhengige av at folk kan reise, gå ut å spise mat og overnatte, så er det klart at de smitteverntiltakene som har vært rådende i Norge og resten av verden det siste året har vært tunge. Det har generelt vært frarådet å reise unødvendig, og den sosiale kontakten mellom mennesker har vært begrenset. Unntaket må være under en periode sommeren 2020 hvor innenlands reiser i større grad var mulig. Generelt har pandemien bidratt til en omsetning langt under det som er normalt, til tider nær null, for de aller fleste reiselivsbedriftene som er relevante i denne oppgaven. Bedriftene vi har intervjuet i denne studien har hatt opp mot 85 prosent nedgang i omsetning det siste året.

Hvordan bedrifter håndterer en slik krise er like ulikt som bedriftene selv. For noen har det mest naturlige vært å permittere alle ansatte i påvente av bedre tider, mens andre har forsøkt å

holde i gang et minimumstilbud for lokalbefolkning og arbeidet med produktutvikling. Det kan være ulikt hvordan krisen oppleves av ulike personer etter hvilken rolle de måtte ha i forbindelse med reiselivet, men det er ingen tvil om at det er en alvorlig tid mange bedrifter er inne i.

Forskningsspørsmålet åpner opp for å diskutere hvorvidt større bedrifter kan klare seg bedre gjennom en uforutsett krise, som koronapandemien. Gjennom verdenshistoriens gang har vi sett eksempler på at slike store, uventede kriser oppstår med ujevne mellomrom. Det kan for eksempel være første eller andre verdenskrig, jappetiden, finanskrisen i 2009 eller nå koronapandemien. For bedrifter er det umulig å forutse en del av disse, og det er derfor også vanskelig å være godt forberedt. Det kan likevel tenkes at noen bedrifter har bedre forutsetninger for å håndtere en slik krise.

Informanter beskriver hvordan krisen har rammet bredt, og at det ikke er noen forskjell på om bedriften er stor eller liten. De reisende har generelt uteblitt hos alle bedrifter. For bedrifter som ikke raskt kan redusere kostnader, og som har høye faste kostnader er en slik situasjon spesielt krevende. Hotellkjedene trekkes spesielt frem som en av de aktørene som vil kunne slite mer enn andre, ettersom det spås at det vil ta lengre tid før kurs- og konferansetraffikken tar seg opp igjen. I tillegg har de allerede en presset driftsmargin og høye faste kostnader. En med stor kjennskap til reiselivet beskriver hvordan små bedrifter kan være mer fleksible og bedre kan takle en slik krise:

«Jeg tror i forhold til de små aktørene, at de har bygd stein for stein, og har investert over drift. De er vant med oppturer og nedturer og setter tæring etter næring. De har jo en større evne til å snu seg raskt rundt og kunne redusere kostnader enn en del av de store har» (Kunnskapsrik ressursperson).

Koronakrisen har for de fleste først og fremst vært en likviditetskrise, hvor man har manglet midler til å betale kostnader som er unngåelig. I en bransje som over tid har slitt med å ha en tilstrekkelig god nok lønnsomhet, har det også vært dårligere forutsetninger for bedriftene til å sette av midler til å håndtere slike nedturer. I så måte blir viktigheten av god lønnsomhet illustrert gjennom koronakrisen, hvor de som har klart å tjene gode penger og har satt disse av, i dag har bedre forutsetninger for å overleve krisen enn de som over mange år har slitt med for dårlige resultater. Varigheten av krisen vil nok likevel avgjøre mange bedrifters

skjebne. Til tross for at man ha spart opp en del reserver, og staten har bidratt med kompensasjonsordninger, er det begrenset hvor lenge bedrifter som ikke har tilgang på kunder kan overleve.

En del av bedriftene forventer at kundegrunnlaget vil komme tilbake relativt kjapt. Informanter beskriver hvordan reiselivet i nord har mange kunder som er drevet av lidenskap, noe som gjør at de ønsker å komme tilbake så raskt det er mulig:

«For våre gjester er drevet av lidenskap, og lidenskap er som kjent ganske heftige greier. Så gjestene våre kommer til å dundre på døra, og står allerede og klorer på grensa og lur på når de får lov å komme inn» (Bedriftsleder i Nordnorske opplevelser AS).

Selv om optimismen hos de fleste informantene i denne studien er stor, og de aller fleste forventer at reiselivet vil komme tilbake til normalen relativt raskt, så er det likevel noen som påpeker at koronakrisen kan endre reiselivet slik vi kjenner det. Nye digitale løsninger for videomøter, som de fleste har måttet tatt i bruk det siste året, trekkes spesielt frem som en faktor som vil redusere arbeidsreiser også etter koronarestriksjonene er opphevet.

Det har også kommet frem gjennom intervjuene at en av de største kostnadsdriverne i reiselivet er lønnskostnaden. Ettersom reiselivsbedriftene er avhengig av å ha gode ansatte som kan skape gode opplevelser sammen med reisende, er de menneskelige ressursene også en stor del av kostnadene. Spesielt kan man se dette i en del av opplevelsesnæringen, slik som nordlysturisme, hundesledeturer eller kulturopplevelser. Utfordringen med at lønnskostnaden utgjør en høy andel av kostnadene i en bedrift er at det er vanskelig å øke marginene selv når antallet kunder øker. En ansatt kan bare håndtere et gitt antall kunder i en situasjon, for å opprettholde kvaliteten på produktet som leveres. Det gjør at en økning i kunder også må følges av en økning i antall ansatte. Dette skiller seg fra mer tradisjonell industrivirksomhet hvor økt etterspørsel og produksjon fører til lavere enhetskostnader, og slik bidrar til å øke marginene for bedriften.

Vi kan anta noen fordeler med å være en større bedrift, også i en krisesituasjon. Av noen informanter trekkes det spesielt frem at man har en større mulighet for å holde i gang en del av apparatet i bedriften, som følge av at man har tilgang på kapital. Formålet med dette er at

bedriften skal komme styrket ut av krisen, slik at man raskt kan komme tilbake til en hverdag hvor man tjener penger.

«Vår bedrift har XX stykker permittert nå, men likevel så har vi ikke permittert salgsmotoren. Vi fortsetter med investeringene og produktutviklingen, HMS og sikkerhetssystemet. Vi utvikler hjemmesiden Alle disse tingene dunder og går der bak. Hadde ikke vi hatt den her overordnede bedriften. Men om vi var småbedriftene nå, de som vi var, da hadde vi bare suttet og prøvd å overleve det her. Man hadde ikke kommet ut med noe forsterket produkt, ikke på hjemmesider, ikke på salg. Ingenting»
(Tidligere bedriftseier i Spektakulær Overnatting AS).

Dersom bedriftene, til tross for de utfordrende omstendighetene, lykkes med å holde en viss aktivitet på både markedsføring, salg og produktutvikling, så kan bedriftene oppleve at de vil ha et forsprang på konkurrentene når hverdagen kommer tilbake. Dette kan være et midlertidig konkurransefortrinn som kan gi økt lønnsomhet på kortere sikt, og kan muligens også utvikles til å bli et varig konkurransefortrinn i form av at man oppnår en bedre posisjon i markedet, større markedsandeler og en spesiell kompetanse. Noen antyder også at prisen kan bli høyere, når reisende igjen kan komme og oppleve den nordnorske naturen og kulturen. Om det blir en varig konsekvens, så vil også det bidra til at bedriftene kan øke sin lønnsomhet. På sikt vil det også kunne føre til en tøffere konkurranse mellom bedriftene og potensielle inntrengere.

En åpenbar fare med å permittere ansatte over lengre tid er at de begynner å lete etter annet arbeid, slik at bedriften opplever kompetanseflukt. Det er derfor viktig at bedriftene klarer å holde på kompetansen de ansatte har, gjennom at de unngår å permittere for mange over for lang tid. Ettersom dyktige ansatte er en svært viktig forutsetning for å lykkes med å gi kunden et godt tilbud, vil den ressursen også kunne være et fortrinn. Dersom det skal være et varig konkurransefortrinn må ressursen være både verdifull, sjelden, ikke-imiterbar eller substituerbar. Vi har allerede diskutert hvordan dette kan være tilfelle i enkelte reiselivsbedrifter. Om vi legger til grunn at større bedrifter i større grad har muligheten til å holde deler av arbeidsstokken i gang, slik intervjuene tyder på, så vil det også være en fordel å være en større bedrift i en krisetid.

Oppsummert så kan vi ikke ut fra denne studien konkludere med at større bedrifter vil klare seg bedre enn mindre bedrifter i koronakrisen. Informantene trekker frem både fordeler og ulemper ved å være større i en slik situasjon. Fordelene er muligheten til å utvikle bedriften og ruste den for fremtiden. Samtidig trekkes det frem at mindre bedrifter ikke nødvendigvis er dårligere stilt for å møte en slik ny hverdag, da de beskrives som omstillingsdyktige og med raske evner til å redusere kostnader. Felles for både store og små bedrifter er at koronakrisen har ført til en likviditetskrise, hvor det er de bedriftene som har hatt tilgjengelige reserver som har best forutsetning for å overleve. De bedriftene som lykkes med å bruke krisen til å omstille og møte nye markeder med fornyede produkter, vil kunne sikre seg konkurransefortrinn. Slik vil de kunne ta en ledende posisjon i reiselivet i nord når turistene igjen kommer tilbake.

6. Konklusjon

I dette kapittelet vil problemstillingen besvares. Vi baserer konklusjonen på teorien vi har presentert, den empiriske konteksten til oppgaven og resultatene vi har fått gjennom datainnsamling og diskusjon.

6.1 Svar på problemstillingen

Oppgavens problemstilling var følgende: *Hvordan kan større bedrifter bidra til økt lønnsomhet for nordnorsk reiseliv?*

Jeg har i denne oppgaven valgt å dele opp problemstillingen i fire forskningsspørsmål, som samlet besvarer oppgavens problemstilling. Forskningsspørsmålene har vært utgangspunktet for teorkapittelet, datainnsamlingen og diskusjonen.

Vi har gjennom diskusjonen konkludert med at reiselivet i Nord-Norge er en attraktiv næring. De fem kreftene oppsummeres samlet til å være middels, noe som peker på at det er muligheter for å skape lønnsomme bedrifter i næringen. Kombinert med den store veksten som har vært, og som forventes videre, så gjør dette at reiselivet anses som en bransje hvor potensialet for lønnsom vekst er tilstede.

Forskningsspørsmål 2 har avdekket noen viktige suksessfaktorer for at man skal lykkes med å skape lønnsom vekst gjennom større bedrifter. I selve fusjonsprosessen er det spesielt viktig at man 1) velger de riktige bedriftene som kan bli en del av en større bedrift, 2) at man ikke

overvurderer gevinstene eller undervurderer kostnadene ved fusjon eller oppkjøp og 3) at man integrerer bedriftene på en slik måte at de positive synergieffektene utnyttes best mulig.

Videre har resultatene fra studiene vist at man i en slik prosess må være bevisste på investor sin rolle. Spesielt viktig er det at man lar de som kjenner driften og produktet godt, være med i beslutningsprosessen. Til slutt er lønnsom vekst gjennom fusjoner og oppkjøp avhengig av at reiselivsbedriften klarer å skape en bedre kundereise. Dette må være premisset for fusjonen eller oppkjøpet, og være gjennomgående i prosessen som leder dit.

Det er gjennom de positive synergieffektene større bedrifter kan oppnå lønnsom vekst. Denne studien har pekt på spesielt fire positive synergier for reiselivsbedrifter som blir en del av en større bedrift. Den første handler om tilgangen på kapital, som kan muliggjøre produktutvikling og investering. Spesialisert kompetanse innenfor økonomi, jus, markedsføring eller andre fagområder kan gi bedre lønnsomhet. De tradisjonelle stordriftsfordelene gjennom felles administrasjon bidrar til et bedre økonomisk resultat, men kan også bidra som et styringsverktøy for økte marginer. Til slutt er en styrket markedsføring og salgfunksjon spesielt viktig for reiselivsbedrifter, og resultatene peker på hvordan større bedrifter har bedre forutsetninger for å lykkes med det.

Denne studien har også vurdert om det kan være fordeler med å være en større bedrift i uforutsette kriser, med utgangspunkt i koronakrisen. Funnene er ikke entydige, og det kan ikke konkluderes klart med at de større bedriftene nødvendigvis klarer seg bedre gjennom en slik krise. Resultatene peker på fordeler som større mulighet for å utvikle nye produkter og holde ansatte i arbeid. De peker samtidig på ulemper som at det kan være vanskelig å omstille seg raskt og redusere kostnadene i større bedrifter. Koronakrisen har rammet både større og mindre bedrifter i like stor grad.

Svaret på oppgavens problemstilling er altså at større bedrifter kan skape bedre lønnsomhet gjennom positive synergieffekter som kapital, kompetanse, markedsføring og salg og felles administrasjon. Disse vil kunne danne grunnlag for varige konkurransefortrinn gjennom unike ressurser eller kapabiliteter som bedriftene får tilgang på gjennom å bli større. For å lykkes med dette må fusjonsprosessen være grundig, man må ivareta kjennskap til drift og produkt og man må skape en bedre kundereise. Lykkes man med dette kan man posisjonere seg slik i industrien at man kan utnytte potensialet for lønnsomhet som finnes i reiselivet i Nord-Norge.

6.2 Begrensninger og videre forskning

Studien har begrensninger slik vi har beskrevet i metodekapittelet. Det har ikke vært gjort datainnsamling eller undersøkelser for å vurdere hvorvidt større bedrifter faktisk lykkes med å skape bedre lønnsomhet enn mindre. Dette har hatt en naturlig begrensning som følge av at initiativene som er tatt for å skape større reiselivskonsern i Nord-Norge er ferske, og at det ikke finnes gode nok historiske resultater for å vurdere dette. Videre forskning kan derfor være mulig å gjøre på dette området, gjennom regnskapsanalyser og sammenligning av bedrifter av ulik størrelse. Det kunne også vært interessant å undersøke hvorvidt noen av våre naboland, for eksempel Sverige eller Finland, har kommet lengre i en konsolidering av sitt reiselivstilbud. Det har ikke vært mulig innenfor rammene av en masteroppgave å gjøre undersøkelser om dette.

Også hvorvidt større bedrifter klarer seg bedre i uforutsette kriser kan være interessant å undersøke nærmere. Vi finner ikke i denne studien noen klare svar på om dette er tilfellet, men videre forskning kunne undersøkt hvorvidt større bedrifter har lyktes bedre med koronakrisen enn mindre. Her bør det også vurderes hvordan bedriftene lykkes med å komme ut av en slik krise med nye og bedre produkter. Her kan koronakrisen brukes som en læringsarena for fremtidige kriser.

7. Referanser

- Arctic 365 (2021, 20.april) Innsatsområder. Hentet fra: <https://www.arctic-365.no/innsatsomraader>
- Baglo, C. (2015) Sameleire i Tromsø som turistmål, fotomotiv og møteplass. *Ottar*, 3, 30-37. Hentet fra: <https://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/10906/article.pdf?sequence=6>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177%2F014920639101700108>
- Barney, J., Wright, M., & Ketchen Jr, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of management*, 27(6), 625-641. <https://doi.org/10.1177/014920630102700601>
- Barney, J. (2014) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. (4.utg). Harlow: Pearson Education.
- Busch, T. (2013) *Akademisk skriving for bachelor og masterstudenter*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Buzzell, R. D., Gale, B. T., & Sultan, R. G. (1975). Market share-a key to profitability. *Harvard business review*, 53(1), 97-106. https://www.jvminc.com/Clients/JVP/HBR_Market_Share.pdf
- Chatterjee, S. (1986). Types of synergy and economic value: The impact of acquisitions on merging and rival firms. *Strategic management journal*, 7(2), 119-139. <https://doi.org/10.1002/smj.4250070203>
- Coelli, T. J., Rao, D. S. P., O'Donnell, C. J., & Battese, G. E. (2005). *An introduction to efficiency and productivity analysis*. Springer Science & Business Media.
- Doz, Y., Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1989). Collaborate with your competitors and win. *Harvard business review*, 67(1), 133-139.
- Dalen, M. (2011). *Intervju som forskningsmetode*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Doğan, M. (2013). Does firm size affect the firm profitability? Evidence from Turkey. *Research Journal of Finance and Accounting*, 4(4), 53-59. https://www.academia.edu/download/54019368/a8_Dogan_2013_RJFA.pdf
- Drageset, S., & Ellingsen, S. (2009). Forståelse av kvantitativ helseforskning-en introduksjon og oversikt. *Nordisk Tidsskrift for helseforskning*, 5(2), 100-113. <https://doi.org/10.7557/14.244>
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of management review*, 23(4), 660-679. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.1255632>

- Ellingsen, K.A. & Blindheim, T. (2015) *Regional merkevarebygging*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Engebretsen, B. & Jakobsen E.W. (2020) *Markedsmuligheter i reiselivet etter korona – beregning av tapte inntekter og arbeidsplasser i Nord-Norge 2020-2022*. (Menon-publikasjon nr 126/2020). Hentet fra: <https://www.menon.no/markedsmuligheter-reiselivsnaringen-nord-norge-korona/>
- Gort, M. (1969). An economic disturbance theory of mergers. *The Quarterly Journal of Economics*, 83(4), 624-642. <https://doi.org/10.2307/1885453>
- Greger, S., Kilskar, S., Sommerli, I., Aadde J. & Ovesen, S. (2020) *Fremtiden for reiselivet i Nord-Norge etter korona*. Kunnskapsparken i Bodø. Hentet fra: <https://innovativeopplevelser.no/no/om-innopp/nyheter/286-fremtiden-for-reiselivet-i-nord-norge-etter-korona>
- Hall, M., & Weiss, L. (1967). Firm size and profitability. *The Review of Economics and Statistics*, 49(3), 319-331. <https://doi.org/10.2307/1926642>
- Haspeslagh, P. C., & Jemison, D. B. (1991). *Managing acquisitions: Creating value through corporate renewal*. New York: Free Press.
- Hillier, D., Ross, S., Westerfield, R., Jaffe, J., & Jordan, B. (2013). *Corporate finance* (No. 2.utg.). Berkshire: McGraw Hill.
- Holderness, C. G., & Sheehan, D. P. (1988). The role of majority shareholders in publicly held corporations: An exploratory analysis. *Journal of financial economics*, 20, 317-346. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(88\)90049-9](https://doi.org/10.1016/0304-405X(88)90049-9)
- Hotelia AS (2020) *Norsk hotellbransje – markedsrapport 2020*. Hentet fra: <https://www.hotelia.no/wp-content/uploads/2021/02/Markedsrapport-2020.pdf>
- Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1995). The comparative advantage theory of competition. *Journal of marketing*, 59(2), 1-15. <https://doi.org/10.1177%2F002224299505900201>
- Iversen, E.K, Jakobsen, E.W & Holmen R.B. (2015) *Produktiviteten i reiselivet. Interne og eksterne stordriftsfordeler gir produktivitetsvekst*. (Menon-publikasjon nr 40/2015). Hentet fra: <https://www.nhoreiseliv.no/contentassets/fb8d472669eb46dabc943d37ac8f84c0/072015-40-menon-produktivitetsrapport.pdf>
- Jakobsen, E.W. & Dombu, S.V. (2018) *Reiselivsnæringens verdi*. (Menon-publikasjon nr 104/2018). Hentet fra: <https://www.nhoreiseliv.no/contentassets/7c0f264418d84b3ab309a43e7fa9ef75/reiselivsnaringens-verdi-2018.pdf>
- Jakobsen E.W., Helseth A. & Stokke, O.M. (2020) *Covid-19 situasjonens konsekvenser for industribedrifter, varehandelen og reiselivsnæringen*. (Menon-publikasjon nr

- 61/2020). Hentet fra: <https://www.menon.no/covid-19-situasjonens-konsekvenser-industribedrifter-varehandelen-reiselivsnaeringen/>
- Johannessen, A., Tuft, P. A., & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5.utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2011). *Exploring corporate strategy: text & cases*. (9.utg.) Harlow: Pearson education.
- Jovanovic, B. (1982). Selection and the Evolution of Industry. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 50(3), 649-670. <https://doi.org/10.2307/1912606>
- Kristiansen, H. (2021, 25.februar) Satser sammen for å løfte reiselivet i Nord-Norge. *Reiseliv1.no*. Hentet fra: <https://reiseliv1.no/reiseliv/2021/satser-sammen-for-a-lofte-reiselivet-i-nord-norge>
- Kitching, J. (1967). Why do mergers miscarry. *Harvard Business Review*, 45(6), 84-101.
- Larsson, R., & Finkelstein, S. (1999). Integrating strategic, organizational, and human resource perspectives on mergers and acquisitions: A case survey of synergy realization. *Organization science*, 10(1), 1-26. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.1.1>
- Longship (2021, 18.mai) This is Longship. Hentet fra: http://www.longship.no/content/about_us.html
- Motis, J. (2007). Mergers and acquisitions motives. *Toulouse School of Economics EHESS (GREMAQ) and University of Crete*. Hentet fra: <https://economics.soc.uoc.gr/wpa/docs/paper2mottis.pdf>
- NHO Reiseliv, Regionforeningen Nord-Norge (2020) *Nordnorsk reiselivsstatistikk 2019*. Hentet fra: <http://www.reiselivinord.no/2020/05/nordnorsk-reiselivsstatistikk-2019/>
- NHO Reiseliv (2019, 5.desember) Tall og fakta om reiselivsnæringen. Hentet fra: <https://www.nhoreiseliv.no/tall-og-fakta/>
- NHO Reiseliv (2021, 14.april) Tall og fakta om reiselivsnæringen. Hentet fra: <https://www.nhoreiseliv.no/tall-og-fakta/>
- Nyheim, A.K. (2019, 8.januar) *Tempen på reiselivsnæringa i nord*. Innlegg på konferansen Nord i Sør, Oslo.
- Nærings- og fiskeridepartementet (2017) *Opplev Norge – unikt og eventyrlig*. (Meld.St.nr 19 (2016-2017)). Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-19-20162017/id2543824/>
- Porter, M. E. (1980). Industry Structure and Competitive Strategy: Keys to Profitability. *Financial Analysts Journal*, 30-41. <https://doi.org/10.2469/faj.v36.n4.30>
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard business review*, 86(1), 25-40.

<http://www.syv.pt/login/upload/userfiles/file/Reinventing%20Your%20business%20model%20HBR.pdf#page=25>

Proff.no (2021, 19.april). Arctic Travel Company AS. Hentet fra:

<https://www.proff.no/roller/arctic-travel-company-as/troms%C3%B8/aktivitetsarrang%C3%B8rer/IF9A0HU09M6/>

Reaidu (2021, 19.april) Et historisk blick på reiseliv. Hentet fra:

<https://result.uit.no/reaidu/velkommen/naeringer/reiseliv/historisk-blick-pa-reiseliv/>

Regjeringen (2019, 7.november). Reiselivsnæringen i Norge. Hentet fra:

<https://www.regjeringen.no/no/tema/naringsliv/reiseliv/om-reiselivsnaringen/id2677135/>

Regjeringen (2020, 12.mars) Omfattende tiltak for å bekjempe koronaviruset. Hentet fra:

<https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/nye-tiltak/id2693327/>

Roos, G., Von Krogh, G., Roos, J. (2005). *Strategi – en innføring* (5.utg.). Bergen: Fagbokforlaget

Rumelt, R. P. (1991). How much does industry matter? *Strategic management journal*, 12(3), 167-185. <https://doi.org/10.1002/smj.4250120302>

Sale, J. E., Lohfeld, L. H., & Brazil, K. (2002). Revisiting the quantitative-qualitative debate: Implications for mixed-methods research. *Quality and quantity*, 36(1), 43-53. <https://doi.org/10.1023/A:1014301607592>

Sofaer, S. (1999). Qualitative methods: what are they and why use them?. *Health services research*, 34(5), 1101-1118. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1089055/>

Solvang, Øystein (2019, 17.september). Fire nordnorske selskaper går sammen: Etablerer stort reiselivskonsern. *Nordlys*. Hentet fra: <https://www.nordlys.no/reiseliv/naringsliv/nord-norge/fire-nordnorske-selskaper-gar-sammen-etablerer-stort-reiselivskonsern/s/5-34-1195494>

Stalk, G., Evans, P., & Shulman, L. E. (1992). Competing on capabilities: The new rules of corporate strategy. *Harvard business review*, 70(2), 57-69. <https://europaemc.org/article/med/10117369>

Szymanski, D. M., Bharadwaj, S. G., & Varadarajan, P. R. (1993). An analysis of the market share-profitability relationship. *Journal of marketing*, 57(3), 1-18. <https://doi.org/10.1177%2F002224299305700301>

Tanwar, R. (2013). Porter's generic competitive strategies. *Journal of business and management*, 15(1), 11-17. https://sswm.info/sites/default/files/reference_attachments/TANWAR%202013%20Porter%E2%80%99s%20Generic%20Competitive%20Strategies.pdf

- Tashakkori, A., & Creswell, J. W. (2007). The new era of mixed methods. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(1), 3-7. <https://doi.org/10.1177%2F1558689807309913>
- Thompson, S. (2019). *Klimagassutslipp knyttet til norsk reiseliv*. (Stakeholder-rapport). Hentet fra: <https://www.nhoreiseliv.no/tall-og-fakta/klimaregnskap/>
- Trautwein, F. (1990). Merger motives and merger prescriptions. *Strategic management journal*, 11(4), 283-295. Hentet fra: <https://www.jstor.org/stable/2486680>
- Trygstad, A.N. & Ødegård, J. (2017, 17.juli) Sørpelet flyter i turistmagnet: - Lofoten er snart ødelagt. NRK. Hentet fra: https://www.nrk.no/nordland/sorpelet-flyter-i-turistmagnet_-_lofoten-er-snart-odelagt-1.13602113
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of management review*, 11(4), 801-814. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4283976>
- Vermeulen, F., & Barkema, H. (2001). Learning through acquisitions. *Academy of Management journal*, 44(3), 457-476. <https://doi.org/10.5465/3069364>
- Walter, G. A. (1985). Culture collisions in mergers and acquisitions. I P.J. Frost, L.F. Moore, M.R. Louis, C.C. Lundberg og J.Martin, *Organizational culture*, 301-314. Sage Publications Inc.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic management journal*, 24(10), 991-995. <https://doi.org/10.1002/smj.318>
- World Travel & Tourism Council (2018) *Travel & Tourism – economic impact 2018 Norway*. Hentet fra (04.01.2021): <https://wtcc.org/Research/Economic-Impact>

8. Vedlegg

8.1 Vedlegg 1 Intervjuguide

Innledning

1. Presentasjon av meg selv.
2. Forklare formålet med oppgaven.
3. Gå gjennom hvordan intervjuet vil bli dokumentert.
4. Anonymitet – hvordan dette vil bli behandlet i oppgaven.
5. Informere om at informanten kan avslutte intervjuet underveis om ønskelig eller la være å svare på enkelte spørsmål.
6. Sette en tidsramme for intervjuet.
7. Har du noen spørsmål om intervjusituasjonen eller oppgaven for øvrig?

Korte faktaspørsmål

1. Be informanten presentere seg selv og sin rolle i bedrift.
2. Spørre hvor lenge han/hun har vært i denne bedriften, og i liknende bedrifter.
3. Hvilken formell utdanning har du?

Forskningsspørsmål 1: Hvor attraktiv er opplevelsesdelen av nordnorsk reiseliv i dag ut fra et industriperspektiv?

1. Hvordan ville du beskrive den nordnorske reiselivsnæringen?
 - a. Enn opplevelsesdelen av næringen?
2. Er det noen spesielle forhold her sammenlignet med reiseliv i andre land eller regioner?
3. Hvordan påvirkes reiselivet i nord av omgivelsene rundt?
 - a. Er det noen spesielle miljø eller økonomiske faktorer som påvirker?
 - b. Hvordan påvirker det globale det lokale reiselivet vårt?
4. Lønnsomheten i reiselivet er lavere enn i øvrig næringsliv. Har du noen tanker om hvorfor det er slik?
5. Hvilken del av reiselivsnæringen, for eksempel overnatting, servering, opplevelser, har størst potensiale for vekst?
 - a. Hvorfor?
 - b. Er det knyttet stor risiko til fremtidig vekst?
6. Hva er de største kostnadsdriverne i reiselivet?
 - a. Vil du si at det er høye barrierer for å starte opp nye bedrifter?
 - b. Finnes det noen unike produkter eller opplevelser som enkelte bedrifter har som ikke kan kopieres av andre konkurrenter?
 - c. Hva er den største inntektsdriveren? Antall besøkende eller hvem som besøker?
7. Vil du si at kundene har stor makt over bedriftene som leverer reiselivsopplevelser?
8. Er alternativene til å reise til Nord-Norge, for eksempel en reise til Paris eller Dubai, en stor utfordring eller fare for det nordnorske reiselivet?

Forskningsspørsmål 2: Hva kreves av en bedrift for å lykkes med å skape lønnsom vekst gjennom oppkjøp og fusjoner?

1. Hvilke mulige fordeler kan du se ved at bedrifter slår seg sammen og blir større?
 - a. Er det noen spesielle trekk i reiselivsnæringen som gir fordeler?
 - b. Har du selv opplevd noen av disse fordelene?
 - c. Hva håper bedriften å oppnå i fremtiden av fordeler?
2. Kan noen av fordelene være med å skape konkurransefortrinn?
 - a. Kan noen av fortrinnene være varige?
 - b. Kan fortrinnene gi grunnlag for bedre lønnsomhet?
 - c. Hvordan jobber dere for å lykkes med det?
3. Hvilke mulige ulemper kan du se ved at bedrifter slår seg sammen?
 - a. Er noen av disse ulempene spesielle for reiselivsnæringen?
 - b. Har dere opplevd noen ulemper ved sammenslåing?
 - c. Har det vært noen ulemper som det vært spesielt fokus på å unngå?
 - d. Vil disse ulempene kunne bidra til store økte kostnader?
4. Har det vært noen spesiell motstand hos de ansatte eller negativt fokus fra andre i forbindelse med konsolidering?
5. Hvordan kan man best lykkes med å skape lønnsom vekst gjennom større bedrifter?

Forskningsspørsmål 3: Kan en konsolidert bedrift høste synergier og bli mer lønnsom? Hvordan?

1. Med tanke på omgivelsene. Er det noen fordeler med å være konsolidert til en større bedrift?
 - a. Hvordan ser konkurransen med andre bedrifter ut?
 - b. Er det noe enklere å tiltrekke seg kunder?
2. Hvilke stordriftsfordeler kan påvirke lønnsomheten?
 - a. Hvilke stordriftsfordeler er viktigst?
 - b. Har man lagt planer for reduserte kostnader sammenlignet med hva man ville hatt hver for seg?
 - c. Hvilke ressurser kan man bruke felles og dra fordeler av?
3. Er tilgang på unik og annen kompetanse en viktig faktor for å slå seg sammen?
 - a. Hvilken type kompetanse får man sammen som er vanskelig hver for seg?
 - b. Hvordan kan denne type kompetanse bidra til økt lønnsomhet?
4. Har tilgang på større kapital vært en driver for et ønske om å bli større?
5. Kommer du på noen fallgruver som fører til at en større bedrift faktisk bidrar til mindre lønnsomhet og vekst for bedrifter?

Forskningsspørsmål 4: Vil en større bedrift kunne være mer robust for å håndtere en uforutsett krise?

1. I en krise slik som korona. Hvordan tror du selskaper påvirkes ulikt etter størrelse?
 - a. Kan det være fordeler med å «ha flere ben å stå på» i en slik situasjon?
2. Hvordan har din bedrift opplevd koronakrisen?
 - a. Hvilke fordeler har man hatt ved å være en del av en større enhet?
 - i. Kapital/kompetanse/trygghet
3. Vil koronakrisen kunne bidra til at flere selskaper ser behovet for å bli større i reiselivet i Nord-Norge?

Generell avslutning / oppsummering

1. Sett at du hadde to minutter for å løfte frem de viktigste aspektene rundt temaet vi nå har vært inne på. Hva ville det vært?
2. Oppsummer kort hovedtrekkene i intervjuene. Er dette en rimelig tolkning av samtalen vi har hatt?
3. Avsluttende spørsmål: Har vi glemt noe? Er det noen temaer som burde vært inkludert i denne diskusjonen?

8.2 Vedlegg 2 Næringskodeinndeling Menon Economics

Tabell 0-1 Reiselivsnæringen

Kode	Standard for næringsinndeling 2007 – femsifret inndeling
47241	Butikkhandel med bakervarer og konditorvarer
49100	Passasjertransport med jernbane
49311	Rutebiltransport i by- og forstadsområde
49312	Transport med sporveis- og forstadsbane
49320	Drosjebiltransport
49391	Rutebiltransport utenfor by- og forstadsområde
49392	Turbiltransport
49393	Transport med taubaner, kabelbaner og skiheiser
50101	Utenriks sjøfart med passasjerer
50102	Innenlandske kyststruter med passasjerer
50109	Kysttrafikk ellers med passasjerer
50300	Passasjertransport på elver og innsjøer
51100	Lufttransport med passasjerer
55101	Drift av hoteller, pensjonater og moteller med restaurant
55102	Drift av hoteller, pensjonater og moteller uten restaurant
55201	Drift av vandrerhjem
55202	Drift av ferieleiligheter
55300	Drift av campingplasser
56101	Drift av restauranter og kafeer
56102	Drift av gatekjøkken
56210	Cateringvirksomhet
56301	Drift av puber
56309	Drift av barer ellers
59140	Filmframvisning
77110	Utleie og leasing av biler og andre lette motorvogner (kun utleie)
77210	Utleie og leasing av sports- og fritidsutstyr
79110	Reisebyråvirksomhet
79120	Reisearrangørvirksomhet
79901	Turistkontorvirksomhet og destinasjonsselskaper
79902	Guider og reiseledere
79903	Opplevelses-, arrangements- og aktivitetsarrangørvirksomhet
79909	Turistrelaterte tjenester ikke nevnt annet sted
90011	Utøvende kunstnere og underholdningsvirksomhet innen musikk
90012	Utøvende kunstnere og underholdningsvirksomhet innen scenekunst
90020	Tjenester tilknyttet underholdningsvirksomhet
90040	Drift av lokaler tilknyttet kunstnerisk virksomhet
91021	Drift av kunst- og kunstindustrimuseer
91022	Drift av kulturhistoriske museer
91023	Drift av naturhistoriske museer
91029	Drift av museer ikke nevnt annet sted
91030	Drift av historiske steder og bygninger og lignende severdigheter
91040	Drift av botaniske og zoologiske hager og naturreservater
93110	Drift av idrettsanlegg
93210	Drift av fornøyles- og temparker
93291	Opplevelsesaktiviteter
93292	Fritidsetablisement
93299	Fritidsvirksomhet ellers

