



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Masteroppgave 2016 30 stp
Norges miljø- og biovitenskapelige universitet
Fakultet for samfunnsvitenskap
Handelshøyskolen

Forretningsmodell som et verktøy for å forbedre en festival

A business model as a tool to improve a festival

Marianne Svinsholt Smith
Master Entreprenørskap og Innovasjon

Sammendrag

Denne oppgaven er en casestudie av en festival, som retter seg mot en nisje og har elementer av læring om friluftsliv. Festivalen er nå ved et kritisk punkt der store deler av det offentlige tilskuddet for å bygge den opp tar slutt. Det er behov for en bærekraftig forretningsmodell der inntekter fra sponsorer og deltakere dekker kostnadene til festivalen. Målet for studien har vært å finne løsninger på hvordan festivalen kan bedre sitt tilbud for å gi økt verdi til kunder og sikre en lønnsom festival. For å finne løsninger har jeg studert hvilke kunder festivalen tiltrekker seg, hvorfor kundene velger å delta på festivalen og hvordan festivalen kan imøtekomme kundebehovene bedre. Festivalen tiltrekker eksterne og lokale deltakere, av begge kjønn og i alderen 18-45 år. Motivasjon for å delta er det sosiale fellesskapet og aktivitetsinnholdet i festivalen. Resultatene viser at videreutvikling av de største motivasjonsfaktorene for å delta på festivalen vil øke verdien for kundene. Videre har jeg studert festivalens inntekts- og kostnadsside for å se hvilke endringer som kan iverksettes for å øke festivalens lønnsomhet. Den største inntektskilden kommer fra støtte- og sponsormidler, festivalen må tilfredsstillere behov og målsettinger hos disse aktørene for å kunne øke og sikre inntektskilden. Aktørene blir sett på som et kundesegment som festivalen må levere et verdiløfte. Inntektsgivende salgselementer i festivalens verdikjede er i stor grad kontrollert av en annen partner. Festivalen bør få innsikt i hvilken inntjening elementene gir for å kunne forhandle fram bedre avtaler med partneren eller vurdere om de ønsker kontroll over inntektskilden. Frivillig arbeidskraft er en kostnadsbesparende ressurs som gir festivalen gjennomføringsevne. Frivillige er også en kundegruppe som må få dekt sine behov for å bidra til festivalarrangementet. Forretningsmodellen til Osterwalder har blitt anvendt som teoretisk rammeverk for å analysere festivalen. Elementene som har blitt studert mest er kundesegmentene og verdiløfte til kundene. Elementene partnere og inntektsstrøm har også blitt undersøkt. Forretningsmodell som teorigrunnlag fungerte bra til å skissere en festivals operasjoner. De ulike rollene til noen av aktørene i forretningsmodellen førte til at frivillige og sponsorer ble plassert i flere elementer avhengig av rolle. Resultatene avdekker flere muligheter for videreutvikling av forretningsmodellen som vil gi økt verdi for kunder og økt verdi for festival. Festivalledelsen må tilfredsstillere behov hos tre kundegrupper; deltakere, sponsorer og frivillige. Festivalens lønnsomhet er avhengig av at de dekker behovene til alle kundesegmenter. Det er viktig med langsiktig strategisk planlegging, økonomisk oversikt og innsikt i kundesegmentenes behov for å sikre en bærekraftig festival. Metodene som er anvendt er deltakende observasjon og intervjuer med festivalledelse, frivillige og en partner, og spørreundersøkelse til deltakere.

Abstract

This paper is a case study of a festival, directed towards a niche and that have elements of learning and outdoors activities. The festival is at a critical stage where funding government will end. There is need for a sustainable business model where revenues from sponsors and participants will cover the cost of the festival. The aim of the study was to find solutions for how the festival could improve its offer to provide increased value to customers and ensure a profitable festival. To find solutions, I have studied which customers the festival attracts, why the customers attend, and how the festival can accommodate customer needs better. The festival attracts remote and local participants, of both genders aged between 18 and 45 years. Motivation to participate is the social aspect and the activity content in the festival. The results show that further development of the largest motivators for attending the festival will add value for customers. Moreover, I have studied the festival's revenues and expenses to see what changes can be implemented to make the festival more profitable. The main source of income comes from government grants and sponsorship, the festival must meet the needs and objectives of these actors in order to increase and secure the source of income. The actors are seen as a customer segment that must receive a value proposition. Income generating sales elements in the festival's value chain is mainly controlled by a partner. The festival should get knowledge about the profit the partner benefit, to get a basis for negotiating a better deal, or whether they want to control the element. Volunteer labor is a cost-saving resource providing festival feasibility. Volunteers are another group of customers who must be delivered a value proposition, in order to contribute. Osterwalder's business model has been used as a theoretical framework to analyze the festival. The elements that mainly have been studied, are the customer segments and value proposition to customers. The elements partners and revenue stream has also been studied. The business model as a theoretical basis functioned to describe a festival's operations. The different roles of some of the actors in the business model made need for placing them in several elements depending on the role, this applied for the volunteers and the sponsors. The results reveal opportunities for developing the business model that will provide added value for customers and for the festival. The Festival Management must meet requirements from three customer segments; participants, sponsors and volunteers. Additionally the participants are segmented based on different needs. The festival's profitability depends on that they meet the needs of all customer segments. It is important to make long-term strategic planning, get a financial overview and get insight into customer segments needs to ensure a sustainable festival. The methods used are participant observation and interviews with festival management, volunteers and a partner, and a survey to the participants.

Forord

Forskningsoppgaven er skrevet som en del av studiet Master i Entreprenørskap og Innovasjon ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet.

Under arbeidet med denne masteroppgaven har jeg fått god hjelp fra flere personer jeg gjerne vil takke. Jeg vil takke Anne M. Jervell som startet arbeidet med å veilede meg på denne oppgaven. Hun ga meg god retning og gode råd gjennom forskningsarbeidet. Anders Lunnan overtok i veilerrollen etter et opphold i arbeidet fra min side. Jeg vil takke Anders for å ha gitt inspirasjon og motivasjon til å komme i mål med masteroppgaven. Han har gitt meg gode råd til å gjøre fornuftige valg med begrenset kapasitet. Jeg vil videre takke bedriften som ga meg muligheten til å studere festivalen som denne studien omhandler, de tok meg inn i varmen, ga meg kontorlokaler og tilgang til informasjon og det sosiale nettverket i deres miljø. Jeg vil takke alle informantene som har brukt av sin tid og delte sine tanker med meg.

Jeg vil takke kjæresten min, som har gitt meg motivasjon og energi til å ferdigstille masteroppgaven.

Til slutt vil jeg takke min familie, for støtte og tålmodighet underveis når jeg har trengt det mest.

Innholdsfortegnelse

Sammendrag.....	i
Abstract.....	ii
Forord.....	iii
Figurliste	vii
Tabelliste.....	vii
Vedleggsliste	vii
1.0 Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn.....	1
1.2 Casebeskrivelse: «Vintersportfestivalen»	1
1.3 Problemstilling og formål med oppgaven.....	2
1.3.1 Problemstilling	3
1.3.2 Begrunnelse for valg og avgrensing av problemstilling.....	3
1.3.3 Avgrensing og oppbygging av oppgaven.....	4
1.4 Disposisjon.....	5
2.0 Teori og relevant bakgrunns materialet	5
2.1 Festivalbransjen	6
2.1.1 Plassering av «Vintersportfestivalen» i en bransjekontekst.....	6
2.1.2 Festivalen og samarbeidspartnerne.....	8
2.1.3 Markedet for innenlandsturisme i Norge	9
2.1.4 Arrangementskunder.....	10
2.1.5 Markedet til festivalen.....	10
2.2 Forretningsmodell.....	11
2.2.1 Anvendelse av Forretningsmodell som verktøy	12
2.2.2 Kundesegmentene.....	14
2.2.3 Verdiløfte til kunde.....	14
2.2.4 Partnerne i verdinettverket	15
2.2.5 Verdikjede	16
2.3 Anvendelse av teori.....	16
3.0 Metode.....	18
3.1 Valg av metode	18
3.2 Intervju.....	19
3.2.1 Dybdeintervju av festivalledelsen	20
3.2.2 Dybdeintervju av sentral partner.....	20
3.2.3 Intervju av frivillige.....	21
3.3 Spørreundersøkelse.....	22
3.4 Deltagende observasjon	22

3.5 Behandling av data.....	23
3.6 Total gyldighet.....	24
3.6.1 Validitet.....	25
3.6.2 Reliabilitet	26
3.6.3 Svakheter ved metodene	26
3.6.4 Etikk.....	28
4.0 Resultater og Analyse.....	30
4.1 Festivalens nøkkelressurser og inntektskilder i dag	30
4.2 Dagens verdiløfte og kunder	31
4.2.1 Verdiløfte til deltakerne	31
4.2.2 Verdiløfte til de frivillige	32
4.2.3 Verdiløfte til partnerne; sponsorer og kommunen	32
4.3 Utvikling av forretningsmodellen.....	32
4.4 Oppsummering av dagens forretningsmodell.....	34
4.4.1 Kunder og verdiløfte.....	37
4.4.2 Inntektsstrøm	37
4.4.3 Kostnadsstruktur	37
4.4.4 Partnere	37
4.5 Verdikjeden	38
4.6 Intervju med festivalledelsen.....	38
4.6.1 Oppsummering av intervjuene med festivalledelsen	39
4.7 Intervju med frivillige	39
4.7.1 Oppsummering av intervjuene med de frivillige	39
4.8 Spørreundersøkelse blant deltakerne	40
4.8.1 Segmentering basert på bosted.....	40
4.8.2 Lokale deltakere	41
4.8.3 Eksterne deltakere	42
4.8.4 Oppsummering av segmentering basert på bosted.....	43
4.8.5 Segmentering basert på kjønn.....	45
4.8.6 Oppsummering av segmentering basert på kjønn	45
4.8.7 Segmentering basert på alder.....	49
4.8.8 Oppsummering av segmentering basert på alder.....	49
4.8.9 Oppsummering av spørreundersøkelsen som helhet.....	50
4.9 Intervju med sentral partner	51
5.0 Analyse av problemstillingen	52
5.1 Hvilke kundesegmenter tiltrekker festivalen?	52
5.2 Hvordan øke verdi for kunde?.....	54

5.2.1 Grunnlag for analyse av verdiløfte.....	54
5.2.2 Analyse av verdiløfte til kundene	54
5.3 Hvordan kan partnerne til festivalen bidra til å øke egen verdi og festivalens verdi?	57
5.4 Hvordan øke verdi for festival?	59
5.4.1 Kostnadsreduserende tiltak.....	59
5.4.2 Inntektsøkende tiltak.....	61
6.0 Drøfting.....	64
6.1 Hvordan øke verdi for kunde og samtidig øke verdi for festival?.....	65
6.1.1 Forretningsmodell som teorigrunnlag i denne casestudien	65
6.1.2 Kundene	66
6.1.3 Inntektsstrøm	68
6.1.4 Hvordan øke verdi for kunde og festival?	69
6.1.5 Øke verdi for kundene	69
6.1.6 Øke verdi for festivalen.....	72
6.1.7 Øke verdi for kundene og festivalen.....	74
7.0 Oppsummering og Konklusjon	76
7.1 Oppsummering	76
7.2 Anbefalinger	78
7.3 Forslag til videre forskning.....	81
7.4 Avslutning.....	82
8.0 Litteraturliste	84
8.1 Bokreferanser	84
8.2 Artikkelreferanser.....	84
8.3 Rapportreferanse.....	85
8.4 Internettreferanser.....	85
8.5 Figurreferanse	86

Figurliste

Figur 1: Plassering i bransje.....	7
Figur 2: Forretningsmodellen.....	11
Figur 3: Inntektsgivende elementer i verdikjeden.....	38
Figur 4: Festivaltilbudet benyttet av lokale.....	41
Figur 5: Festivaltilbudet benyttet av eksterne.....	43
Figur 6: Ønsket pakkeløsning av eksterne deltakere.....	45
Figur 7: Motivasjon for å delta for kvinner.....	47
Figur 8: Motivasjon for å delta for menn.....	47
Figur 9: Aldersfordeling på festivalens totalutvalg.....	49
Figur 10: Verdiløfte til de ulike kundesegmentene.....	72

Tabelliste

Tabell 1: Elementer i Forretningsmodellen.....	13
Tabell 2: Oppsummering av datamateriale.....	18
Tabell 3: Dagens forretningsmodell for «Vintersportfestivalen».....	34

Vedleggsliste

Vedlegg A: Intervjuguide person A	
Vedlegg B: Intervjuguide person B og C	
Vedlegg C: Intervjuguide frivillige	
Vedlegg D: Spørreundersøkelsesskjema	
Vedlegg E: Hovedpostene i festivalregnskapet	
Vedlegg F: Resultater fra intervju med festivalledelsen	
Vedlegg G: Resultater fra intervjuene med frivillige	
Vedlegg H: Resultat av spørreundersøkelsen basert på totalutvalget	
Vedlegg I: Resultater fra spørreundersøkelsen blant lokale deltakere	
Vedlegg J: Resultater fra spørreundersøkelsen blant de eksterne deltakerne	
Vedlegg K: Resultater fra spørreundersøkelsen blant kvinner	
Vedlegg L: Resultater fra spørreundersøkelsen blant menn	
Vedlegg M: Resultater fra spørreundersøkelsen i aldersgruppen 18-24 år	
Vedlegg N: Resultater fra spørreundersøkelsen i aldersgruppen 25-34 år	
Vedlegg O: Resultater fra spørreundersøkelsen i aldersgruppen 35-44 år	

1.0 Innledning

Innledningen består av et avsnitt der bakgrunnen for valg av oppgaven beskrives, basert på aktualitet av tema som er valgt. Deretter kommer en beskrivelse av case som er forsket på i denne studien. Videre blir problemstilling og formål med oppgaven beskrevet, hvorfor problemstillingen ble valgt og behovet for å avgrense oppgaven. Til slutt kommer en disposisjon over oppgaven.

1.1 Bakgrunn

Festivalbransjen har vært i sterk vekst i Norge det siste tiåret. Det har vært en rask økning i antall festivaler som tilbys for å gjøre en destinasjon attraktiv for lokale beboere og turister. Det store utvalget av festivaler gir mange valgmuligheter for kundene, den enkelte festival må skape et sterkt feste i markedet for å tiltrekke seg kunder og for å overleve. I Norge har spesielt flere musikkfestivaler gått konkurs de siste årene, eksempler er Hovefestivalen i 2007, Quartfestivalen i 2008 og 2009, Kollenfest i 2012 og Notodden Musikkfestival i 2012 (Lorch-Falch, 2013). For arrangøren er det viktig at arrangementet skal være økonomisk bærekraftig på lang sikt, slik at arrangementet kan være et levedyktig prosjekt.

Festivalarrangører er avhengig av å imøtekomme kundenes ønsker for at det skal være nok deltakere til å ha en bærekraftig økonomi. Det er ofte en parallell målsetting at festivalene skal markedsføre destinasjonen festivalen arrangeres på en god måte. God forankring av festival i det lokale miljø er ofte en viktig faktor for at festivalen kan utvikle seg bærekraftig (Vestby m.fl., 2012). Festivalarrangører er ofte avhengig av frivillig arbeidskraft for gjennomføring. Politisk og økonomisk støtte fra kommune og lokalt næringsliv gir bedre grunnlag for videreføring av arrangementer (Vestby m.fl., 2012). Sponsorstøtte er ofte en økonomisk bærebjelke i festivalbransjen.

1.2 Casebeskrivelse: «Vintersportfestivalen»

En konkret festival er valgt ut til studien denne oppgaven bygger på, festivalen blir omtalt under det fiktive navnet «Vintersportfestivalen», for å ta hensyn til personvern.

Festivalen som studeres i denne oppgaven er relativt ny, den ble arrangert første gang i 2009. Den startet som en liten festival som har vokst seg større med hensyn til antall deltakere og antall frivillige involvert hvert år. Under årets festival var det mer enn 1160

betalende deltakere og 160 frivillige. Festivalen retter seg mot friluftslivsinteresserte kunder og tilbyr aktiviteter med elementer av læring. Festivalprogrammet inneholder vinteraktiviteter utendørs fra morgen til ettermiddag, programmet har flere alternative aktiviteter på samme tidspunkt for å møte ulike kundegruppers behov og ønsker. Det er foredrag, kurs, turer og konkurranser. Kveldstid arrangeres en filmvisning av dagens høydepunkter, her kommer også et innslag med fokus på sikker ferdsel påfølgende dag. Festivalen har fokus på sikkerhet og ønsker å tilby deltakerne tilgang til økt kompetanse for å øke bevisstheten på dette under festivaldagene. Kveldsarrangementene finner sted hos festivalens overnattingspartner, her selges mat, drikke og festivalens kleskolleksjon til deltakerne. Etter filmvisning og foredrag har deltakerne mulighet til å være med på kveldens afterski-fest som er på samme sted. All aktivitet bortsett fra utendørsaktivitetene skjer på overnattingsstedet, dette er kjernen for festivalen, og er både utgangspunkt og retursted for annen aktivitet. Deltakerne får tilgang til dette for kjøp av Deltakerpass til kr 999, turer og kurs får en tilleggspris, men er kun tilgjengelig ved kjøp av deltakerpass. Festivalpass koster kr 549, dette gir tilgang til festivalen og deler av tilbudet, men gir ikke tilgang til å delta på turer og kurs i regi av festival. Arrangementene kveldstid kan benyttes uten pass for kr 200. Festivalen finansieres i dag ved hjelp av sponsormidler, offentlig støtte og de betalende deltakerne. Gode avtaler med lokale samarbeidspartnere skaper forutsetninger for en positiv kontantstrøm.

1.3 Problemstilling og formål med oppgaven

Dagens festival er et vellykket arrangement med en positiv kontantstrøm og god etterspørsel fra kunder i det aktuelle markedssegmentet. Det er likevel et forbedringspotensial med hensyn til tilbudet til kundene og festivalens inntekter.

Oppgaven har som formål å kartlegge dagens forretningsmodell for å finne mulige forbedringsmuligheter. Spesifikt vil oppgaven vurdere om verdien for kundene og den økonomiske situasjonen til festivalen kan forbedres. For å få svar på dette blir det viktig å finne ut hvilke kundesegmenter festivalen tiltrekker seg med dagens tilbud og hvilke behov disse får dekket gjennom festivalen. Hensikten er å finne ut om det eksisterer ulike behov i ulike segmenter, slik at festivalen kan tilby et verdiløfte tilpasset hvert segment. Verdiløftene til de ulike kundesegmentene blir vurdert opp mot hvilken verdi, inntekt, de gir festivalen. Dette tilrettelegger for at endringer kan implementeres som har potensiale til å gjøre festivalen mer attraktiv og dermed muliggjøre økonomisk bærekraft.

Festivalen som analyseres i denne oppgaven har tidligere gjennomgått en prosess der de nedtegnet et utgangspunkt til en forretningsmodell, men de har ikke benyttet denne aktivt for å bedre festivalen. Det er interessant å bruke deres utkast som et utgangspunkt for å se om endringer i verdiløfte til kundene, rettet mot de ulike kundesegmentene, kan gi en positiv endring i inntektsstrømmen til festivalen. Deres utkast gjelder bedriften som helhet og ikke kun prosjektet Vintersportfestivalen, som betyr at tilpasninger ble gjort i utkastet før den ble anvendt i denne oppgaven.

1.3.1 Problemstilling

I første omgang valgte jeg ut en bedrift å skrive masteroppgave for. I samarbeid med bedrift ble et overordnet prosjekt, en festival, i deres portefølje valgt ut med et ønske om å undersøke potensialet for økt verdiskaping i festivalen. I samtale med veileder kom jeg fram til at det var relevant å bruke forretningsmodellteori som teoretisk rammeverk for å kartlegge festivalen. Videre hadde jeg en samtale med bedriftens rådgiver i Innovasjon Norge som rådet meg til et fokus på kundegruppen og verdiløfte bedriften gir sine kunder gjennom festivalen. Problemstillingen ble utformet som et utfall av en lengre prosess der de ovennevnte elementene var med på å styre retningen:

«Hvordan videreutvikle festivalen ved å anvende en forretningsmodell som et verktøy for å implementere tiltak som gir et bedret verdiløfte til deltakerne, samtidig som det gir økonomisk bærekraft for festivalen?»

Oppgaven utforsker hvordan verdien for kundene kan bedres isolert fra verdiøkning for festivalen, og tilsvarende isolert verdiøkning for festivalen, for å få en oversiktlig framstilling av dette. Deretter vil det analyseres om verdi for kunde og festival kan kombineres for å videreutvikle forretningsmodellen til festivalen.

1.3.2 Begrunnelse for valg og avgrensning av problemstilling

Forretningsmodellrammeverket er en måte å modellere en bedrifts aktiviteter som har kommet sterkt på dagsorden i entreprenørskapsfaget og er relevant teori å benytte i denne masteroppgaven. Rammeverket gjør det enkelt å framstille dagens situasjon, samt å kunne få en oversikt over hvilke implikasjoner eventuelle endringer har på andre elementer i forretningsmodellen. Grunnet tidsbegrensing går problemstillingen hovedsakelig inn på

elementene verdiløfte til kunder og kundesegmentene. Disse elementene ble valgt da verdien som tilbys kundene er det viktigste elementet i forretningsmodellen, og fordi det ikke foreligger kundesegmentering av deltakerne til festivalen per i dag. For å vurdere om endringer viderefører en økonomisk bærekraftig drift av festival, ble mulige endringer i elementene inntektsstrøm og kostnader også analysert. Partnerne til festivalen er viktige inntektskilder og ble derfor et element som ble tatt inn i analysen.

Forretningsmodellrammeverket er tidligere ikke blitt benyttet til å analysere en festival, det jeg har kjennskap til. Oppgaven bidrar med dette til å gi et grunnlag for å kunne anvende forretningsmodellrammeverket til å analysere andre festivaler og prosjekter med tilsvarende inntektsmodell. Oppgaven er av interesse fordi festivalbransjen er i vekst. En forståelse for hvilke elementer som er attraktive for kunder av festivaler er interessant for å kunne skape økonomisk bærekraft i slike arrangementer.

1.3.3 Avgrensing og oppbygging av oppgaven

Problemstillingen belyser dagens forretningsmodell, samt mulige endringer som kan øke kundenes verdi samtidig som den er lønnsom for festivalarrangøren. Tiden og ressursene jeg hadde tilgjengelig til denne masteroppgaven var begrenset, det ble derfor viktig å spisse oppgaven for å komme til kjernen av de viktigste faktorene i festivalens forretningsmodell. Utgangspunktet for å bedre forretningsmodellen var å forbedre verdiløfte til kundesegmentene basert på kundenes preferanser. For å oppnå dette ble det først viktig å finne fram til de ulike kundesegmentene. Metodene som ble anvendt for å finne kundesegmentene var intervju, spørreskjema og deltagende observasjon. Samtidig som kundesegmentene ble kartlagt ble de ulike behovene som eksisterer i hvert av segmentene avdekket. Etter utførelse av datainnsamlingen analyserte jeg funnene for å utforske om noen av disse forbedringene var lønnsomme for festivalen, basert på analysen framlegges mine forslag til endringer. En faktor som ble viktig var om festivalarrangøren kontrollerte elementet i verdikjeden som kunne øke verdien for kunde. Oppgaven beskriver verdinettverket rundt festivalen og de inntektsgivende salgselementene i verdikjeden til festivalen. Det ble analysert hvilke muligheter det var for å utnytte de elementene i verdikjeden som kan øke lønnsomheten til festivalen og gi den økonomisk bærekraft.

1.4 Disposisjon

I kapittel 2 blir festivalcase satt inn i en bransjekontekst, relevant forskning behandles og forretningsmodellen som rammeverk og verktøy blir forklart. Kapittel 3 beskriver forskningsdesign og metodevalg, samt hvordan empiri er hentet inn og analysert. I kapittel 4 blir funn fra intervjuer, spørreundersøkelsen og den deltagende observasjonen presentert. I kapittel 5 analyseres funnene i resultatdelen opp mot underproblemstillingene. Kapittel 6 drøfter resultatene og analysen fra forskningen opp mot underproblemstillingene og til slutt hovedproblemstillingen. Kapittel 7 oppsummerer funnene og drøfter mulige løsninger for utvikling av festivalens forretningsmodell. Kapittel 7 avslutter også oppgaven med en konklusjon og anbefalinger til videre arbeid for festivalledelsen, samt forslag til videre forskning.

2.0 Teori og relevant bakgrunnsmateriale

Dette kapittelet presenterer først forretningsmodellrammeverket og utdyper elementene i modellen som er viktige for å besvare underproblemstillingene og hovedproblemstillingen. Festivalen plasseres inn i en bransjekontekst og markedet for denne bransjen blir framstilt slik det er per i dag.

Teorikapittelet består av to underkapitler; et om festivalteori, og et om forretningsmodellteori. Det første kapittelet definerer hva en festival er og plasserer festivalen i dette case ut fra de definisjoner litteraturen i denne oppgaven bruker. Videre beskrives teori om konteksten en festival opererer i og festivalkonseptet sin utvikling i nyere tid. Det andre kapittelet definerer først begrepet forretningsmodell og beskriver bruksområde for dette analyseverktøyet, deretter forklares valg av modell og hensikten av å anvende denne for den aktuelle festivalen.

Teorigrunnlaget oppgaven baserer seg på er Alexander Osterwalders «Business Model Canvas» (Forretningsmodell). Andre teoretikere som har skrevet om forretningsmodeller vil bli benyttet for å skape en bredere forståelse. Oppgaven konsentrerer seg om kundesegmentet og det vil derfor være elementet «verdiløfte til kunde», (Value Proposition) som blir analysert i størst grad. Modellen ble anvendt som et verktøy for å se effekt av tiltak som kan være aktuelle å implementere i festivalen. Elementene partnere og inntektsstrøm ble også analysert og beskrevet for å besvare underproblemstillingene.

2.1 Festivalbransjen

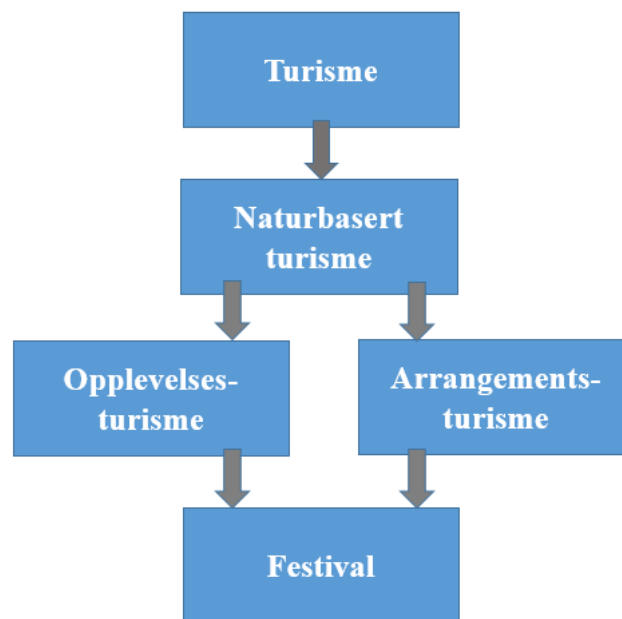
Antall festivaler som blir arrangert i Norge har vokst betraktelig etter år 2000. I 2007 arrangerte 85% av landets kommuner minst én festival. Festivalene omsatte til sammen for over 1 milliard norske kroner i 2007, inkludert verdiskaping for lokalt næringsliv (Mykletun, 2009). I 2012 besøkte cirka 1,2 millioner nordmenn en festival arrangert av Norske Festivaler. Disse tallene inkluderer kultur-, musikk- og aktivitetsfestivaler (SSB 2012). Norges befolkning antas å være de som bruker mest penger på å gå på festivaler (Lorch-Falch, 2013). Den sterke veksten i antall arrangerte festivaler har medført flere konkurser blant aktørene (Herget (2007) i Mykletun, 2009). Festivalkonseptet gir deltakerne en unik pakke over en kort tidsperiode på et avgrenset geografisk område (Mykletun, 2009). En suksessfull festival er en festival som klarer å tiltrekke seg et økende antall deltakere, har balanse i økonomien, blir satt pris på av lokalbefolkningen og utvikler seg til å være et arrangement som markedsfører destinasjonen gjennom å løfte stedets konkurranseevne, gjennom økt attraksjon, tradisjoner eller kvalitet som del av konseptet (jf. Getz, 2001; Getz 2007; Robertson, M., Chambers, D., & Frew, E. 2007, i Mykletun, 2009).

2.1.1 Plassering av «Vintersportfestivalen» i en bransjekontekst

Festivalbransjen er en avgreining innenfor turistbransjen. Festivalen som analyseres her kan videre kategoriseres som en del av naturbasert turisme, Mehmet (2006) definerer naturbasert turisme som: «Reiser der hensikten er å nyte naturen eller oppleve uberørt natur». Festivalen i dette case plasserer seg som arrangementsturisme, spesifikt i underkategorien rekreasjonell turisme; sport og lek for moro (jf. Getz, 2007), og som opplevelsesturisme, som er et annet begrep benyttet på organisert aktivitet i reiselivet, i en rapport fra Menon (2011) defineres dette som: «Turisme som kombinerer fysisk aktivitet, kulturell utforskning og naturopplevelser».

Figuren på neste side plasserer festivalen inn i bransjen ved å illustrere kategoriernes sammenheng.

Figur 1: Plassering i bransje



Elementer av konkurranse er også tilstede i festivalen, men med amatørprofil og med målsetting om at det skal være moro. Basert på Getz (2007) sine definisjoner på festivaler kan tilbudet til «Vintersportfestivalen» beskrives på denne måten:

«Arrangert aktivitet i et gitt tidsrom der arrangementet tiltrekker seg eksterne og lokale deltakere til uformell sportsaktivitet i naturmiljø».

Både turisme og arrangementsstudier er nødvendige for å forstå rammene rundt en festival. (jf. Getz, 2007). Sportsturisme er en underkategori av arrangementsturisme som festivalen favner med deler av sitt innhold, denne sees i forbindelse med arrangementsturisme, og begge går innunder turisme som hovedkategori (jf. Deery et al (2004) i Getz, 2007). Sportsturisme blir derfor ikke illustrert i figuren.

Et planlagt arrangement er skapt med en hensikt, og det innebærer ofte mål som skal nås. Tidligere var arrangementer mye styrt av enkeltindivider og et mindre kollektivt fellesskap med en drivkraft som ofte var basert på sterk stedsidentitet. Trenden går mot mer profesjonalisering av arrangementsbransjen med yrkesaktører og entreprenører. Årsaken ligger i at viktigheten av arrangementer har økt ved at de skal tilfredsstillere flere strategiske målsettinger. Risikoen har derfor økt og amatører blir valgt bort til fordel for profesjonelle arrangører (Getz, 2007).

2.1.2 Festivalen og samarbeidspartnerne

Avsnittet nedenfor er basert på en undersøkelse på oppdrag for Distriktssentret (Vestby m.fl., 2012), som ble utført sommer/høst 2011 for å utforske kommunenes rolle som samarbeidspartner for festivalarrangører. Data fra undersøkelsen er hentet fra 11 ulike festivaler og et større antall kommuner i distriktene.

Kommuner som festivaler arrangeres i får en vertskapsrolle. Eierskap til festivalen i form av økonomisk bidrag og organisering kan variere mellom kommuner. Det økonomiske bidraget fra lokale myndigheter er ofte små målt opp mot festivalenes budsjett, men tillit fra kommunen kan fungere som en katalysator for å få andre finansielle midler (Vestby m.fl., 2012). Festivaler som høster økonomisk bidrag fra kommersielle aktører og billettsalg får gjerne lite midler fra kommunen. Kommunene bruker ofte ressurser for å tilrettelegge for festivalavvikling gjennom fysiske lokaler, tjenester og praktisk hjelp (Vestby m.fl., 2012). En felles formell evaluering av festival bør finne sted for å kunne videreføre og videreutvikle et godt arrangement i samarbeid, dette er et synspunkt delt av flere kommuner og festivalarrangører (Vestby m.fl. 2012). Ofte starter en festival i liten skala og øker både i størrelse og omfang, dette medfører gjerne økte krav for å tilfredsstille formelle krav. En festival som vokser skaper ofte et behov for tettere samarbeid med kommune for å kunne imøtekomme de nye forutsetningene (Vestby m.fl., 2012).

Et festivalarrangement har potensiale til å markedsføre stedet den avholdes. Festivalen kan videreføre en forankret stedsidentitet eller skape en ny. Markedsføring av festivaler der stedet er viktig for opplevelsen bidrar til å løfte fram kommunen. Ofte er festivaler flinkere enn kommunen til å markedsføre den andre part. Kommunen kan aktivt la festival bli en del av sin stedsmarkedsføring. I tillegg kan kommuner proaktivt benytte festivalen til å nå eventuelle mål om økt tilflytting av privatpersoner og bedrifter (Vestby m.fl., 2012). Det er viktig at festivalen vet om sin rolle som destinasjonsmarkedsfører, et samarbeid med kommune vil derfor kunne være nyttig (Vestby m.fl., 2012). For å oppnå et godt samarbeid er det viktig å kjenne til hverandres kompetanseområde og benytte denne, kommuner kan bidra med rådgivning til festivalen som ofte er ildsjeler med en praktisk innfallsvinkel (jf. Vestby m.fl., 2012).

En festival bidrar til verdiskaping for andre aktører i det lokale næringsliv, både under festivaldagene ved at deltagere benytter lokale tilbud, ved å kjøpe tjenester og ved at festivalen benytter produkter fra lokale tilbydere til festivalen (jf. Vestby m.fl., 2012). Verdinettverket til Vintersportfestivalen består foruten kommunen av næringslivsaktører i

lokalmiljøet. Næringslivsaktørene bidrar med ulike ressurser til festivalen. De ulike aktørene kan kategoriseres som sponsorer, tjenesteleverandører, serviceleverandører og markedsføringsaktører. Festivalens gjenytelse er i form av markedsføring av de ulike aktørene, og destinasjonsmarkedsføring som er til nytte for alle aktørene i næringslivet.

2.1.3 Markedet for innenlandsturisme i Norge

Festivaler er et rasktvoksende marked, der turister er en potensiell kundegruppe for planlagte arrangementer, og turistindustrien en sterk interessent (jf. Getz, 2007).

I denne oppgaven begrenses turistmarkedet til innenlandsturisme, da det er norske turister som er hovedmålgruppen for festivalen. Innovasjon Norge utførte en undersøkelse på turistmarkedet sommeren 2012. Avsnittet under beskriver resultater fra denne som er relevante for oppgaven.

Det er en nedadgående trend i nordmenns forbruk på innenlands ferie- og fritidsreiser. Fra 2011 til 2012 brukte nordmenn 10% mindre penger på innenlandsreiser, dette gjelder også overnatting. Tilsvarende brukes 10% mer på utenlandsreiser. En sterk kronekurs og høyt prisnivå i Norge er mulige årsaker. Turistmarkedet i Norge er sesongpreget, fra mai til september forekommer hovedandelen av nordmenns forbruk på ferie- og fritidsreiser. «Vintersportfestivalens» arrangementstidspunkt faller utenfor høysesong. Geografisk finner festivalen sted i landsdelen Fjord-Norge, her er det en økning av antall norske turister som foretar gjestedøgn i 2012 sammenlignet med i 2011.

Fra 2002 til 2012 har nordmenn økt sitt forbruk på utenlandsreiser med 131%. Til sammenligning er nordmenns forbruk på innenlandsreiser lavere i 2012 enn i 2002, justert for generell prisstigning. Det er en fallende prosentandel som velger ferie og fritidsreiser innenlands, prosentandelen lå på 56% i 2012. I en reise ønsker norske turister at den skal være sosial, aktiv, frisk og forutsigbar. På spørsmål om aktiviteter i undersøkelsen til Innovasjon Norge svarte nordmenn følgende: i underkant av 10% ønsket toppturer, i underkant av 50% ønsket natur, litt over 15% ønsket fjell, mellom 25 og 30 % ønsket lokal mat og drikke (Innovasjon Norge, 2013). Aktivitetene som er tatt ut av undersøkelsen er de som er aktuelle for festivalen.

Naturbasert turisme er den underkategorien innenfor turistbransjen festivalen kan kategoriseres inn i. Mens turistmarkedet som helhet har en nedadgående trend, viser norske

turister tendenser til å velge aktivitetsferie i naturen (Ellingsen, 2013). Naturbaserte reiselivsaktører har den siste treårsperioden økt lønnsomheten. I følge et forskningsprosjekt på UMB ser 76% av aktørene i denne næringen positivt på fremtidens omsetning (Ellingsen, 2013). Vintersportfestivalen tilbyr aktivitetsferie i naturen gjennom sitt arrangement, den positive trenden innfor dette markedet gjør festivalen attraktiv for norske turister.

2.1.4 Arrangementskunder

Som ved annen turisme med en spesifikk interesse som motivasjonsfaktor, må arrangementene sees både fra en tilbuds- og en etterspørselsside. Sett fra festivalens side behøver de å vite hvem kundene er og hvorfor de drar dit. Videre trenger de innsikt i hva kundene benytter av tilbud og hva de bruker penger på. Inkludert i etterspørselssiden blir også verdien av arrangementets promotering som gjenspeiler seg positivt for destinasjonen, destinasjonsmarkedsføring generelt og co-branding med destinasjonen (Getz, 2007).

Deltakelse på et arrangement på eget hjemsted er ulikt å reise til et arrangement for å delta. I sistnevnte motiverer arrangementet til en reise, transportetappen kan sees på som en nødvendighet eller som en del av opplevelsen og dermed motivasjonen. Kostnaden/risikoen ved reisen kan gi utfall i å velge å ikke delta, selv om motivasjon for å delta på selve arrangementet er tilstede (jf. Getz, 2007).

Motivasjonsteori innenfor psykologi er benyttet for å belyse årsaksfaktorene til at individer ønsker å delta på arrangementer. Innenfor sportsturisme blir deltagere ofte motivert av utfordringselementet. Festivalen som i dette case bruker aktiviteter i utemiljø som en arena for sosialt fellesskap på linje med andre festivaler som benytter andre tema. Deltakerne deler interesse for festivalens tema og det sosiale fellesskapet antas forsterket ved at likesinnede deler opplevelser (Getz, 2007).

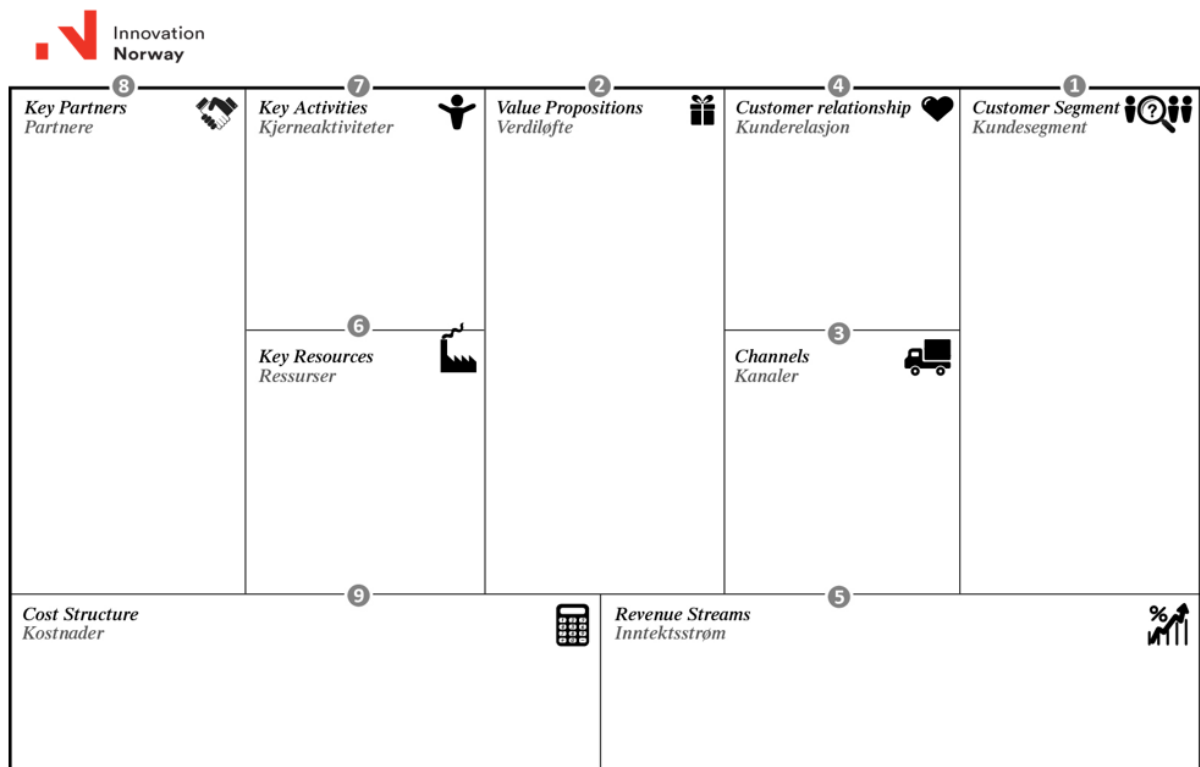
2.1.5 Markedet til festivalen

Markedet til festivalen er lokale og turister med interesse for festivalens tema. I denne oppgaven konkretiseres festivalbransjen og markedet blir da de kundene som bruker penger på festivalarrangementer. Konkret er det en kundegruppe som bruker en del av sin inntekt på festivaler med utgangspunkt i aktiviteter i naturmiljø. Litteraturen som er tilgjengelig dekker festivalbransjen som helhet, og det er et voksende antall festivaler arrangert i Norge den siste tiårsperioden. Nordmenn går for å være det folkeslaget som bruker mest penger på

festivaler (Lorch-Falch, 2013). Bransjen som helhet har en omsetning på over en milliard norske kroner, dette er inkludert andre aktører i verdinettverket enn selve festivalarrangørene (Mykletun, 2009). Absolutte tall på kunder av festivaler er vanskelig å anslå, men det er en økende trend på festivaldeltakelse (Mykletun, 2009). På den andre siden er det et stort antall festivaler som går konkurs, spesielt gjelder dette musikkfestivaler (Mykletun, 2009). Det er derfor viktig å finne fram til en kundegruppe og klare å møte disse med et tilbud de ønsker, som dermed kan gi festivalen en bærekraftig økonomi i form av gjenkjøp fra kundene.

2.2 Forretningsmodell

Figur 2: Forretningsmodellen



(Innovasjon Norge, 2016)

«A business model describes the rationale of how an organization creates, delivers, and capture value»

(Osterwalder og Pigneur, 2010).

En forretningsmodell er en presentasjon av en bedrifts inntekts- og kostnadsside. En modell er en forenklet framstilling av virkeligheten som gjør det enklere å forstå, beskrive og forutse

hvordan ting fungerer. Forretningsmodellen skal beskrive og forutse aktivitetene kjøp og salg av varer og tjenester for å kartlegge inntektsstrømmen. Det er en kortversjon som visualiserer hva bedriften tilbyr, til hvem og hvordan dette realiseres (Osterwalder og Pigneur, 2002). Forretningsmodellen definerer hvordan en bedrift leverer verdi til kunde(ne), betalingsvilligheten til kunden for denne verdien, og transformasjon av dette til inntekt for bedrift (Teece, 2009). En forretningsmodell er et helhetlig konsept som inneholder alle elementer av en bedrifts aktiviteter. Modellen er et verktøy som beskriver bedriftens aktiviteter og hvordan disse er relatert til hverandre i daglig drift av virksomheten (Osterwalder og Pigneur, 2002). Den beskriver hvilken verdi bedriftens tilbud gir til kundene, oppbygningen av bedriften, samt eksternt nettverk benyttet for å lage, markedsføre og levere denne verdien. Formålet med en forretningsmodell er å se hva som skaper inntekt for bedriften, og hvordan gjøre inntektsstrømmen lønnsom og bærekraftig (Osterwalder og Pigneur, 2002).

2.2.1 Anvendelse av Forretningsmodell som verktøy

Forretningsmodellen brukes for å forstå nåværende drift og gir mulighet for å gjøre forbedringer ved å gjøre endringer i enkelte elementer. Ved å analysere modellen kan en identifisere hvilke elementer som bør endres og hvilke elementer som bør overvåkes. Den kan også gi et bilde på hva som har endret seg over tid (Osterwalder og Pigneur, 2002). En nedtegnet forretningsmodell kan også brukes til å sammenligne sin egen bedrift med andre konkurrenter for å se om det er mulig å implementere elementer fra andre for å bedre egen drift. Det gir grunn til å tro at beslutninger tatt ut fra et økt informasjonsgrunnlag fra modellen vil gi bedre avgjørelser (Osterwalder og Pigneur, 2002). Ved endring av eksisterende forretningsmodell, vil modellen fungere som et funksjonelt planleggingsverktøy. Sammenligning av eksisterende og ny modell vil gi en visuell forståelse for hva som endres og hvilke virkninger endring i en faktor har på en annen (Osterwalder og Pigneur, 2002). Endring av en forretningsmodell bør forutsette at tid og ressurser som kreves for å gjennomføre endringen skal gi økt verdi for bedrift (jf. Johnson m.fl., 2008). De løsninger som eventuelt øker verdien for kunde skal kun iverksettes ved økt verdi for bedrift.

Tabell 1: Elementer i Forretningsmodellen

<p>1) Kundesegment(ene): Et kundesegment er en gruppe homogene kjøpere med like behov og atferd. Disse må identifiseres for deretter å kunne imøtekomme gruppens behov.</p>
<p>2) Verdiløfte: Et verdiløfte er det bedriften tilbyr sine kunder i form av sin vare eller tjeneste. Denne verdien skal oppfattes å være verdt prisen kunden betaler for varen eller tjenesten. Der det eksisterer flere kundesegmenter må hvert enkelt segment få et tilpasset verdiløfte.</p>
<p>3) Kanaler: En kanal er hvilke salgskanaler bedriften leverer sitt verdiløfte til kundesegmentene gjennom, og hvilke markedsføringskanaler som benyttes for å eksponere kunden for salgsobjektet. Bedriften kan ha egne salgs- og markedsføringskanaler, eller benytte seg av en partners, eller anvende en kombinasjon av disse.</p>
<p>4) Kunderelasjon: Bedriften må gjøre et bevisst valg på hvilken relasjon de ønsker til sine kunder. Valget av relasjon er viktig for å opprettholde en lojal kundemasse. Relasjonen må samsvare med det produktet eller tjenesten bedriften tilbyr, og stå til de forventninger kunden har til relasjonen.</p>
<p>5) Inntektsstrøm: Denne beskriver hvordan bedriften tjener penger på hvert kundesegment.</p>
<p>6) Nøkkelressurser: De viktigste ressursene for å levere verdiløfte. Ressurser kan eksempelvis omfatte naturressurser, økonomiske ressurser, menneskelige ressurser og fysiske ressurser.</p>
<p>7) Kjerneaktiviteter: Dette er bedriftens egne oppgaver som må utføres for å kunne levere verdiløfte.</p>
<p>8) Partnere: Bedriftens samarbeidspartnere som gjør det mulig å levere verdiløfte.</p>
<p>9) Kostnadsstruktur: En bedrift kan operere med en struktur som er kostnads- eller inntektsstyrt. Ved førstnevnte forsøker bedriften å oppnå et best mulig resultat ved å redusere sine kostnader, ved den sistnevnte fokuseres det på å øke inntektene med samme formål.</p>

(Osterwalder og Pigneur, 2010).

2.2.2 Kundesegmentene

Segmentering av kundene betyr å dele opp kundene i grupper med like ønsker og behov. Ved å identifisere segmentene kan en bedrift tilpasse et verdiløfte til hvert segment. Det anvendes ulike segmenteringsmetoder. Geografisk segmentering inneholder variablene hvilken by, region eller annen størrelsesorden på bosted, det kan også inkludere kategorisering basert på urban/landlig (Byers m.fl., 2011). Demografisk segmentering inneholder variablene alder, kjønn, inntekt, utdanning, religion og sosial klasse (Byers m.fl., 2011). Atferdsbasert/Psykografisk segmentering inneholder variablene livsstil og personlighetstrekk (Byers m.fl., 2011).

For å segmentere kundene i denne oppgaven ble demografiske og geografiske variabler valgt som utgangspunkt. Variablene er bosted, kjønn og alder.

Det blir viktig å først finne fram til hvilke kundesegmenter som benytter festivaltilbudet i dag, for å kunne undersøke hvordan verdien til kundene kan bedres. Ved variasjon i behov og ønsker i den totale kundegruppen bør festivalen tilpasse verdiløfte til dette om det er ønskelig å ivareta kundegrunnlaget i alle segmentene. Det var derfor et behov for å avdekke kundesegmentene og jeg valgte å lage en underproblemstilling:

«Hvilke kundesegmenter tiltrekker festivalen i dag?»

2.2.3 Verdiløfte til kunde

Elementet «verdiløfte til kunde» i forretningsmodellen beskriver tilbudet til bedriften, og hvordan dette tilfredsstiller kundenes behov (Osterwalder og Pigneur, 2002). Verdiløfte er det viktigste å få riktig, en suksessfull bedrift har løst et problem for en kundegruppe gjennom å dekke et behov på en måte som gir verdi for kundene (Johnson m.fl., 2008). Nåværende verdiløfte identifiseres og kartlegges for å sammenligne det med kundenes behov, dette bidrar til en forståelse som gjør det enklere å forbedre verdiløfte for å imøtekomme kundegruppen. Verdien er reel når antatt kundebehov korresponderer med faktiske kundebehov. Sett av produkter og tjenester bedriften tilbyr kundene må altså korresponderer med det kundene ønsker (Osterwalder og Pigneur, 2002). Byers m.fl. (2011) definerer at verdiløfte beskriver hvem kunden er og hvilke verdier kundene tilbys av bedrift. Ved å levere ønsket verdi basert på forventingen til kunden resulterer det i tilfredshet og eventuelt gjenkjøp (jf. Byers m.fl., 2011). Konkret oppfattelse av kundebehovet for å levere et produkt som er perfekt tilpasset kundegruppen, er det viktigste med verdiløfte (jf. Johnson

m.fl., 2008). En videreutvikling av forretningsmodellen kan ikke finne sted uten at kundesegmentene er kartlagt (Johnson m.fl., 2008).

Etter at kundesegmentene er kartlagt er det viktig å levere et verdiløfte som kundene er tilfreds med. Oppgaven har som mål å bedre verdiløfte til kundene, samtidig som økonomisk bærekraft i festivalen blir ivaretatt. Det er hensiktsmessig å se på verdiløfte til kundene separat for å få en bedre innsikt i faktiske ønsker og behov. Jeg valgte derfor å lage underproblemstillingen: «Hvordan øke verdien for kundene?»

Utgangspunktet for denne casen er at de ulike kundesegmentene ikke er identifisert, men festivalledelsen har antagelser om behovene i markedet og opererer sin drift ut fra dette. Interessante elementer som er del av festivalens forretningsmodell er sponsorer og frivillige, og hvordan disse skal kategoriseres inn i modellen. De nevnte parter kan sies å være, kunder, ressurser og partnere avhengig av hvilken funksjon de utfører i ulike sammenhenger under festivalen. Sponsorer og frivillige er kunder i rollen som bidragsyter med forventning om å få en verdi tilbake. De er ressurser for festivalen med sitt bidrag som skaper gjennomføringsevne for festivalen. Videre er sponsorene partnere gjennom tilrettelegging av fasiliteter, varer og tjenester under festivalen.

Denne oppgaven vil gjennom en undersøkelse foretatt på kundegruppen og ved deltagende observasjon under festivalen, finne ut av de ulike kundesegmentene som festivalen tiltrekker seg, og utforske om det eksisterer ulike behov hos de ulike segmentene.

2.2.4 Partnerne i verdinettverket

Partnerne til festivalen kan best beskrives som verdinettverket til festivalen. Et verdinettverk består av bedriften selv, komplementære leverandører, kunder, og konkurrenter. De ulike aktørene bidrar i nettverket og er sammenkoblet gjennom aktivitetene som utføres i samarbeid. Et slikt samspill mellom aktører omtales som et verdinettverk. Ved å benytte ressursene fra hver av aktørene i verdinettverket effektivt kan bedriften få økt verdi. Dette er en årsak til at bedrifter gjerne søker partnere som kan komplementere deres egne aktiviteter eller kapabiliteter. Et partnerskap mellom bedrifter er et samarbeid for å nå målsettinger innad i hver enkelt bedrift som er kompatible med et samarbeid. Partnerskapet bør skape nytte for alle parter involvert (jf. Byers m.fl., 2011).

Kommunen spiller en viktig rolle i verdinettverket for en festival (jf. avsnitt 2.1.2, s.8). Andre viktige aktører i verdinettverket er hovedsakelig andre i turistbransjen som tilbyr tjenester og service under festivalen; overnattingstilbydere, mattilbydere, destinasjonsformidler, varehandelsaktører, transporttilbydere, aktivitetstilbydere, kompetansetilbydere og sponsorer.

Verdinettverket til festivalen består av etablerte partnere og de har en stabil samarbeidsform. Det finnes rom for å utforske om festivalen kan bruke partnerne på andre måter for å skape større verdi for festivalen og partnerne. Jeg valgte derfor å lage underproblemstillingen:

«Hvordan kan partnerne bidra til å øke egen verdi og festivalens verdi?»

Endringer i forretningsmodellen som skaper et bedret verdiløfte til kundene skal være lønnsomt for festivalen. Dette er en forutsetning for at endringen kan gjennomføres. Inntektsstrømmen og kostnadsstrukturen til festivalen er viktig i analysen av implikasjonene fra andre endringer. Separat fra andre endringer vil det være hensiktsmessig å se på lønnsomme tiltak som kan gjøres på inntekts- og kostnadssiden for å øke festivalens lønnsomhet. Jeg valgte derfor å lage underproblemstillingen: «Hvordan øke verdien for festivalen?»

2.2.5 Verdikjede

En verdikjede er en serie aktiviteter som gjør bedriftens innsats om til produkter eller tjenester som gir kunden verdi. Hver aktivitet i verdikjeden tilføyer verdi (Byers m.fl., 2011). Kundene gir informasjon tilbake gjennom elementene salg og service i verdikjeden. Denne informasjonen kan bedriften anvende til å bedre verdien for kundene (Byers m.fl., 2011). Alle elementer i verdikjeden kan bedres for å oppnå bedre verdi for kunder og for en bedrift. I denne oppgaven har jeg valgt å fokusere på salgselementet i verdikjeden, her ligger de direkte inntektsgivende elementene og det er fordelingen av disse mellom festivalen og partnerne som analyseres.

2.3 Anvendelse av teori

Forskningsspørsmålet tar direkte for seg hvilke elementer ved festivalens forretningsmodell som bør endres for å skape større verdier, både for kundene og festivalen. De to blir

analysert isolert fra hverandre, for så å bli drøftet i sammenheng. Et annet viktig element er partnerne til festivalen, verdinettverket de er en del av, hvilken grad verdiøkning kan skje gjennom partners bidrag og hvordan det kan brukes til å oppnå økt verdi for både partnerne og festivalen. Den avhengighet som eksisterer til en partner for å implementere eventuelle tiltak for verdiøkning, dette blir her viktig. Dette blir utforsket i en underproblemstilling og dratt inn i den endelige drøftingen av hovedproblemstillingen. For å komme fram til hvordan verdi for kundene kan økes er det nødvendig å kartlegge kundegruppen, og forsøke å segmentere den for å finne ut om det finnes relevante forskjeller.

Anvendelsen av teori om forretningsmodell ble derfor hensiktsmessig for å svare på forskningsspørsmålet. Endringene som blir foreslått ved forskningens avslutning baserer seg på hvilken innvirkning endringene har på resten av festivalens aktiviteter. En viktig avgjørelsesfaktor ble lønnsomhet av endringene; en økt verdi for kundene skal også være lønnsom for festivalen og gi økonomisk bærekraft.

Elementet som var utgangspunktet for endringer var «verdiløfte til kunde», de endringer som fører til økt kundenytte ble beskrevet inn i forretningsmodellen for å se hvilke innvirkninger det har på inntekts- og kostnadssiden til festivalen. Gir det en inntektsøkning som ikke førte til økte kostnader gir det et insentiv til å implementere tiltaket. Anvendelse av teorien om «verdiløfte til kunde» ble relevant for å teoretisk forankre de foreslåtte endringene. Et annet element i forretningsmodellen som ble viktig er partnere; de aktørene som inngår i verdinettverket til festivalen og hvordan disse kan bidra til økt verdi for festivalen. Hvilke inntektsgivende elementer festivalen kontrollerer i verdikjeden og hvilke som kontrolleres av andre er viktig for å se om det var festivalen som hadde mulighet til å øke inntekten eller andre aktører. Det ble her viktig å se hvordan verdien bør deles mellom kunder, festivalen og partnerne i verdinettverket.

3.0 Metode

Tabell 2: Oppsummering av datamateriale

Metode	Type respondenter	Antall	Tidsperiode
Deltagende observasjon	Festival ansatte Partnere i Verdinettnetverket Sosialt System	Ikke tallfestet	Januar – April
Deltagende observasjon	Festivaldeltakere	Ikke tallfestet	4 dager under festival
Kvalitative intervju	Festivalansatte	3	Januar
Kvalitative intervju	Partner i verdinettnetverket	1	Mars
Kvalitative intervju	Frivillige	5	2 dager under festival
Spørreundersøkelse	Festivaldeltakere	106	2 dager under festival
Teorianalyse	Litteratur	n /a	Januar – April

3.1 Valg av metode

Metodevalget for denne oppgaven baserer seg på innsamling av flere typer data for å analysere forretningsmodellen til Vintersportfestivalen. Undersøkelsen kan kategoriseres som en casestudie, der studieobjektet blir undersøkt i et avgrenset tidsrom og sted. Yin (2009) definerer en casestudie som; «En empirisk undersøkelse av et fenomen i nåtid, som finner sted i en reel kontekst, spesielt når grensene mellom fenomenet og konteksten ikke er helt klare». Årsaken til at flere metoder ble valgt var å få et godt datagrunnlag, metodene var; intervjuer, spørreundersøkelse, deltagende observasjon og analyse av skriftlige kilder. Metodevalget er en form for triangulering, det betyr at ulike metoder benyttes for å sikre bedre data. Variasjon i dataene vil da ikke skyldes valg av metode (Silverman, 2011). Jeg har intervjuet aktører jeg anså kunne ville kunne bidra med viktig informasjon; festivalledelsen, en sentral partner i verdinettnetverket og frivillige som bidrar inn i arrangementet. Kvalitative intervju med festivalledelsen og frivillige utgjør hovedgrunnlaget for dagens situasjonsbeskrivelse. Metoden er valgt fordi den gir god innsikt i kontekst, samt mulighet for å få fram hvilke verdier og holdninger informantene vektlegger ved

arrangementet. Jeg har avdekket behov hos deltakere på festival ved å dele ut et spørreskjema. Resultatene har vært nyttige for å finne fram til hvilke kundesegmenter festivalen tiltrekker og hvilke behov som foreligger hos kundene. Metoden deltagende observasjon har vært viktig, der min deltagelse som forsker gikk ut på å være en del av bedriften som arrangerer festivalen daglig, gjennom en periode på 16 uker og å ta del i festivalen som ble avholdt midtveis i denne tidsperioden. Metoden ble valgt for å gi meg datagrunnlag over tid fra de involverte aktører og deltakere. Intervju og observasjon er valgt fordi verdsettelse av aktivitet og hvordan dette framstilles vanskelig kan gjøres med tallfestede data.

«Ved deltagende observasjon spiller forskeren selv rollen som et medlem av det sosiale systemet han eller hun studerer, forskeren inngår i samhandling med medlemmer av et sosialt system» (Cappelen 2010).

Det sosiale systemet som jeg inngikk i under denne forskningen besto av:

- Bedriften som arrangerer festivalen, ved at jeg har kontor plass hos bedriften.
- Verdinettverket til festivalen, flere av aktørene er lokalisert nær bedrift og samtaler med disse og andre med aktuell informasjon ble benyttet som forskningsmaterialet.
- De frivillige menneskene festivalen omgir seg med før, under og etter arrangementet.
- Deltakerne på festivalen, under perioden arrangementet ble avholdt.
- Samfunnet der arrangementet tar plass er også et element i dette sosiale systemet. Jeg har bodd på det aktuelle stedet under hele forskningsperioden og omgått de lokale og aktører som bidrar til festivalen i det daglige arbeidet med denne oppgaven.

Jeg har vært i en forskerrolle men samtidig integrert meg aktivt med de ansatte og i det arrangementet som er forskningsobjektet. Videre har jeg vært observatør under selve festivalen, her distribuerte jeg et elektronisk kvantitativt spørreskjema for å få respons fra deltakere på arrangementet.

3.2 Intervju

Oppgaven bygger på tre typer intervjuer; personlig dybdeintervju av bedriftens ansatte, intervju med en sentral partner i verdinettverket og intervju med et utvalg av frivillige under festivalen. Intervjuene tok utgangspunkt i en intervjuguide, men er semi-strukturerte, som betyr at det var åpning for nye spørsmål basert på respondentens svar. Dette gjorde at

oppfølgende spørsmål ble stilt der det virket som respondent hadde gode innspill som kunne hjelpe til med å besvare problemstillingen.

3.2.1 Dybdeintervju av festivalledelsen

Festivalen har 2 ansatte per dags dato, de ble intervjuet separat for å få fram individuelle perspektiv på forretningsmodellen deres og hvilken verdi de tilbyr kundene. I tillegg intervjuet jeg personen som grunnla festivalen, som nå er styreleder i bedriften som arrangerer festivalen.

Intervjuene ble foretatt ansikt til ansikt i kontorlokalene til bedriften. Intervjuene var semi-strukturerte, basert på en intervjuguide (Vedlegg A og B) med hensikt om å få svar på hovedelementene i forretningsmodellen til Osterwalder som var viktige for problemstillingen. Intervjuene fokuserte på hvilken verdi de tilbyr kundene og hvilken verdi/inntekt, kunden gir festivalen. En del av intervjuet med grunnlegger tok for seg bakgrunnen for oppstart og historikken fram til nå for å danne et bilde av casen. Intervjuformen ga respondentene frihet til å snakke åpent, men jeg fokuserte på å få svar på de spørsmålene som er viktigst for problemstillingen. Svarene fra informantene ble notert i en skriveblokk.

Dybdeintervju av festivalledelsen ble valgt for å få innblikk i den eksisterende forretningsmodellen, slik at det ble mulig å identifisere og kartlegge elementer som kunne forbedres for å gi økt lønnsomhet over tid. Jeg anså det som mer fornuftig bruk av tid enn å gjennomgå alle dokumenter for å få samme innsikt (jf. Silverman, 2011). De ansatte sitter på ulike roller som kan gjøre at de separat kunne gi viktig informasjon på forskjellige elementer i forretningsmodellen, det var derfor hensiktsmessig å intervju alle 3, også for å avdekke eventuelle avvik i utsagn.

3.2.2 Dybdeintervju av sentral partner

Intervjuene med festivalledelsen og den deltagende observasjonen ga informasjon som gjorde det hensiktsmessig å inkludere et intervju med sjefen for overnattingsstedet som benyttes under festivalen. Partneren har en sentral rolle som sponsor, komplementær leverandør og i leveranse av verdiløfte til festivaledeltakerne. Elementene i verdikjeden partneren leverer og har kontroll over innebærer en stor servicefunksjon under festivalen og kundenes tilfredshet av dette vil antagelig gjenspeile det inntrykket som sitter igjen etter festivalen er avsluttet. Ut fra den informasjon som jeg tilegnet meg om festivalen og

partnerens rolle i festivalen fra festivalledelsen, skrev jeg en intervjuguide og møtte sjef for overnattingssted på personens arbeidsplass.

Intervjuet var semi-strukturert og formålet med intervjuet var å finne ut hvilke elementer i verdikjeden som ble kontrollert av aktør, hvor stor inntjening det var på disse og hvilke muligheter det var for festivalen å få en større del av dette, hvilke muligheter og begrensinger som eksisterer ved større volum på gjester og årsak til ønske om å være involvert og i tillegg bidra som sponsor. Svarene fra informanten ble notert i en skriveblokk.

3.2.3 Intervju av frivillige

Med utgangspunkt i resultatene fra dybdeintervjuene med festivalledelsen lagde jeg en intervjuguide (Vedlegg C) for å intervju deltakere av festivalen i forkant av arrangementet. Jeg valgte intervju som metode for å få bredere informasjon om individuelle oppfatninger av arrangementet, dette er vanskelig å få tak i gjennom et spørreskjema. Respondentene vil antagelig være mer involvert ved et intervju enn ved et spørreskjema, som vil kunne bidra til mer informasjon om kundenes tankegang (jf. Silverman, 2011). De utvalgte respondentene var lokale personer som hadde meldt seg som frivillige til festivalen. Personer med lokal forankring ble valgt for å få innsikt i dette kundesegmentets behov, samt for å muliggjøre gjennomføringen. Intervjuene var semi-strukturerte slik at respondenten fikk frihet til å uttale seg om sine tanker. Dette ble valgt for å se hvilke forventinger de har til festivalen og årsak til at de velger benytte seg av festivaltilbudet. Hensikten var å avdekke behovet som tilfredsstilles ved å være frivillig, samt deres inntrykk av festivalen; hva de liker spesielt ved festivalen og mulige forbedringer. Jeg benyttet notatblokk for å skrive ned informantens svar.

Intervjuene ble tatt individuelt med hver informant på overnattingssted som var base for frivillige under festivalen. Hvert intervju tok omtrent 15 minutter. 5 av 160 frivillige ble intervjuet, 3 kvinner og 2 menn. Av disse var 3 studenter og 2 i arbeid. Alderen var fra 20 til 42 år. Av disse var 2 frivillig for første gang, og 3 hadde vært frivillig tidligere. Utvalget var representativt med hensyn til ulike aldersgrupper og kjønn deltagende på festivalen, samt varierende grad av antall festivaler deltatt som frivillig. Alle respondentene var innflyttere til stedet.

3.3 Spørreundersøkelse

Under festivalen distribuerte jeg en elektronisk spørreundersøkelse til 106 av deltakerne. Tidspunkt for spørreundersøkelsen var de to siste dagene av festivalen, for å få et grunnlag basert på erfaringene deltakerne hadde hatt for å kunne gi eventuelle innspill til videreutvikling. Undersøkelsen ble foretatt på overnattingsstedets lokaler lørdag kl. 17:00-20:00 og søndag kl. 08:30-11:00. Respondentene var i hovedsak positive til å gjennomføre undersøkelsen og tidsbruk for respondentene for å fylle ut skjema varierte fra 2 til 5 minutter. Spørreundersøkelsen var et supplement for å underbygge den kvalitative undersøkelsen og en viktig metode for å segmentere deltakergruppen. Undersøkelsen ble laget i et web-program som kategoriserer svar automatisk, for å unngå at denne trianguleringen av metoder skulle øke arbeidsmengden betraktelig. Undersøkelsen ble distribuert med nettbrett, og jeg eller min assistent var tilstede under utfyllingen, slik at eventuelle spørsmål til spørreskjema ble avklart direkte. Dette gjorde at eventuelle misforståelser i spørreskjema kunne unngås og validitet på svarene bli høyere.

Spørreskjema inneholdt 10 spørsmål, hensikten med antallet var å tilrettelegge for rask utfylling, gjøre deltakerne mottakelig for undersøkelsen og dermed oppnå størst mulig utvalg. Spørsmålene hadde hovedsakelig lukkede svaralternativer, men enkelte ga mulighet til å svare fritt ved et «annet» alternativ. Hensikten med det kvantitative spørreskjema var å finne fordeling av deltakernes kjønn, alder, geografisk bosted, tilknytning til arrangementsstedet, motivasjon for å delta, hvilke tilbud de benyttet og hvilke aktiviteter de ønsket på en framtidig festival. Et spørsmål om alternativer på en pakkeløsning med overnatting og festivalpass ble lagt inn, basert på foregående intervjuer med andre informanter og en hypotese om at dette kan gi festivalen en økt inntekt og økonomisk oversikt på et tidligere tidspunkt.

Spørreundersøkelsesskjema som ble brukt ligger i Vedlegg D.

3.4 Deltagende observasjon

Under hele forskningsperioden hadde jeg tilhold i kontorlokalet ved siden av festivalledelsen, jeg var også deltaker og frivillig under festivalen. Deltagende observasjon var en stor del av datainnsamlingsmetoden og ble benyttet for å støtte og bygge videre på resultater fra intervjuene. Metoden åpnet for å studere menneskene som var involvert i festivalen uten å påvirke samhandling og språkbruk som kan være et tilfelle ved intervjuer (jf. Fangen, 2010).

Gjennom tilstedeværelsen hos bedriften bak festivalen og en observerende rolle under festivalen fikk jeg innblikk i kontekst og mulige forbedringselementer. Innspill til forbedringer

kom naturlig i samtale med informanter, men jeg spurte også aktivt åpne spørsmål til de ulike informantene og samlet opp kommentarer i en notatblokk. Tilstedeværelsen hos bedriften bidro til å underbygge resultatene fra dybdeintervjuene med festivalledelsen.

Tidsperspektivet på observasjonsdelen gjorde at jeg kunne se om det var en positiv sammenheng mellom det som ble sagt og det som faktisk skjedde. Dette bidro til en dypere innsikt i festivalens organisering. Observasjon under 4 styremøter i bedriften bidro ytterligere til å underbygge resultatene fra dybdeintervjuene, samt til en dypere innsikt i organisasjonen. Tilstedeværelsen under festivalen gjorde det mulig å snakke med tilreisende deltakere å få deres innspill på hvorfor de velger benytte seg av festivaltilbudet, dette ga meg konkrete innspill og bredere datagrunnlag til forskningen. Deltakerne ble informert om min rolle og hadde anledning til å si nei til at jeg anvendte informasjon. Min aktive involvering ga meg også et personlig inntrykk av bedriften og festivalen. Det ble meget viktig at jeg med denne nærheten ikke lot forskningsresultat bli farget av mine personlige oppfatninger. I behandling av data har jeg prøvd å skape en avstand slik at jeg hadde et objektivt perspektiv under analysen av resultatene (jf. Fangen 2010).

3.5 Behandling av data

Resultatene fra intervjuene med festivalledelsen ble analysert ved å lese gjennom de skriftlige notatene. Informasjon fra intervjuene som var relevant for å finne svar på problemstillingene ble benyttet videre i oppgaven. Intervjuene blir sammenfattet til et felles utsagn fra informantene for å ivareta personvern hensyn. Svar med store likhetstrekk ble satt sammen, slik at det blir framstilt som en felles uttalelse som samsvarer med de individuelle svarene. Der det har forekommet individuelle uttalelser av viktighet for oppgaven blir dette beskrevet.

Basert på svarene fra intervjuene med festivalledelsen lagde jeg en intervjuguide som ble brukt under intervjuet med en sentral partner i verdinettverket, overnattingstilbyderen. Jeg analyserte svarene fra intervjuet og anvendte informasjonen som var viktig for å belyse problemstillingen i oppgaven. Resultatanalysen blir brukt som materiale til forretningsmodellrammeverket for å finne mulige løsninger for festivalen til å ta større del i verdikjedelementer aktøren kontrollerer.

Basert på resultatene fra intervjuene med festivalledelsen og intervjuet med den sentrale partneren utformet jeg en intervjuguide til intervjuene med de frivillige. Den ble anvendt i intervjuene med de frivillige for å få svar på hvilke elementer av festivalen de verdsetter og om det fantes forbedringspotensialet. Viktig informasjon fra disse intervjuene som bidrar til å

belyse problemstillingen blir beskrevet senere i oppgaven. Resultatene fra disse intervjuene blir sammenfattet i en analyse og utgjør en del av kundesegmentanalysen for lokale deltakere, sammen med respons fra spørreundersøkelsen av personer bosatt lokalt.

Basert på disse intervjuene og informasjon fra perioden med deltagende observasjon før festivalen ble arrangert. laget jeg det kvantitative spørreskjema som ble distribuert under festivalen. Det kvantitative spørreskjema ble behandlet automatisk i et web-program og jeg brukte resultatene herfra for å se om det var mulig å finne fellesnevner basert på segmenteringskategoriene, og komme fram til et eller flere kundesegment som festivalen tiltrekker. Spørreundersøkelsen muliggjorde å finne korrelasjoner i utvalget basert på kjønn, alder og bosted som er kategoriene som ble valgt til segmentering. Analysen av spørreundersøkelsen viser hvilke tilbud de ulike kundesegmentene benytter under festivalen og ga data som ble benyttet til å vurdere forbedringer i verdiløfte til de ulike kundesegmentene.

Den deltagende observasjon før, under og etter festivalen ble avholdt, ble brukt som støtte til de andre metodene som har blitt anvendt. Før festivalen ble arrangert ga den deltagende observasjonen grunnlag for hvilke metoder som ville være hensiktsmessig å bruke for å finne svar på forskningsspørsmålene. Deltagelse i det sosiale systemet festivalen omgir seg med ga innspill til viktige elementer av festivalen som det var viktig å utforske. Under festivalen ble den deltagende observasjonen betydningsfull ved å gi innblikk i organiseringen og gjennomføringen av festivalen. I rollen som frivillig og deltaker fikk jeg observere deltakere og frivillige under festivalen og ble en naturlig del av sosialiseringssarenaen. Etter festivalen fikk jeg naturlig tilgang til reaksjoner og erfaringer med festivalen. Resultatene fra den deltagende observasjonen ble brukt inn i analysen for å underbygge resultater fra de andre metodene.

3.6 Total gyldighet

Oppgavens gyldighet beror på validiteten, den interne og eksterne gyldighet, reliabiliteten og hvilke svakheter som eksisterer i metode valg og utførelse av undersøkelsen (jf. Silverman 2011).

3.6.1 Validitet

Validiteten av oppgaven beror på om dataanalysen gir et resultat som reflekterer formålet med forskningen. «Måler vi det vi tror vi måler?» (Johannesen mfl., 2006). For å få svar på problemstillingen må metodevalget være korrekt. Det betyr at metoden tilrettelegger for funn som gir relevante opplysninger for å besvare forskningens formål (jf. Johannesen m.fl., 2006). Metodetrianguleringen gjør at problemstillingen utforskes gjennom ulike metoder, slik at svakheter grunnet metodevalg er redusert (jf. Silverman, 2011).

Tilstedeværelsen i konteksten festivalen opererer og mulighet til å se om handling samsvarer med intervjurespons, samt mulighet for å spørre om jeg har tolket riktig underveis i skrivefasen kan øke validiteten. Denne vedvarende observasjonen tilrettela for at jeg lettere kunne skille ut det som var relevant informasjon og i tillegg bygge opp en tillit som gjorde at jeg fikk tilgang til mer informasjon. Ved å gjøre konteksten til min egen hverdag ble kjennskap og kunnskap om denne høy (jf. Johannesen m.fl., 2006).

Validiteten av spørreskjema avhenger av om jeg har valgt spørsmål som er av relevans for problemstillingen og om disse resultatene kan generaliseres. Det er viktig med et stort nok utvalg, jeg anser 106 som et godt tall da det er 1160 som har kjøpt pass.

Intern validitet når det gjelder alle metodene, spesielt kvalitative er at resultatene oppfattes riktig. Objektivitet i analyse er viktig og at avvikende funn og funn som kan være motstridende også blir tatt med i betraktning.

Ekstern validitet beror på om resultatene er reproduserbare. I og med at forskningen er innsamlet over en gitt tidsperiode vil ikke materiale la seg reproduserbare fordi de er avhengige av det gitte tidspunkt forskningen pågår. Om det parallelt skulle ha foregått en lignende analyse skulle resultatene fra disse ha samsvart.

Metodevalget i denne oppgaven er hovedsakelig kvalitativt, det blir en ønsket målsetting å oppnå kunnskap som kan overføres på lignende fenomener. I kvantitative studier er formålet å kunne generalisere funnene basert på statistikk fra utvalget undersøkt. Denne undersøkelsen overførbarhet til andre kontekster beror på om den klarer etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som kan anvendes på andre områder (Johannesen m.fl., 2006).

3.6.2 Reliabilitet

Reliabiliteten viser i hvilken grad forskningsresultatet er pålitelig. Forskningsresultatene er basert på metoden valgt for å innsamle data (jf. Silverman, 2011). Krav som gjerne stilles til forskning er at det skal kunne verifiseres gjennom å være reproduserbart (jf. Johannesen m.fl., 2006). Den kvalitative metoden, der dybdeintervjuer er benyttet kan dette være en utfordring. Fortolkningene er basert på den erfaringsbakgrunn og kunnskap jeg har tilegnet meg og blir dermed et resultat av dette. For å sikre høyest mulig reliabilitet fikk respondentene en beskrivelse av hvorfor jeg utførte forskningen og deres rolle som respondent i dette (jf. Johannesen m.fl., 2006). I intervjuene er det fare for at jeg som forsker opptrer ulikt og på måter som kan påvirke respondent i en retning. Personlig dynamikk vil kunne variere mellom parter og det ble viktig at jeg var bevisst min forskerrolle, men samtidig prøve å skape et tillitsfullt klima under intervjuene. Respondent kunne også påvirke meg gjennom sin respons både med svar og annet kroppsspråk.

Med hensyn til festivalledelsen, fikk disse anledning til å rette opp eventuelle misoppfatninger jeg hadde foretatt etter jeg hadde analysert intervjuene.

Intervjuene av de frivillige gir ikke mulighet til å teste disse svarene ved en senere anledning, men dette anser jeg å veie opp for ved å forsikre meg under intervju at både jeg og respondent har forstått spørsmål og svar riktig.

Analysen av data ble utført på grunnlag av alle resultater fra metodene brukt i oppgaven. Avvikende resultater fra respondenter skal analyseres, og fremheves framfor ekskluderes. Jeg var bevisst på at jeg kunne foreta antagelser, disse har jeg aktivt prøvd å tilbakevise analytisk. Forskingen skal være transparent slik at all informasjon om gjennomførelse av metode og analyse av denne skal foreligge.

3.6.3 Svakheter ved metodene

En svakhet ved metodene kan være at jeg ikke benyttet båndopptaker til intervjuene. En båndopptaker kunne assistert slik at jeg hadde fått tilgang til mer naturlig forekommende data og gjort flyten i intervjuene bedre. Formålet med intervjuene var å få konkret informasjon om festivalen, og jeg anså spørsmålene i de ulike intervjuene til ikke å være av en karakter som ville være vanskelig for respondentene på et personlig nivå. Valg av notatblokk framfor båndopptaker ble derfor foretatt for å forenkle analysen i etterkant med hensyn til tidsbruk.

Intervjuene av de frivillige er basert på et utvalg av 5 personer. Dette kan ansees å være et noe lite utvalg basert på gruppens totale størrelse på 160 personer. Vurderingen berodde på den begrensede tiden jeg hadde, og at resultatene blir sammenfattet med spørreundersøkelsen og den deltagende observasjonen i analysen av det lokale kundesegmentet. Jeg vektlegger ikke disse intervjuene mer i analysen enn de andre metodene og jeg mener at svakheten ved utvalgsstørrelsen er redusert.

En annen svakhet ved metoden er at frivilligsjefen for festivalen valgte ut respondentene til disse intervjuene. Det kan være personen valgte informanter ut fra en motivasjon for å oppnå et bestemt resultat. Jeg ga klar informasjon om hvilke preferanser jeg hadde for utvalget, jf. Strategisk utvalg (Johannesen m.fl., 2006). Antar derfor at problemstillingen med motivert utvalg fra frivilligsjefens side ikke er gjeldene, og at utvalgsmetode kun er underlagt de preferansene jeg ga.

En svakhet ved spørreundersøkelsen kan være at den kun tok sted på overnattingsstedet, utvalget ble derfor hovedsakelig ble hotellets gjester og viste ikke et mangfold ved å utelate personer som bodde andre steder. Undersøkelsens hensikt var hovedsakelig å få innspill fra det eksterne kundesegmentet, så dermed er svakheten redusert med hensyn til formålet. Spørreundersøkelsens omfang kan redusere måloppnåelse om å finne ut hva kundesegmentet ønsker. 10 spørsmål kan ansees å være få, men med hensikt om å oppnå størst mulig utvalg over en kort tidsperiode ble dette ansett som et viktigere krav, slik at størrelsen på utvalget styrker valget av antall spørsmål.

I innhenting av data til spørreundersøkelsen fikk jeg hjelp av en annen person til utførelsen lørdag kveld. Personen kan ha informert for dårlig om undersøkelsens formål og om personvern hensyn. Personen ble informert på forhånd om viktigheten av dette og jeg stoler på at det ble utført korrekt. Videre kan mitt fravær på de spørreundersøkelsene min assistent utførte ha resultert i at jeg gikk glipp av viktig innspill gjennom den deltagende observasjon. Personen ga meg muntlig beskrivelse av ulike utsagn, men disse er da fortolket av personen. Jeg har vært varsom med å anvende denne informasjonen og beror meg på mine egne observasjoner og tolkninger for å ikke senke reliabiliteten på studien.

En svakhet ved den deltagende observasjonen og intervjuene er at de ble foretatt av meg personlig, og analysen av disse blir derfor et utfall av mine fortolkninger. Dette gjør at metoden ikke er reproducerbar, da en annen person vil fortolke på sin måte. Personlige fortolkninger er en side ved slik forskning som vil være tilstede. Svakheten reduseres ved at

jeg har vært bevisst dette og har søkt objektivitet ved å forholde meg til konkret data uten subjektive fortolkninger.

3.6.4 Etikk

Forskningen gjennomført i denne oppgaven er utført med hensikt om å opptre med gode etiske prinsipper som grunnlag. Etiske vurderinger med hensyn til personvern gjør at oppgaven anonymiserer festivalen og alle respondenter involvert.

Alle respondenter deltar under fritt informert samtykke, det vil si at respondenten blir informert om forskningens formål og hva denne skal benyttes til. Respondenter har mulighet til å si nei til deltagelse, eller at uttalelser underveis ikke blir tatt med i forskningsmaterialet (jf. Fossheim, 2009). Til intervjuene benyttet jeg notatblokk og penn for å notere respondentens svar, ved dette alternativet er det lite etiske utfordringer. En årsak til å velge dette er at respondentene ikke er vant til intervjusituasjon og kunne muligens ha reagert på båndopptaker ved at mindre informasjon blir avgitt.

- Intervju med festivalledelsen

Festivalen og festivalledelsen er fullstendig anonymisert i denne oppgaven.

Intervjuene med festivalledelsen er sammenfattet til et felles avsnitt med deres svar.

Personvern hensyn er her foretatt slik at ingen av de ansattes enkelt svar kan trekkes ut.

Det kan være en problemstilling at personer med kjennskap til festivalorganisasjonen kan identifisere hvem av de ansatte som har uttalt seg. For å unngå negative effekter av dette vil jeg i avslutningsfasen av oppgaveskrivingen oversende intervjudelen der de ansattes svar er skrevet, hvor de eventuelt kan korrigere om jeg har misforstått noe underveis. Det er selvfølgelig viktig at ikke dette reduserer reliabilitet.

- Intervju med sentral partner

Informanten blir anonymisert og navn på arbeidssted forsøkt dekket ved en fellesbetegnelse.

En utfordring er at personer med kjennskap til det geografiske sted vil kunne identifisere person og sted.

- Intervjuer med frivillige

Informantene til disse intervjuene får ivaretatt sitt personvern med fullstendig anonymisering, de er tatt ut av et stort utvalg og svarene sammenfattet til et felles avsnitt i denne oppgaven.

- Deltagende observasjon hos bedriften som arrangerer festivalen

Den deltagende observasjonen hos bedriften som arrangerer festivalen kunne bydd på utfordringer. Bedriften var klar over min rolle som forsker, og at deres arbeid og utsagn ville bli analysert underveis. Mitt opphold i bedriften var over 16 uker, deltagende observasjon er bevisst valgt for å få tilgang til mest mulig informasjon og innpass i bedriften basert på tillit. Det kan bli oppfattet som et tillitsbrudd at alt som ble foretatt i bedriften blir analysert. Jeg var nøye med å forklare at jeg kom til å anvende all informasjon til forskning.

- Deltagende observasjon under festivalen

Under festivalen informerte jeg respondentene i spørreundersøkelsen om min rolle, og spurte om jeg kunne benytte meg av eventuell informasjon de ga som underbyggende materiale til oppgaven. Dette ble gjort for å unngå å krysse over til skjult observasjon, som er ansett som en uetisk forskningsmetode (jf. Fangen, 2009).

Tilstedeværelsen over tid på stedet hvor festivalen tar sted har ført til flere enkeltpersoners innspill om festivalen når jeg har fortalt om hvorfor jeg flyttet dit. Innspill om festivalen, aktører i festivalen og verdi av festivalen har forekommet spontant fra ulike personer. I disse naturlige samtaler har jeg ikke uttalt at dette er med på å gi meg datagrunnlag til oppgaven, men det har vært med på å underbygge mine tolkninger. I og med at de er informert om min rolle og frivillig uttaler seg, anser jeg det ikke som uetisk opptreden av meg å benytte dette som materiale til analysen, da min tolkning er at de ulike individene har hatt et ønske om å uttale seg for å gi meg informasjon.

Alle resultater som blir analysert i denne oppgaven vil derfor være frivillig avgitt informasjon. Den deltagende observasjon og analysen av denne må tas i betraktning av at det er jeg som har fortolket denne informasjonen. I disse fortolkningene var jeg påpasselig med å forholde meg objektiv til data og overholde de etiske retningslinjer forskning på individ og samfunn forutsetter.

4.0 Resultater og Analyse

I dette kapittelet vil resultatene presenteres og analyseres. Først vil resultatene fra intervjuer med festivalledelsen presenteres for å gi et bilde av dagens situasjon og illustrere eksisterende forretningsmodell, som er utgangspunkt for å besvare hovedproblemstillingen.

4.1 Festivalens nøkkelressurser og inntektskilder i dag

Festivalen knytter seg tett opp til reiselivsnæringen i det lokale næringslivet. Den viktigste nøkkelressursen for festivalen er naturområdet i regionen, som kan omtales som fasilitetene som festivalen benytter til aktivitetene.

Ved siden av naturen er festivalen avhengig av frivillig arbeidskraft for gjennomføring av festivalen; lokalmiljøet er preget av sterk dugnadsånd og frivillig arbeidskraft er en tilgjengelig ressurs for festivalen. I følge festivalledelsen består de frivillige i hovedsak av personer med lokal forankring, det vil si fast bosatte og studenter ved stedets Høgskole. De frivillige er både en ressurs og en kundegruppe for festival. Det betyr at et verdiløfte til denne gruppen må samsvare med deres behov for å opprettholde ressursens villighet til å bidra.

Nøkkelpersoner i bedriften har et godt nettverk ut til næringslivet i regionen, styret består av personer med sterk lokal forankring og mange gode relasjoner basert på yrkesaktivitet og engasjement i lokalsamfunnet. Styret kan sies å være viktige for festivalens bærekraft og tiltro i det lokale næringsliv. De sitter på kapabiliteter som ikke er lett imiterbare av eventuelt nye som skulle tiltre i festivalorganisasjonen, det være seg erfaringsgrunnlaget opparbeidet gjennom årene med festivaler, nettverksrelasjonene, indre drivkraft og personlig egenskaper som er viktig for markedsføring av arrangement.

Finansiering av festivalen er fordelt mellom inntekter fra sponsorer, deltakere og støtte fra henholdsvis kommune, fylkeskommune og Innovasjon Norge.inntektsmodellen er betydelig basert på støtte og det er et ønske å få en mer bærekraftig drift ved at en større del av inntektene dekkes av deltakerne på arrangementet. Støtte fra Innovasjon Norge og lokale myndigheter vil utgå fra og med neste år, slik at det er behov for å se etter muligheter for annen inntjening.

Sponsorinntektene består av omtrent 40%, denne inntekten har vært stabil og aktørene som bidrar det samme. De største lokale sponsorene er en overnattingstilbyder og den lokale banken. I tillegg er det to eksterne utstyrsleverandører som er hovedsponsor, men disse er

nye i år og utstyrssponsoren har historisk vært utskiftet ofte. Det lokale næringslivet preges av tett samarbeid og god støtte innad i nettverket. Ringvirkningen som kan oppstå av et slikt samarbeid er etter min oppfatning innforstått med i næringsnettverket og viljen til å hjelpe hverandre derav sterk. Det lokale næringslivet bidrar i stor grad med sponsormidler til festival som gir den økonomisk gjennomføringsevne. Næringslivet er både partnere i gjennomføring og kunder som har egne målsettinger de ønsker å oppnå gjennom sitt bidrag. I kunderollen har sponsorene behov som skal tilfredsstilles gjennom et verdiløfte som blir levert av festivalen. Festivalen må følge opp sin levering av verdiløfte til sponsorene i verdinettverket for å sikre økonomisk støtte over tid.

Festivalen har gjennomgått en utvikling fra start til nå. Det har vært endringer i hvordan deltagere bor under festival, tilbud av aktiviteter, innhold i pass og andre mer detaljerte elementer. Dette konkretiseres videre i oppgaven.

4.2 Dagens verdiløfte og kunder

Kjernen i forretningsmodellen er hvilken verdi festivalen tilbyr sine kunder, verdiløfte. Nedenfor beskrives verdiløfte til de ulike kundegruppene; deltakere, frivillige og sponsorer.

4.2.1 Verdiløfte til deltakerne

Festivalen tilbyr deltakerne vinteraktivitet i en sosial setting, og trygge rammer for ferdsel og utøvelse av aktivitet i høyfjellsterreng vinterstid. Et viktig fokus er at festivalen bidrar til kunnskapsdeling gjennom bruk av meget erfarne og sertifiserte guider og foredragsholdere. Stedet har flere selvstendige tilbydere av kompetanse om sikker ferdsel i høyfjellet, dette gir festivalen det nødvendige kvalitetsstempelen for å tilby kunnskapsheving av deltagere under arrangementet. Rammene for innlæring av denne kunnskapen skal være en god opplevelse der det å skape glede og entusiasme er målsettingen.

Kundesegmentet som konkret er målgruppen for festivalen oppleves noe uklart for festivalarrangørene på tidspunktet denne oppgaven ble igangsatt. En avgrensning var at målgruppen var over 18 år, «ungdom i alle aldre» utover dette. I følge festivalledelsen var de fleste deltakerne lokale og de fleste lokalt bosatt. Det ble viktig å finne fram til de ulike kundesegmentene og hva disse verdsetter i dagens tilbud. Festivalarrangørene ønsker flere eksterne deltagere med en antagelse om at disse vil benytte seg mer av de tilbudene som gir festivalen inntekt, samt at det vil øke ringvirkningene til andre lokale reiselivsaktører.

Målsettingen om å sette stedet på kartet og eventuelt øke tilflyttingen dit gjør den eksterne kundegruppen viktig.

4.2.2 Verdiløfte til de frivillige

De frivillige blir omtalt som både ressurser og kunder i denne oppgaven, ut fra den tolkning at de er i begge roller. De tilbyr sin arbeidskraft i bytte mot at de får dekt et behov. Dette behovet avdekkes gjennom intervju med frivillige og deltagende observasjon.

Kjernekompetansen i festivalen blir antydnet å ligge i relasjonene med lokalbefolkning og lokalt næringsliv. Disse relasjonene bidrar til gjennomføringsevne til å rekruttere frivillig arbeidskraft under festivalen, og at den lokale forankringen bidrar til en sterk dugnadsånd i lokalbefolkningen.

4.2.3 Verdiløfte til partnerne; sponsorer og kommunen

Sponsorer og kommunen bidrar økonomisk i bytte mot en ønsket verdi. Denne formen for økonomisk transaksjon gir dem en kunderolle, de kjøper en mulighet til å fremme egen merkevare, gjennom produkt eller tjeneste levert til festivalen. Verdien de ulike sponsorene og støtteordningene setter på den tjenesten festivalen leverer ved å avholde arrangementet gjenspeiler den summen de gir festivalen. Hvis festivalen kan øke verdien vil det kunne gi et grunnlag for at aktørene vil gi et større beløp påfølgende år.

Festivalledelsen uttaler at dugnadsånden er sterkt gjeldene for det regionale næringsliv som bidrar økonomisk for å gi festivalen gjennomføringsevne på kostnadssiden.

4.3 Utvikling av forretningsmodellen

Inntektsmodellen til festivalen baserer seg betydelig på økonomisk støtte fra offentlige og private aktører, i form av støtteordninger, sponsorpenger og bidrag i form av tjenester og produkter. Aktørene som støtter gjør dette fordi de oppnår egne målsettinger eller økt inntjening under festivalarrangementet. Den sterke dugnadsånden som eksisterer i det lokale næringsliv, basert på synergieffekter i verdinettverket, er også en faktor som bidrar til støtte. Ved siden av inntektene fra støtteordninger og sponsorer får festivalen inntekt fra deltakerne på pass til festival, aktiviteter under festival og en utstyrskolleksjon gitt av en sponsor. Inntekten fra deltakerne på aktiviteter går ikke i balanse med kostnadene på aktivitetene, men reduserer kostnadssiden. Festivalen går totalt i pluss ut fra det festivalledelsen kan se av tidligere festivalers kontantstrøm. Årets festival gikk med et overskudd på 371 496 kroner.

Hovedpostene fra festivalregnskapet ligger i Vedlegg E. Detaljert regnskap er brukt til å analysere økonomien, men av hensyn til festivalen forekommer ikke underpostene i vedlegget.

Målsettingen er ifølge festivalledelsen at festivalen skal være lønnsom og at det dermed skal være mulig å opprettholde bærekraftig drift slik at festivalen overlever på sikt. Et moment som blir viktig i denne sammenheng er dagens avhengighet til sponsorer. Denne avhengigheten ønskes redusert da økonomiske hendelser som påvirker sponsorenes mulighet til å bidra er sårbare for festivalen. Om de økonomiske forholdene til enkelt sponsorer endres i negativ retning vil disse sponsorene kunne beslutte å redusere eller avslutte sitt bidrag, avhengig av størrelse på sponsorbeløp og antall sponsorer dette gjelder, kan i verste fall festivalen risikere å måtte avvikle arrangementet. En målsetting er derfor at festivalen skal øke inntektene fra deltakerne for å redusere avhengighet til sponsorene. Støtte fra offentlige aktører blir avsluttet etter årets gjennomføring, det er derfor viktig å skape økonomisk oversikt og trygghet for å sikre videre gjennomføring av festivalen.

Festivalens størrelse kan økes om etterspørselen øker, dette er ønskelig ifølge festivalledelsen men det ligger begrensinger i dagens løsninger når det gjelder transport og overnatting. Det er muligheter for å løse disse utfordringene om en tilrettelegger for en jevn vekst av antall deltagere. Økonomisk er festivalledelsens målsetting å ha en lønnsom drift, der ansatte kan lønnes og festivalen kan avholdes uten økonomisk risiko for avvikling. Det er ikke en intensjon å få et stort overskudd, eventuelt overskudd vil bli benyttet som sikkerhet for senere arrangementer og bli anvendt til å bedre arrangementer på et senere tidspunkt. Investeringer som blir gjort inn i festivalen skal gå i balanse med inntektene fra festivalen. Over tid ønskes en stabil inntektsstrøm med noe overskudd som kan gi sikkerhet og en startkapital for å arrangere påfølgende års festival.

Det er manglende innsikt hos festivalledelsen på informasjonen som er nødvendig for å gjøre en analyse slik at forbedring av festivalen kan realiseres. Konkret gjelder dette hvilke kundesegmenter som tiltrekkes av arrangementet, økonomisk oversikt over foregående arrangementer, overblikk over organiseringen av arrangementet og mangel på strategisk planlegging over lengre tidsperioder.

Mer kunnskap om forholdet mellom tilreisende deltagere og lokale deltagere er et ønske fra festivalledelsen. Det er rimelig å anta at de eksterne gir mer inntekt til både festival og lokalt næringsliv ved å benytte seg av flere tilbud fra reiselivsaktører og flere tilbud i selve festivalen. En mulig endring i forretningsmodellen kan dermed være å få flere tilreisende til

arrangementet for å øke inntektene. Dette krever antagelig endringer i markedsføring, og at preferansene til eksternt tilreisende imøtekommes i større grad.

For å kunne analysere det økonomiske resultatet til festivalen må det foreligge et konkret regnskap for festivalen som viser kostnads- og inntektssiden. Slik den økonomiske styringen har foregått til nå har festivalens økonomi vært en del av hele økonomien til bedriften som arrangerer festivalen. Inntekter og kostnader har derfor ikke kunnet isoleres til å analysere tallene. For årets festival innføres et isolert regnskap for arrangementet slik at bedre økonomisk styring og forutsetninger for å kunne drifte arrangementet blir enklere å oppnå gjennom denne innsikten i økonomien. Utformingen av prosjekregnskapet for festivalarrangementet har begrensninger slik bedriften som har ansvar for festivalen har valgt å organisere økonomien til bedriften og de ulike prosjektene. Prosjekregnskapet for festivalen inneholder inntekter og kostnader i direkte tilknytning til festivalen. Administrasjonskostnader, lønnskostnader, kontorleie og andre løpende kostnader gjennom året er isolert i et eget regnskap. Samtidig er større sponsorbeløp og støtteordninger også tatt ut av prosjekregnskapet, da disse tilfaller flere av prosjektene i bedriftens portefølje. Festivalledelsen mener at resultatet er nokså tilnærmet den reelle økonomiske situasjonen, og jeg legger dette til grunn i min analyse av tallene.

4.4 Oppsummering av dagens forretningsmodell

Tabell 3: Dagens forretningsmodell for «Vintersportfestivalen»

1) Kundesegment:

- Hvilke kundesegmenter festivalen har blant deltakerne i dag er uklart fra festivalledelsens side. Ut fra det tilbudet de har er det mulig å anslå at markedet består av personer med interesse for friluftsliv vinterstid og som har et ønske om å ta del i et arrangement der de får utøve sin interesse sammen med andre med tilsvarende interesser.
- Frivillige er i en kunderolle ved at opplevd verdi og dekket behov resulterer i bidrag i form av arbeidskraft.
- Sponsorer er i en kunderolle ved at opplevd verdi og dekket behov resulterer i bidrag i form av sponsorbeløp og eller tjenester til festivalen.

2) Verdiløfte:

- Verdiløfte til deltakerne blir levert ved å tilrettelegge for kompetansehevende friluftslivsaktivitet i vintermiljø under trygge omstendigheter. Aktivitetene forgår i en sosial setting der kontakt med likesinnede vil forekomme.
- Verdiløfte til frivillige er en arena for sosialt fellesskap og deltagelse på festival.
- Verdiløfte til sponsorer er oppnåelse av ønsket verdi ut fra pengesum sponset gjennom egen synliggjøring av egen merkevare og destinasjonsmarkedsføring.

3) Kanaler:

- For å nå ut til kundene med sitt tilbud benytter bedriften seg av salgs- og markedsføringskanaler på internett og i magasiner/aviser. Den sterke lokale forankringen til festivalen gjør at jungeltelegrafene er en viktig kanal for å opprettholde en lokal kundemasse.
- Kanaler for å verve frivillige går gjennom tidligere frivillige, Høgskolen og verving gjennom de samme markedsføringskanalene som de bruker for å få kunder.
- Sponsorer blir aktivt oppsøkt av festivalledelsen, og er i høy grad basert på samarbeidsrelasjoner som har bestått fra festivalens oppstart.

4) Kunderelasjoner:

- Bransjen bedriften operer i er i tjenestesektoren. En opplevelsesbasert industri baserer kunderelasjonene mest på det tidspunktet tjenesten forekommer i form av opplevelsen kjøpt. Festivalledelsen anser det viktig med personlig service under festivalen og kvalitet på de ulike aktørene som bidrar på de ulike aktivitetene som tilbys.
- Frivillige og sponsorer må pleies over lengre perioder for å opprettholde gode relasjoner som fører til stabilitet fra år til år.

5) Inntektsstrøm:

- Kundesegmentene er ikke identifisert, slik at inntekt hentet fra hvert enkelt segment ikke er mulig å oppdrive. Derfor blir inntektsstrømmen basert på hele kundegruppen. Dagens inntekter fra deltakerne er fra pass, aktivitetsdeltakelse og kleskolleksjon.
- Bruk av frivillig arbeidskraft er et element som reduserer kostnadene.
- Sponsorstøtte dekker store deler av kostnadene til festivalen. Sponsorinntekter utgjør store deler av inntektsstrømmen, ca. 40%, ved siden av offentlige støtteordninger utgjør dette hoveddelen av inntektssiden.

6) Nøkkelressurser:

- Nøkkelressursene til festivalen er de elementene som må være tilstede for å sikre gjennomføring. Gjennomføringsevnen til arrangementet avhenger av festivalledelsen, frivillig arbeidskraft, guider med høy kunnskap, sponsorer, samarbeidsvillig lokalt næringsliv, kapasitet på overnattingssteder, transporttilbyder og den geografiske plasseringen i fjellomgivelser.

7) Kjerneaktiviteter:

Aktivitetene som er viktige for å levere verdiløfte er:

- God service under festivalen av arrangører, frivillige, innleide guider og samarbeidspartnere.
- Sikkerhet under alle aktiviteter.
- Imøtekomme begge kjønn, lokale og eksterne, og ulike aldersgruppers behov for sosialisering, aktivitet og utfordring under festivalen.
- Opprettholde gode relasjoner med sponsorer, media og utstyrsleverandører.

8) Partnere:

- Flere lokale næringslivsaktører har inntjening grunnet arrangementet og bidrar med sponsormidler til festival for å sikre gjennomføring. Det lokale næringslivet preges av tett samarbeid og sterk dugnadsånd. Festivalledelsen bidrar ved å arrangere en festival som inkluderer de ulike aktørene og tilrettelegger for det lokale næringsliv gjennom dette.
- Guidene som benytte må pleies for å sikre leveransen av deres kunnskap.
- Festivalen må være attraktiv for eksterne foredragsholdere og sponsorer.

9) Kostnadsstruktur:

- Festivalen har utgifter for å levere arrangementet. Kostnadspostene er knyttet til bruk av partners tilbud for å kunne gi verdiløfte til kundene og egne driftskostnader.
- Festivalledelsen ønsker å forbedre festivalen for å holde sitt verdiløfte gjennom å tilby aktiviteter de tror ønskes av kundene. Det er et fokus på å fremme dette framfor reduksjon av kostnader såfremt utgiftene totalt sett gjennom festivalen ikke overgår den inntekt festivalen bringer inn basert på sponsorinntekt og inntekt fra deltakerne. Bedriften ønsker ikke å hente ut et eventuelt overskudd fra festivalen, men dekke opp sine lønnsutgifter samt bruke et eventuelt overskudd på å forbedre festivalen og andre aktivitetstilbud gjennom året.

Tabell basert på Osterwalder og Pigneur (2010).

Elementer i forretningsmodellen som blir studert videre i oppgaven:

4.4.1 Kunder og verdiløfte

For å kunne bevisstgjøre bedriften på hvilke behov som foreligger i markedet ble det utført en undersøkelse der målsettingen var å identifisere de ulike kundesegmentene blant deltakerne, finne ut kundesegmentenes behov og om dette imøtekommes tilstrekkelig gjennom dagens verdiløfte. Frivillige og sponsorer ble satt i en kunderolle for å framheve at et verdiløfte er viktig for å opprettholde ressursenes bidrag.

Funnene blir beskrevet senere i oppgaven.

4.4.2 Inntektsstrøm

Baserer seg i dag på sponsor og støtteordninger, samt noe bidrag fra festivaldeltakerne. Pengemidlene blir gitt fordi festivalarrangementet bidrar til økt inntjening for de aktuelle sponsorer i det tidsrommet arrangementet foregår, samt at arrangementet blir ansett å være en merkevarebygger for destinasjonen som kan bidra til mer langsiktig verdi for sponsorene og offentlige støtteaktører. De ulike inntektskildene ble studert og mulighetene for å øke inntektene fra de ulike kildene blir skissert senere i oppgaven.

4.4.3 Kostnadsstruktur

Basert på prosjektrengskapet til festivalen og muntlige kilder blir de ulike kostnadspostene studert for å se om det finnes rom for å redusere eller fjerne enkelte poster. Kostnaden ble vurdert opp mot verdien posten for å gi et grunnlag for avgjørelse. Det blir presisert at negative implikasjoner i verdiløfte til kundene ikke er ønskelig for å oppnå en kostnadsreduksjon.

4.4.4 Partnere

Næringsliv og tjenesteleverandører som sikrer gjennomføring av festivalarrangementet er viktige partnere. De samme aktørene inngår også i en kunderolle som sponsor, det gjør det viktig å imøtekomme behov hos partnerne for å opprettholde ønske om å sponse. Partnerne må bli vist lojalitet og det bør jobbes for å styrke relasjonene for å ha stabile partnere og sponsorer år etter år.

4.5 Verdikjeden

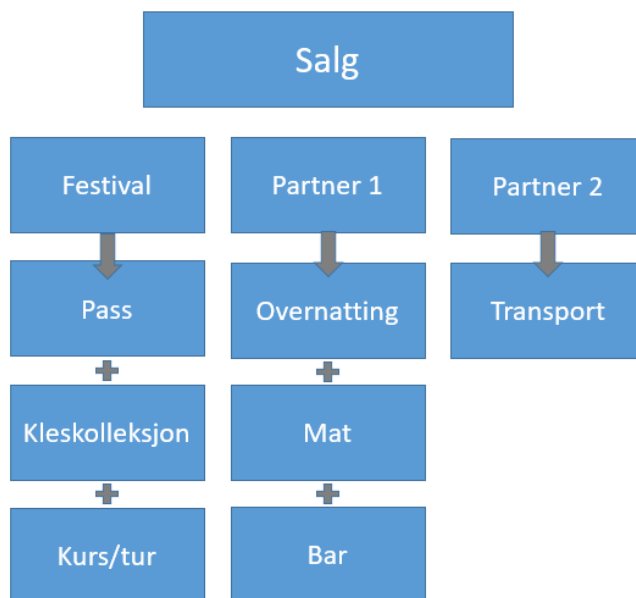
Festivalens verdikjede inneholder alle aktiviteter som gjøres for å gjennomføre arrangementet.

I figuren på neste side vises en forenklet verdikjede der salgselementene i verdikjeden som gir kundene verdi og samtidig er en inntektspost for festivalen eller andre partnere er skissert.

Elementene kontrollert av festivalarrangør er: pass, inntekt fra kurs og turer, og kleskolleksjon.

Elementene kontrollert av andre partnere i verdinettverket er; overnatting, mat, bar og transport.

Figur 3: Inntektsgivende elementer i verdikjeden



4.6 Intervju med festivalledelsen

Tre personer i festivalledelsen ble intervjuet for å kartlegge dagens forretningsmodell med et spesielt fokus på hvilke kundesegmenter festivalen tiltrekker seg og hvilket verdiløfte festivalen tilbyr kundene. De tre intervjuene er sammenfattet til et felles utsagn for å anonymisere personene og resultatene ligger i Vedlegg F.

4.6.1 Oppsummering av intervjuene med festivalledelsen

Kundesegmentene til festivalen er ikke kartlagt, men de skiller mellom eksterne og lokale deltakere. Festivalprogrammet har noe innhold rettet mot ulike målgrupper. Festivalen utfører selv kjerneaktivitetene markedsføring og personlig service. Nøkkelressursene til festivalen er sponsorene, frivillige, guidene og stedet de arrangerer festivalen. Ressursene er samarbeidspartnere fra det lokale næringslivet og er verdinettverket til festivalen. Det gode samarbeidet gir forutsetninger for å arrangere festivalen.

Som en fra festivalledelsen uttalte:

«Det viktigste er viljen til å få til noe, gjennomføringsevne!
Går igjen hos alle, og er grunnen til at alle spiller viktige roller.»

4.7 Intervju med frivillige

5 frivillige ble intervjuet i startfasen av festivalen for å finne ut hva de mener om festivalen og hvorfor de ønsker være frivillige. Totalt var det 160 frivillige involvert i årets festival.

Forskningsspørsmålet utforsker kundesegmentet og hva behovet til kundene er, de frivillige er en del av den lokale kundegruppen og en nøkkelressurs, da deres bidrag gir festivalen gjennomføringsevne. Det blir viktig at denne ressursen blir ivaretatt og at deres behov blir imøtekommet. Med dette synet på de frivillige blir derfor deres innspill viktige for analysen av forskningsspørsmålet. Resultatene fra intervjuene med de frivillige foreligger i Vedlegg G.

4.7.1 Oppsummering av intervjuene med de frivillige

Ut fra intervjuene av de frivillige tolker jeg motivasjonsfaktorene for å bidra som frivillig er det sosiale fellesskapet og en dugnadsånd som individene presiserer gjennom ønske om å bidra. Festivalen tilrettelegger i dag for god sosialisering av frivillige med samlinger før og etter festival, dette kan være faktorer som bidrar til fellesskapsfølelsen og bør videreføres. De frivillige har felles møteplass for pauser, som også øker sosialiseringsgraden. Ønske om å bidra til lokalmiljø bygger på det bidrag festivalen gir som destinasjonsmarkedsfører og tilrettelegger for det lokale næringslivet. Dette gir festivalen en forpliktelse til å videreføre sterkt samarbeid med lokale aktører og framheve sponsorene under arrangementet om bedriften vil opprettholde det rykte og omdømme de basert på respondentene har i dag.

For å opprettholde god rekruttering av frivillige bør det sees på hvem som velger å være frivillige. Det er vanskelig å stadfeste fakta, men mange frivillige er studenter, og de 5 tilfeldig utvalgte respondentene i mitt intervju var alle innflyttere til stedet. Det kan være interessant å se på hvor stor andel av de frivillige som har vokst opp lokalt, om denne andelen er lav bør det undersøkes hvorfor, og om dette er en gruppe de er interessant å tiltrekke om festivalen skulle øke i størrelse. I dag er festivalen preget av en lokal karakter, men de lokale kjøper lite tjenester i form av turer og kurs fra festivalen.

4.8 Spørreundersøkelse blant deltakerne

Et elektronisk spørreskjema med 10 spørsmål ble distribuert til deltakere de to siste dagene av festivalen. Spørsmålene hadde lukkede svaralternativer og der det var hensiktsmessig var det flervalgsspørsmål. Ved enkelte spørsmål var det en annet-kategori for fritekst.

Totalt 106 respondenter fylte ut et elektronisk spørreskjema under festivalen. Av de spurte var 33 kvinner og 73 menn, denne kjønnsfordelingen samsvarer med min observasjon av kjønnsfordelingen blant festivalens deltakere generelt. Spørreundersøkelsen ble utført under to tidsrom, lørdag ettermiddag fra kl.16:30-18:30 på overnattingsstedets inngangsparti, og søndag morgen kl. 08:30-10:30 under frokosten på samme sted. Overnattingstedet var utgangspunkt for alle turer på festivalen og der de fleste eksterne deltakere bodde under festivalen. Resultatene fra undersøkelsen basert på totalutvalget ligger i Vedlegg H.

Definisjon av kundesegment basert på resultatene fra totalutvalget i undersøkelsen blir:

«Menn og kvinner i alderen 18-44 år med skiinteresse og et behov for en sosial arena å utøve denne interessen med likesinnede mennesker».

4.8.1 Segmentering basert på bosted

Segmentering basert på bosted er gjort basert på variablene lokalt eller eksternt bosted. De eksterne er tilknyttet ulike geografiske steder, men de er satt sammen i en gruppe basert på at de har sammenfallende interesser som turister på stedet.

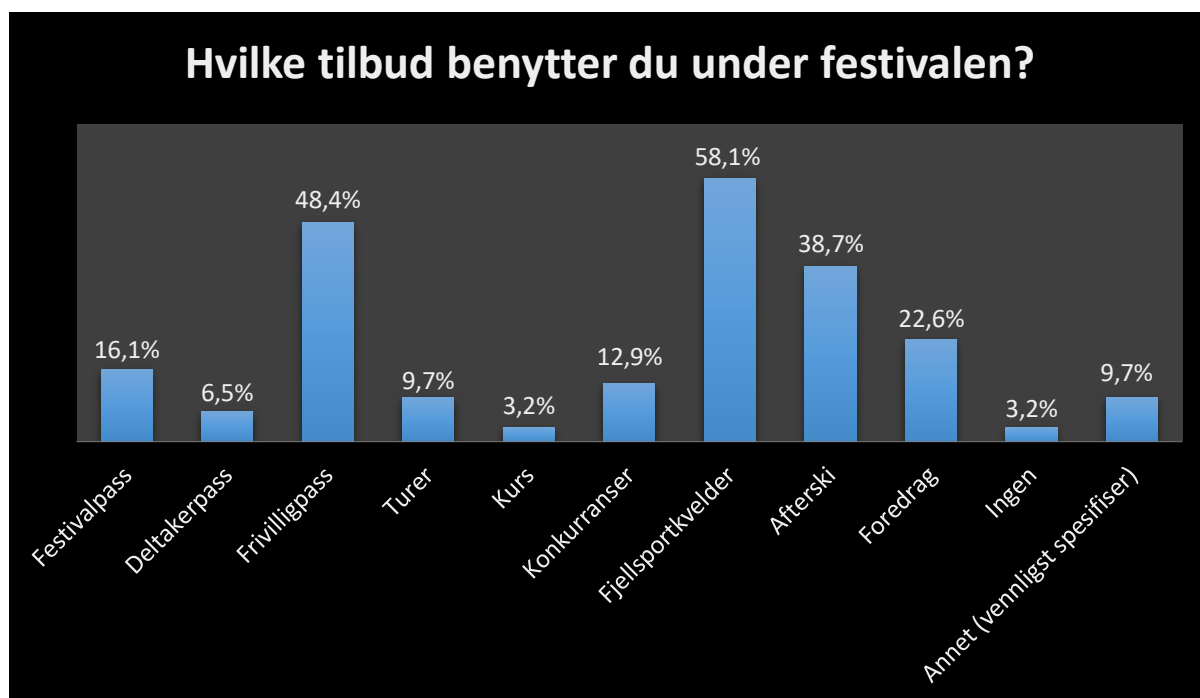
4.8.2 Lokale deltakere

Basert på intervjuer med frivillige, andelen lokale i spørreundersøkelsen og deltagende observasjon beskriver avsnittet nedenfor det lokale kundesegmentet.

Intervjuene med de frivillige ga informasjon om hvilke behov de får dekt i festivalen og hvilke ønsker de hadde for fremtidige festivaler. De frivillige er en del av den lokale kundegruppen til festivalen. Den deltagende observasjonen som foregikk gjennom hele forskningsperioden fra januar til mai ga meg informasjon om den lokale kundegruppen utover selve arrangementstidspunkt. De tre metodene danner et grunnlag for å gi et forslag til et verdiløfte for å imøtekomme lokale kunder.

Intervjuene med de frivillige og den deltagende observasjon gir et resultat som viser at motivasjonen for å være med på festivalen er arenaen for sosialisering med andre lokale, det er en dugnad som blir foretatt i fellesskap. Bruk av andre lokale næringslivsaktører anerkjennes, og ytterligere bruk av lokal mat og drikke framheves som ønskelig. De setter pris på de tiltakene som skjer under festivalen og bredden i tilbudet for ulike alderssegment. De lokale benytter i liten grad tilbud av turer og kurs, men er deltakere på konkurranser og benytter foredrag og kveldsarrangementer. Figuren nedenfor viser resultatene fra spørsmålet om hvilke tilbud de lokale benytter under festivalen.

Figur 4: Festivaltilbud benyttet av lokale



Antallet eksterne deltakere ønskes økt under festivalen, motivasjonen for dette virker å være en stolthet av stedet og et ønske om å tiltrekke seg turister og nye beboere. Festivalen blir ansett av mange lokale å ha bidratt til merkevarebygging av destinasjonen som vinterreisemål for turister og muligens tilflyttere. I samsvar med festivalledelsens uttalelser om økt søkertall til Høgskolen er det flere lokale som sier de mener bedriften bak festivalen er den viktigste årsaksfaktoren til dette. Festivalens størrelse per dags dato ønskes å ivaretas, intimiteten fremheves som et positivt attributt av flere av de lokale.

Det er delte meninger om festivalens tilbud for overnatting og kveldsarrangementer. De lokale benytter ikke selv overnattingstilbudet i noen grad, men enkelte nevner at alternativer med telt, eller en annen lokalisasjon kunne skapt en bedre stemning. Andre er fornøyd med dagens løsning og ser det som gunstig både med plassering og en samlingsplass der all kveldsaktivitet foregår. I spørreundersøkelsen var antall lokale respondenter 31, resultatene fra spørreundersøkelsen foreligger i Vedlegg I.

Fra denne analysen blir verdiløfte til lokale deltakere:

«En arena for sosialisering og felles dugnad med likesinnede, som gjennom involvering av lokalt næringsliv bidrar til positive ringvirkninger og er en markedsfører av destinasjonen».

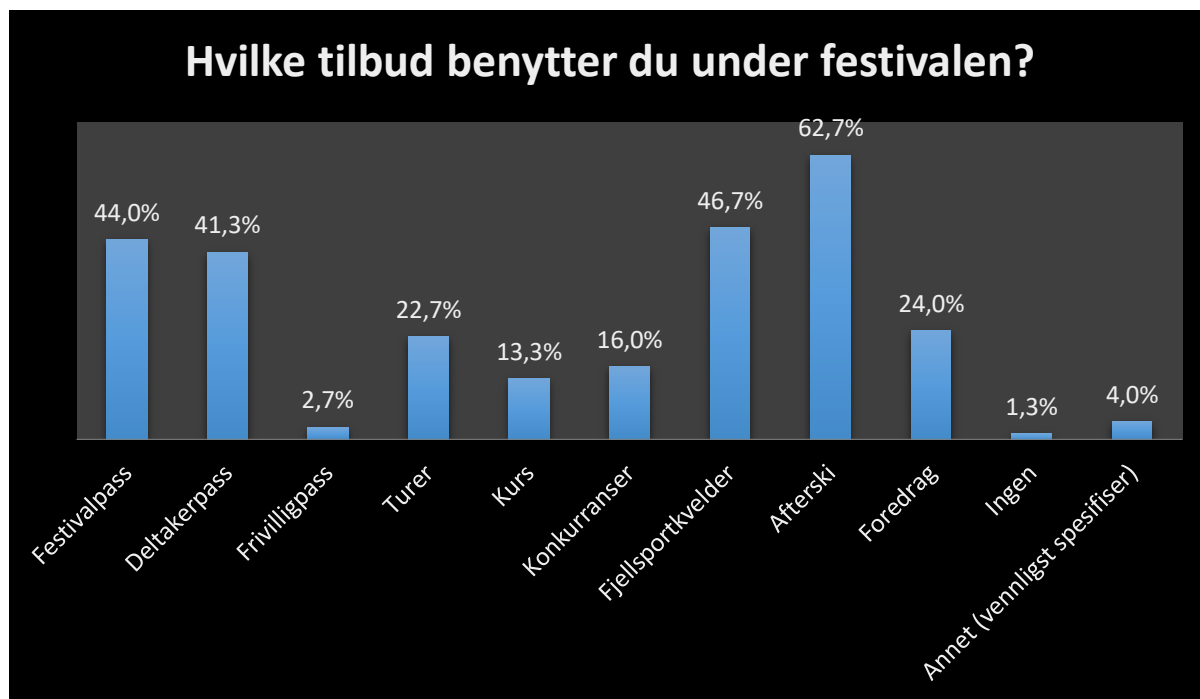
4.8.3 Eksterne deltakere

Spørreundersøkelsen ble foretatt under festivalen viste ønsker fra det eksterne kundesegmentet, i tillegg til den deltagende observasjonen under arrangementet danner dette et grunnlag for å lage et verdiløfte til den eksterne kundegruppen. Utvalget av eksterne deltakere i spørreundersøkelsen var 75. Av disse var 25 kvinner og 50 menn.

Alderssammensetningen samsvarer med totalutvalget i spørreundersøkelsen.

88% av de eksterne hadde et pass, jevnt fordelt mellom deltaker- og festivalpass. Ytterst få hadde frivilligpass. Kveldsarrangementene hadde høyest deltakelse av aktivitetene tilbudt med henholdsvis 46,7% på fjellsportkvelder og 62,7% på afterski. Foredrag og turer blir benyttet av ca. 1/4 av respondentene. Figuren på neste side viser resultatene fra spørsmålet om hvilke tilbud de eksterne benytter under festivalen.

Figur 5: Festivaltilbud benyttet av eksterne



Resultatene fra resten av undersøkelsen for ligger i Vedlegg J.

Fra denne analysen foreslår jeg verdiløfte til eksterne deltakere:

«En arena for sosialisering med likesinnede basert på en felles skiinteresse, med mulighet for å tilegne seg ny kunnskap fra kompetente fagpersoner»

4.8.4 Oppsummering av segmentering basert på bosted

Hvis en økt verdi for bedrift og næringslivsaktører er ønskelig bør det sees på hvilket kundesegment som legger igjen mest verdi, lokale eller eksterne, og hvilke behov de ulike segmentene får tilfredsstilt gjennom deltakelse på festivalen for å utvikle verdiløfte til å tilby dette. Hvilke av disse kundegruppene som gjør festivalen mest bærekraftig økonomisk må sees på i lys av de lokale frivillige som er nøkkelressurs for gjennomføring og eksterne deltakere som gir et løft på inntektssiden.

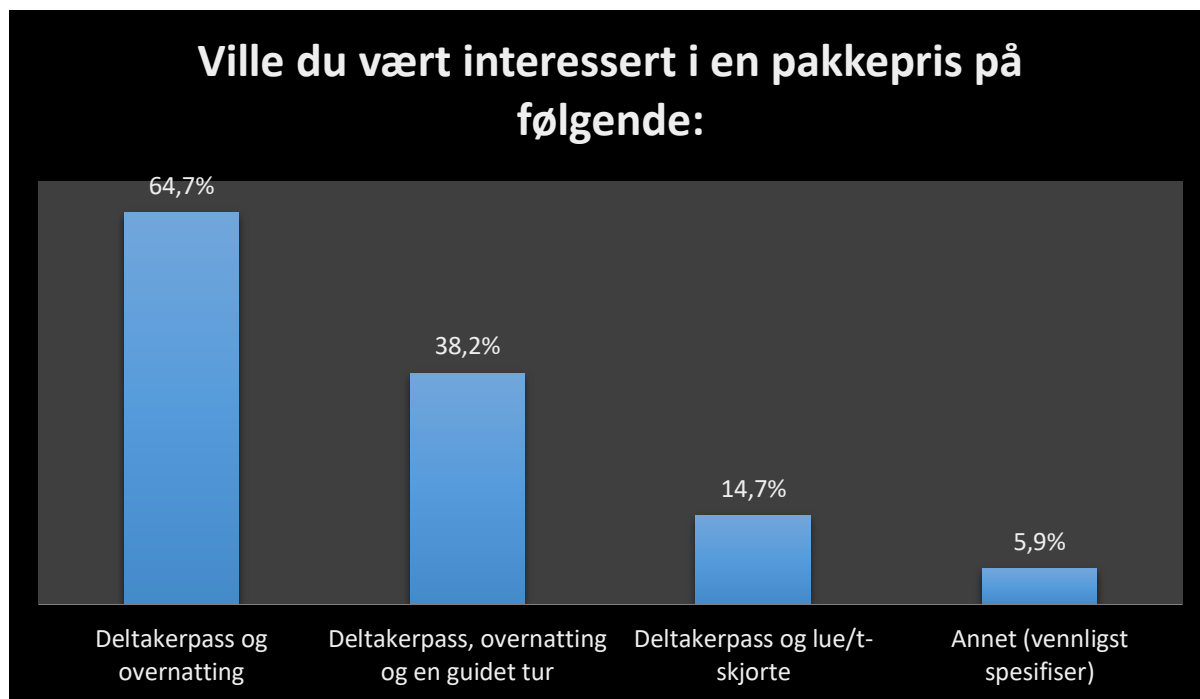
Både lokale og eksterne er motivert av det sosiale fellesskapet, samvær med venner og aktivitetene i festivalen. Begge gruppene benytter kveldsarrangementene mest av tilbud fra festivalprogrammet. Lokale kjøper i mindre grad pass, de fleste respondentene hadde frivillig pass og eventuelt festivalpass. Blant de eksterne hadde flere pass og dette var jevnt fordelt

mellom festivalpass og deltakerpass. Turer og kurs ble mest benyttet av eksterne, i liten grad av lokale. Konkurranser ble mest benyttet av lokale, men også en del eksterne deltok. Foredrag blir i lik grad benyttet av lokale og eksterne. Begge segmentenes respons viser at toppturer er den mest ønskede aktivitet, kompetansehevende kurs og isklatring får god respons fra begge grupper. Barne- og ungdomsarrangement er i større grad ønsket av lokale, der oppslutning for barnearrangement desidert er høyest. Fjellskitur er ønsket i større grad av eksterne, men i noen grad av lokale. Breturer ønskes av 25% eksterne, mens kun 3% lokale ønsker dette tilbudet. Aktivitetene aking, boardercross og hopp med ulikt skiutstyr viser god respons hos lokale, men i liten grad hos eksterne.

Resultatene viser ulike behov hos lokale og eksterne deltakere på festival. Dette resultatet gjør det hensiktsmessig å gi hvert segment et verdiløfte for å gi et tilbud tilpasset segmentet. Lokale er ofte frivillige, tiden lagt ned i frivillig arbeid under festivalen gir nødvendigvis lav etterspørsel etter turer og kurs. De benytter foredrag og kveldsarrangement. De frivillige bør i størst mulig grad få benytte kveldsarrangementene for å opprettholde motivasjon basert på sosialt fellesskap.

Eksterne kjøper festivalpass og deltakerpass, samt at en del deltar på turer og kurs. Dette er inntektsposter for festivalen. Det er absolutt flest som benytter kveldstilbudet som er en del av tilbudet som ligger i passene. Turer og kurs bør derfor gjenspeile denne gruppens ønske om aktiviteter for å eventuelt øke etterspørselen. Ønske om et pass som inkluderer overnatting viste god interesse i denne gruppen, dette bør utforskes for å finne mulighet for å øke inntjeningspotensialet som ligger i denne løsningen. Figuren på neste side viser resultatene fra spørsmålet om hvilket pakketilbud som kunne være av interesse for eksterne deltakere.

Figur 6: Ønsket pakkeløsning av eksterne deltakere



4.8.5 Segmentering basert på kjønn

I dette avsnittet blir segmenteringen foretatt for å undersøke om det er ulike behov hos menn og kvinner som deltar på festivalen. Årsaken til at dette er valgt som segmenteringsgrunnlag er at festivalen i dag har et noe segmentert tilbud basert på kjønn, og at det foreligger en antakelse om at det kan være grunnlag for å tilpasse tilbudene til de to segmentene. Av de 106 spurte i spørreundersøkelsen var 33 kvinner og 73 menn. Dette korrelerer godt med observasjonen av deltakere under festivalen. Resultatene fra spørreundersøkelsen ligger i Vedlegg K basert på kvinner og i Vedlegg L basert på menn. De to segmentene sammenlignes basert på resultatene og et forslag til verdiløfte til hvert segment foreligger nedenfor.

4.8.6 Oppsummering av segmentering basert på kjønn

Begge kjønnssegmentene hadde en hovedvekt i aldersgruppen 25-34 år, tilnærmet 50% hos begge kjønn. Det var en ulik fordeling på de andre to aldersgruppene, som viser at selv om hovedsegmentet ligger mellom 25 og 34 år, er det en generell tendens at de mannlige deltakere er mellom 18 og 34 år og kvinnelige deltakere er mellom 25 og 44 år. På spørsmål om bosted var 26% av kvinnene og 33,5% av mennene fra lokalt sted.

På spørsmål om tilknytning var det god korrelasjon mellom kjønnene. En noe sterkere tendens til at kvinner ikke hadde tilknytning til festivalsted, 48,5% svarte dette, mens 39,5% av mennene hadde ingen tilknytning. 41% av mennene hadde tilknytning grunnet venner som bor her, mens 26% av kvinnene svarte dette.

Tilbudet som ble benyttet under festival viser ulikheter mellom kjønnene. Festivalpass ble i større grad benyttet av mennene enn kvinnene og deltakerpass ble i større grad benyttet av kvinnene enn mennene. Tur- og kurstilbudet ble i mye større grad benyttet av kvinner enn menn. Deltakerpass gir tilgang til turer og kurs og kan være forklaring på at flere kvinner velger dette passet. Konkurransene ble i større grad benyttet av menn, 17,5% av mennene deltok på konkurranser til sammenligning med 6,5% av kvinnene.

Kveldsarrangementer og afterski ble benyttet i stor grad av begge kjønnene.

Foredrag ble benyttet i noe større grad av kvinner enn menn, 29% av kvinnene benyttet foredrag og 20,5% av mennene.

Årsaken til deltagelse på festival var fordelt på flere parametere hos begge kjønn, med god korrelasjon på motivasjonsfaktorer. Sosiale faktorer var mest utslagsgivende hos begge kjønn. Aktiviteter var en større motivasjonsfaktor for kvinnene enn mennene, det ble oppgitt som en årsak av 61,5% kvinner og 43,5% menn. Sted ble oppgitt som årsak av 39% kvinner og 27,5% menn. Lære noe nytt ble oppgitt som årsak av 35,5% kvinner og 16% menn.

Vært på tidligere festival ble oppgitt som årsak av 35,5% kvinner og 20,5% menn.

I annet-kategorien oppga de fleste at jobb på festival var årsak til deltagelse. Generelt svarte kvinnene høyere på alle kategorier for motivasjon for å delta, dette kan tydes til at festivalen møter dette segmentet bedre, og bør gjøre tiltak for å bedre tilbudet for menn. Når det allikevel er flest menn som er deltakere på festivalen er det mulig ønskelig med flere kvinner og da er resultatene tilfredsstillende hvis forventningene til kvinnene blir møtt. Figurene på neste side viser resultatene fra spørsmålet om hvorfor en velger å delta på festivalen for kvinner og menn.

Figur 7: Motivasjon for å delta for kvinner



Figur 8: Motivasjon for å delta for menn



På spørsmål om turtilbudet ble benyttet var det 42% av kvinnene og 16% av mennene som svarte ja. Årsaken til å ikke delta på turtilbudet var for både kvinner og menn i hovedsak at de gikk turer på egenhånd. 22% av kvinnene synes prisnivå på turene var for høyt, 0% av mennene mente dette. 0% av kvinnene synes turtilbudet var uinteressant, mens 9,8% av

mennene syns dette. På annen årsak oppga de fleste frivillig arbeid, og deltakelse i konkurranse gjaldt en del av mennene.

På spørsmål om hvilket aktivitetstilbud de kunne ønske seg av festivalen var det stor enighet om de ulike aktivitetene. Best oppslutning var det på alternativet topptur, hvor 68% av kvinnene og 65% av mennene ønsket dette.

Et spørsmål gikk direkte på et forslag om et pakketilbud på overnatting og pass. Dette spørsmålet ble tatt med fordi dette er en mulig løsning for en økt inntjening for festivalen.

Deltakerpass og overnatting var ønsket av 46,5% kvinner og 55,5% menn.

Deltakerpass, overnatting og en guidet tur var ønsket av 50% kvinner og 30,5% menn.

Dette viser igjen at kvinnene har større etterspørsel etter organiserte turer.

Deltakerpass og lue/t-skjorte var ønsket av 25% kvinner og 27% menn.

Et fåtall var ikke interessert i et pakketilbud.

Resultatene viser ulike behov hos kvinner og menn. Dette resultatet skaper et behov for å imøtekomme hvert segment med et tilpasset tilbud.

Kvinner er motivert av det sosiale og aktivitetene, og viser større tendens til at læring er en motivasjonsfaktor. Ønske om turer og kurs samsvarer med reel deltakelse under årets festival og flere turer bør imøtekomme dette segmentet. Prisnivå på turer spilte en rolle for enkelte kvinner, med dagens kostnad på guider kan ikke pris til kunde reduseres økonomisk forsvarlig. Eventuelt bør en se på å kunne redusere kostnaden ved turen, eksempelvis kan fjellskiturer tilbys med lavere kompetanse på guide og flere deltakere slik at begge behov kan imøtekommes.

Mennene viser i liten grad interesse for å delta på turer og kurs i regi av festivalen. De velger å gå turer på egenhånd, resultatene viser i liten grad at turtilbudet er uinteressant eller for høyt priset. Tolkningen av resultatet er derfor at menn ikke ønsker et turtilbud.

Konkurransene var i større grad interessant for en del av mennene, konkurransene bør derfor fortsatt tilbys og videreutvikles for å imøtekomme kundesegmentet.

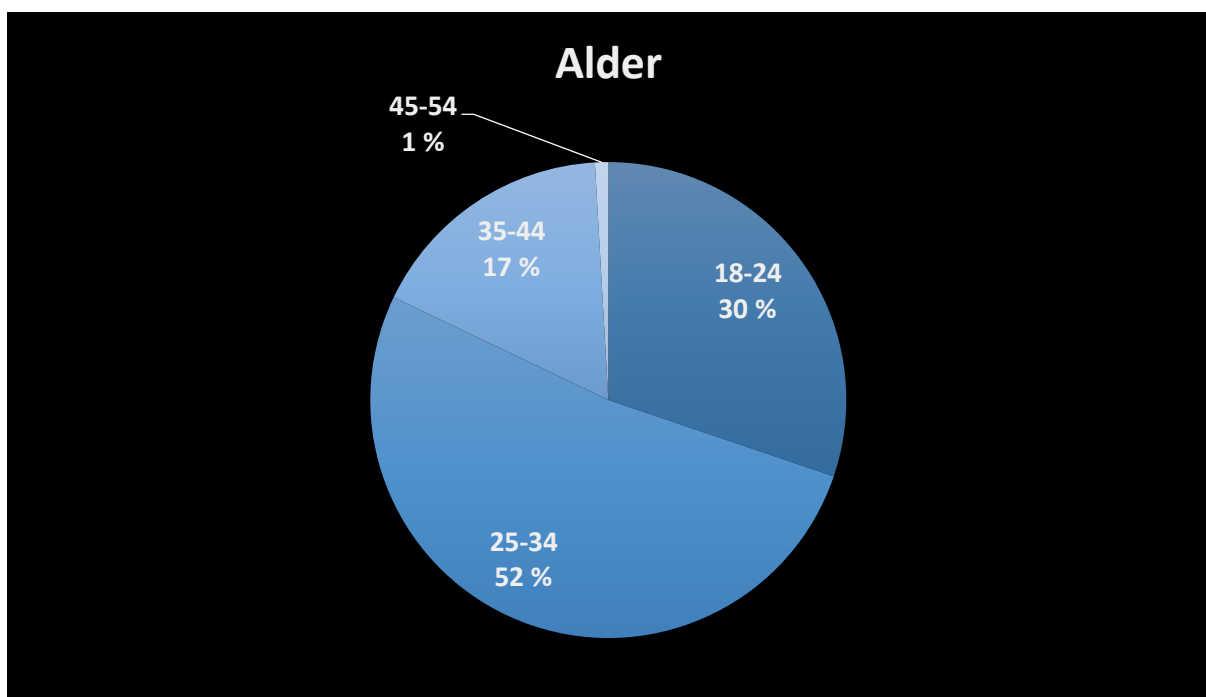
Festivalen tilrettelegger i dag slik at denne arenaen eksisterer. De imøtekommer kundesegmentet sitt behov. Kundene hadde ulike innspill i tillegg til spørreundersøkelsen til hvordan behovet kan bli tilfredsstilt i større grad. Det blir disse forslagene som festivalledelsen må ta stilling til om kan implementeres og samtidig være økonomisk

bærekraftig. En del av resultatene her vil ikke bli tatt med i oppgaven på grunn av konkurransehensyn for festivalen.

4.8.7 Segmentering basert på alder

I spørreundersøkelsen var det mulig å velge mellom 4 aldersgrupper, 18-24 år, 25-34 år, 35-44 år og 45-54 år. Alderssegmentet 45-54 år hadde kun en respondent og sees derfor ikke relevant som et segment å analysere.

Figur 9: Aldersfordeling på festivalen fra totalutvalg



Resultater for de ulike alderssegmentene foreligger for aldersgruppen 18-24 år i Vedlegg M, for aldersgruppen 25-34 år i Vedlegg N og for aldersgruppen 35-44 år i Vedlegg O.

4.8.8 Oppsummering av segmentering basert på alder

Kjønnsfordelingen i de ulike alderssegmentene viser at det i alle aldre er flere menn enn kvinner som deltar på festivalen, men tendensen viser at stigende alder gir stigende antall kvinnelige deltakere. I alle segmentene er det flere eksterne enn lokale deltakere i spørreundersøkelsen, aldersgruppen med flest eksterne er 25-34 år. En annen faktor som samsvarer mellom de ulike alderssegmentene er tilknytning til sted, der ingen tilknytning

dominerer med rundt 50% og bosted kommer høyt opp. Motivasjonsfaktor for å dra er for alle først og fremst sosialt fellesskap og venner som drar, videre er aktiviteter en stor motivasjonsfaktor hos alle, stedet i seg selv får en respons hos ca. 1/4 i alle segmenter.

Tilbudet som var blitt benyttet viser ulikheter i de ulike segmentene. Alle aldersgrupper benytter kveldsarrangementene mest. Aldersgruppen 18-24 år viser høyere interesse for konkurranse og foredrag. Aldersgruppen 25-34 år viser absolutt høyest interesse for kveldstilbud. Aldersgruppen 35-44 år viser mye mer bruk av kurs og turer enn de andre aldersgruppene. Kjøp av pass samsvarer i gruppen 18-24 år og 35-44 år der det er jevn fordeling av festivalpass og deltakerpass. I aldersgruppen 25-34 år er det en større andel som kjøper festivalpass, dette korrelerer med at denne gruppen viser størst interesse for kveldstilbudene i programmet. Anvendelse av turtilbudet øker med alder og samsvarer med festivalledelsens antakelser. Årsak til å ikke anvende turtilbudet er for alle alderssegmenter først og fremst egne turer, i aldersgruppen 18-24 år og 25-34 år er det også noe utslag på prisnivå og manglende interesse for turene tilbudt. Ønsket pakkeløsning var jevnt fordelt i aldersgruppene 18-24 år og 35-44 år, i aldersgruppen 25-34 år var det helt klart størst oppslutning for løsningen overnatting og deltakerpass. Det var variasjon i ønsket aktivitet for aldersgruppene. Aktiviteter alle aldersgrupper viste høy interesse for var toppturer og isklatring. Aldersgruppen 35-44 år viste i tillegg stor interesse for kurs. Aldersgruppen 18-24 år viste jevn interesse for alle aktiviteter bortsett fra ungdomsarrangement og bretur. Aldersgruppen viste god interesse for mange av aktivitetene. De viste stor interesse for kompetansehevende kurs, dette er interessant da de ikke benytter tilbudet i festival i stor grad. Her kan det være rom for å utforske hvilket behov som foreligger i dette og om festival kan tilby det for å øke verdien for alderssegmentet.

4.8.9 Oppsummering av spørreundersøkelsen som helhet

De ulike aktivitetene som fikk god oppslutning basert på interesse fra deltakerne krever nødvendigvis ikke mer ressurser enn ved dagens aktiviteter. Det kan være snakk om å flytte frivillig arbeidskraft til andre poster. Aktivitetene hopp med ulikt skiutstyr og boardercross krever rigging av arenaer, her må det sees på om det er nok ressurser til dette, om terrenget er funksjonelt til formålet og om utstyr til å lage en slik arena er kostnadmessig forsvarlig. Aking krever innkjøp av utstyr, dette må også sees på gjennom et lønnsomhetsperspektiv. I denne bransjen er det behov for fornyelse og innovasjon for å opprettholde attraktivitet hos kundene. Elementer som kan øke nyhetsverdien bør derfor utforskes basert på dette behovet. Et eventuelt tap av gjenkjøp kan forekomme om ikke denne interessen blir tilfredsstillt (Mykletun, 2009). Slike nye og spennende aktiviteter kan øke attraktivitet hos

enkelte sponsorer, det er da viktig å kartlegge hvilke muligheter det finnes for å kunne finansiere enkeltaktiviteter med sponsorinvolvering.

Når det gjelder det konkrete eksempelet med å gjøre tilgjengelig et pakketilbud til deltakerne med deltakerpass og overnatting viste dette god oppslutning hos respondentene. En slik løsning på salget kan gi festivalen en forutsigbarhet i inntekt og antall deltakere, samt mulighet til å være prissetter på et slikt tilbud. Etter et intervju med dagens innehaver av overnattingstilbudet under festivalen var tilbyder positiv til å selge overnattingsplassene til festivalen slik at de kunne selge via egne salgskanaler. Det blir viktig å finne en riktig pris, hvor deltakernes betalingsvillighet blir møtt. Et økt salg av pass kan bli resultatet, da dagens situasjon er at flere deltakere nødvendigvis ikke kjøper pass.

Det eksisterer i dag også to ulike pass, basert på salgstall bør det muligens utforskes om dette er nødvendig. En pris for et pass vil redusere arbeid for festivalen og forenkle organiseringen.

4.9 Intervju med sentral partner

Festivalen benytter et lokalt overnattingssted som knutepunkt for festivalen. Dette tilbyr tilreisende og eventuelt lokale, overnatting til redusert pris ved kjøp av pass til festivalen. Kveldsarrangementene og foredragene skjer på samme sted, det er også møtested før avreise til de ulike turene og kursene festivalen tilbyr som en del av sitt program.

Overnattingstilbyderen er en av de større sponsorene til festivalen og den av de lokale næringslivsaktørene som har størst inntjening under festivalen. Denne partneren er helt essensiell i dagens organisering av festivalen. For å finne ut av aktørens motivasjon for å være partner med festival og festivalens utbytte av dette partnerskapet, samt muligheter for forbedring, valgte jeg å intervju sjefen for overnattingsstedet.

Overnattingsstedet har en kapasitet på 270 overnattingsgjester. Det er fullbooket under festivalen, men rommene er ikke fylt opp, slik at det eksisterer et potensial for større dekning. Det eksisterer et grunnlag for samarbeid med et av de andre lokale overnattingsstedene, årsaken til at dette ikke ble benyttet i år var at det aktuelle stedet var under oppussing. Dette betyr at en økt etterspørsel fra antall tilreisende med behov for overnatting kan tilfredsstilles ved et ønske om økt størrelse på festival.

Partneren framhever at fordelene med å være involvert under festivalen er økt omsetning, aktivitet i lavsesong og det å være med å bidra i det lokale næringsliv som en del av festivalen. Partneren har den største baromsetningen på årsbasis under festivalarrangementet. Overnatting og matservering har lik omsetning som ved andre fullbookede helger. Til gjengjeld for at partneren får økt verdikapring gjennom arrangementet får festivalarrangøren sponsormidler. Summen på sponsormidlene har økt proporsjonalt med økt aktivitet. Det er klart at denne partneren er den med høyest inntjening av de komplementære leverandørene i det lokale næringsliv. Aktøren kontrollerer viktige salgselementer i verdikjeden; overnatting, bar- og matservering.

Sjef for overnattingssted var positiv til en eventuell pakkeløsning der hotellet forhåndsoltge en del rom til festivalen som den kan selge videre til sine kunder inkludert et pass til festivalen. Løsningen skissert var at disse kunne holdes av til festival inntil 1 måned før arrangementet.

5.0 Analyse av problemstillingen

I dette kapitlet vil funnene presentert i resultatdelen analyseres videre forankret i problemstillingen. Underproblemstillingene analyseres først, deretter hovedproblemstillingen.

5.1 Hvilke kundesegmenter tiltrekker festivalen?

I denne delen av oppgaven besvares underproblemstillingen: «Hvilke kundesegmenter tiltrekker festivalen?» Det er tre hovedgrupper av kunder; deltakere, sponsorer og frivillige.

I metodekapitlet ble det beskrevet hvordan kundesegmentene blant deltakerne ble funnet, gjennom en kvantitativ spørreundersøkelse, samt ved den deltagende observasjonen. Variabler innenfor geografisk og demografisk segmentering ble valgt for å finne fram til kundesegmentene i spørreundersøkelsen. Atferdsbasert/psykografisk segmentering ble analysert gjennom deltagende observasjon.

Geografisk

I spørreundersøkelsen ble bosted basert på stedsnavn anvendt. Festivalens kunder består hovedsakelig av lokalbefolkningen, blant de eksterne er det tydelig fra spørreundersøkelsen at det er kunder fra nærliggende områder, Bergen, Oslo og omegn. Den deltagende

observasjon bekrefter resultatene fra spørreundersøkelsen, i tillegg var det noen få utenlandske kunder og noen fra andre større byer i Norge. Det eksterne segmentet har blitt behandlet som en enhet da de alle er turister på stedet.

Demografisk

I spørreundersøkelsen ble kjønn og alder anvendt. Resultatene viser at det både er menn og kvinner, med en klar overvekt av menn. I et aldersspenn fra 18-44 år, med en klar størst andel mellom 25 og 34 år. Basert på den deltagende observasjon er den eksterne kundegruppen yrkesaktive med inntekt. Den lokale gruppen er mer varierende og inkluderer også personer uten yrkesinntekt.

Atferdsbasert/Psykografisk

Den deltagende observasjonen i form av samtaler med deltakere under festivalen danner grunnlaget her. Resultatet er at kundene har en sterk skiinteresse og ønske om å utføre denne i samhandling med andre med lik interesse. Kundene er personer som er aktive innen friluftsliv og deler av kundegruppen ønsker å heve sin kunnskap innenfor toppturferdsel. Kundegruppen ønsker også å benytte kvelden til sosialt samvær med andre likesinnede.

Sponsorer er partnerne til festivalen ved å bidra med økonomiske ressurser som sikrer gjennomføringsevne for festivalen. Hvilke sponsorer festivalen har fikk jeg vite av festivalledelsen. De gir sponsorene verdi gjennom å levere en arena de kan markedsføre seg for en ønsket målgruppe. Sponsorene får også verdi gjennom festivalens destinasjons-markedsføring.

Frivillige er ressurser i festivalen som bidrar med gratis arbeidskraft som sikrer gjennomføring av festivalen. De frivillige melder seg inn gjennom et elektronisk påmeldingsskjema der navn og kontaktdata blir tilgjengelig. Jeg fikk tilgang til de frivillige gjennom intervjuer på festivalen. Basert på intervjuer og den deltagende observasjonen er de frivillige i samme aldersgruppe som deltakerne, 18–44 år, men også noen eldre. De fleste har lokal forankring og mange er studenter ved stedets Høgskole. Motivasjonen for å være frivillig er det sosiale fellesskapet og festivalens bidrag som destinasjonsmarkedsfører for stedet.

5.2 Hvordan øke verdi for kunde?

I denne delen besvares delproblemstillingen: «Hvordan øke verdi for kunde?»

Dette gjøres ved å anvende teori som tidligere er beskrevet i teoridelen i avsnitt 2.2.3 «verdiløfte til kunde», om hvordan dette skisseres i en forretningsmodell, deretter analyseres festivalens verdiløfte til kundene basert på intervjuer og spørreundersøkelse, samt deltagende observasjon. Til slutt oppsummeres resultatene.

5.2.1 Grunnlag for analyse av verdiløfte

Verdien for kunde tilbys gjennom festivalens verdiløfte. Festivalens produkt leveres som et opplevelseskonsept og er avhengig av leveranse fra partnere i verdinettverket. Tilfredshet for kundene er derfor avhengig av kvaliteten på tjenester og produkter levert av både festival og partnerne under festivalen. Denne oppgavens utgangspunkt var elementene i verdikjeden som festivalen kontrollerer. Gjennom studien ble det tydelig at det er elementer i verdikjeden som partnere kontrollerer i dag som er sentrale i leveringen av verdiløfte til kundene. Det ble derfor viktig å belyse både elementer festivalen leverer og andre partnere for å se om endringer kan gi et bedre verdiløfte til kundene.

5.2.2 Analyse av verdiløfte til kundene

Basert på intervju med de ansatte i festivalledelsen er det en sammenfallende oppfatning av at de tilbyr deltakerne en sosial samlingsplass der de kan møte likesinnede innenfor et rammeverk med kurs og aktiviteter, som gir kundene bedre ferdigheter og kunnskap om ferdsel i bratt fjellterreng vinterstid.

Intervjuene med de frivillige ga informasjon om hvilken verdi de fikk fra å bidra i festivalen. En sosial samlingsplass med likesinnede ble også framhevet her, slik at festivalarrangørens oppfatning blant denne kundegruppen korrelerer med resultatet. Respondentene ga den sosiale arenaen festivalen tilbyr tilleggsverdi som integreringsarena for nye innflyttere, tilrettelegger for lokalt næringsliv, og et bidrag som hever stedet som turistdestinasjon. De frivillige var bosatt på destinasjonen på nåværende tidspunkt og viste takknemlighet for bidraget festivalen gir til de lokale. De frivillige benyttet ikke kurs og aktivitetstilbudet til festivalen, slik at dette ikke er et tilbud de har behov for selv. Respondentene verdsatte allikevel dette elementet i festivalen.

Spørreundersøkelsen inneholdt spørsmål om hvilke aktiviteter kundene benyttet, årsak til eventuelt ikke å velge delta på aktivitetstilbudet til festivalen, hvilke aktiviteter de ønsket i framtidig arrangementer og om de ønsket en pakkeløsning på overnatting og pass.

Undersøkelsen som helhet viste at de fleste valgte å gå egne turer framfor å benytte turtilbudet på festivalprogrammet. Med allikevel et stort antall turer utsolgt, viser dette resultatet at andre tilbud kan utvikles for å øke attraktiviteten av festivalen. Prisnivå og uinteressante turer viste ikke noe signifikant resultat som årsaksfaktor til å velge bort turtilbudet.

Av aktiviteter ønsket var mange av de eksisterende tilbudene ønsket; toppturer, kompetansehevende kurs, padling og isklatring. Videre viste respondentene interesse for fjellskiturer, aking, boardercross og hopp med ulikt skiutstyr. Dette resultatet kan gi insentiv til å implementere flere andre aktiviteter for å gi en enda større bredde i aktivitetstilbudet på festivalen for å øke verdien for kundene.

Spørsmålet om en pakkeløsning viste positiv oppslutning, pakkeløsningen de fleste ønsket var overnatting og pass.

Segmentering basert på bosted viste ulike behov hos lokale og eksterne:

- Lokale deltakere tilfredsstilles i hovedsak av det sosiale aspektet ved å jobbe som frivillig med andre lokale og ved å delta på kveldsarrangementer. De lokale går egne turer og deltar i konkurranser. Foredrag blir også benyttet. Lokale benytter frivilligpass i størst grad av passene.
- Eksterne deltakere tilfredsstilles av det sosiale aspektet og aktivitetstilbudet. Disse benytter i størst grad kveldsarrangementene og foredrag. Videre segmentering i kjønn og alder viser variasjon i at noen grupper benytter tur og kurs i større grad. Ønskede aktiviteter var i hovedsak toppturer og kurs. Isklatring og fjellskiturer viste også god respons. Eksterne ønsket i hovedsak et pakketilbud på deltakerpass og overnatting.

Segmentering basert på kjønn viste videre variasjon mellom kvinner og menn

- Kvinnelige deltakere skiller seg i hovedsak fra mannlige deltakere ved at de har høyere motivasjon for å lære noe nytt og deltar i større grad på organiserte turer og kurs.
- Mannlige deltakere deltar i større grad på konkurransene.

Segmentering basert på alder viser ulike behov i segmentene.

- Segmentet 18-24 år viser lavest interesse for turer og kurs, men størst interesse for aktiviteter generelt.
- Segmentet 25-34 år er den gruppen med størst interesse for kveldsarrangementene.
- Segmentet 35-44 år viser størst interesse for turer og kurs organisert av festivalen.

Ved å sette resultatene sammen kan en forsøke å finne ut hva de ulike segmentene bruker penger på, gruppene fordeles ved å legge sammen segmenteringer:

Med utgangspunkt i geografisk segmentering viser den at kundenes pengebruk, uavhengig av kjønn og alder i hovedsak går til elementer i verdikjeden overnattingstilbyderen kontrollerer.

- Lokale deltakere har ofte frivilligpass, deltakelse på kveldsarrangementene er inkludert i dette passet, men kjøp av mat og drikke under kveldsarrangementene resulterer i inntekt for overnattingstilbyderen. Lokale viser interesse for pakkøløsning med pass og lue/t-skjorte.
- Eksterne deltakere bruker også mest penger på elementer i verdikjeden som overnattingstilbyderen kontrollerer; overnatting, mat og drikke. Ved å se videre på segmenteringen bruker eksterne mer penger på elementer i verdikjeden som gir inntekt til festival; festivalpass, deltakerpass, turer og kurs gir inntekt til festival og dette benytter eksterne deltakere seg av i størst grad. Det virker som det er et stort potensial for å utvikle en pakkøløsning med pass og overnatting, alle gruppene i det eksterne segmentet viser en interesse for dette.

Segmentering basert på kjønn viser et tydelig behov hos en kvinnelig aldersgruppe

- Kvinnelige deltakere i alderen 35-44 år er de som benytter flest tilbud i festivalen ved at de benytter tur- og kurstilbudet, samtidig er dette et tilbud som egentlig er subsidiert av festival, så ved å ikke satse på denne aldersgruppen vil det gi en økt inntekt ved og samtidig ta bort tur- og kurstilbudet.

Den deltagende observasjonen ga flere innspill til hva kundene til festivalen var tilfreds med i dagens tilbud, samt ønsker om andre tilbud. Kundene var hovedsakelig fornøyd med dagens overnattingstilbud og at all aktivitet foregikk på et sted. Enkeltpersoner ønsket flere overnattingstilbud i en rimeligere prisklasse og andre ønsket en teltcamp framfor innendørs

overnatting. Flere av deltakerne ga innspill til et ønske om et mattilbud som reflekterte lokale matvarer og servering av dette nær aktivitetsarenaene. Et annet element som ble dratt inn av enkeltpersoner var et ønske om kildesortering. Det kom innspill på behov for tidligere og bedre tilrettelagt afterski. Et par personer nevnte et ønske om musikkinnslag på kveldsarrangement, men på oppfølgingsspørsmål om det vil øke deres betalingsvillighet på pass var responsen negativ.

Sponsorene blant festivalens partnere får sin verdi gjennom å få markedsføre seg til deltakerne på festivalen. De får verdi ved at antall deltakere er høyt og at deltakerne har en god opplevelse på festivalen. En god opplevelse av festival vil gjøre at deres merkevare vil kunne assosieres positivt gjennom at de bidrar til et godt arrangement. Festivalens verdiløfte til sponsorene innebærer derfor å levere et godt verdiløfte til deltakerne. Samtidig må festival imøtekomme behov hos sponsorene om hvordan de ønsker å markedsføre seg og tilrettelegge for best mulig eksponering av deres markedsføring. En annen målsetting for sponsorer og støtteaktører er positiv destinasjonsmarkedsføring. Festivalen må bidra til positive erfaringer med stedet som turistmål og bevare en sterk stedsidentitet arrangementet.

5.3 Hvordan kan partnerne til festivalen bidra til å øke egen verdi og festivalens verdi?

I denne delen besvares underproblemstillingen: «Hvordan kan partnerne til festivalen bidra til å øke egen verdi og festivalens verdi?»

Partnerne til festivalen kan deles inn i to kategorier; sponsorer og leverandører av komplementære tjenester. Første avsnitt beskriver sponsorenes bidrag, deretter vil de komplementære leverandørene beskrives.

Sponsorene er de ulike aktørene som bidrar med penger og/eller materielle verdier til festivalen. Sponsorer omtales her som både næringslivsaktører og kommunale eller statlige støtteordninger. Disse utgjør til sammen den viktigste delen av inntektsstrømmen til festivalen.

Festivalen mottar statlige og kommunale midler gjennom lokale kanaler i regionen. Disse midlene bidrar til å gi en stabil inntektspost over flere år. Midlene mottas med bakgrunn i at festivalen jobber for å nå målsetninger som sammenfaller med regionens interesser med hensyn til destinasjonsutvikling og lokalt næringsliv. Inntekten gjør det mulig å ha ansatte i bedrift som kan organisere og planlegge festivalen gjennom hele året for å sikre et godt arrangement. En måte å få større verdi ut av støttemidlene for bidragsyter er å gå sammen

med festival i strategisk planlegging av festivalen og markedsføringen (jf. Kap. 3.1.2). Kommunen kan bruke festivalen som en del av sin stedsmarkedsføring og dermed bygge en identitet sammen med festivalen. Festivalen på sin side kan oppnå bredere markedsføring av festivalen og nå ut til flere aktuelle kunder. Flere kunder øker inntjeningspotensialet til festivalen.

Sponsorene består hovedsakelig av lokale næringslivsaktører som bidrar med pengeverdier, fysisk materiell eller tjenester som gjør festivalen gjennomførbar. Til gjengjeld for sponsormidlene får de ulike aktørene varierende gjenytelse i form av markedsføring, produktframvisning, gjenkjøpsavtaler basert på sponsorbidrag, avtaler om bruk av deres tjenester under festival og økt inntjening under festivalen grunnet deltakerne. I tillegg er det for mange av sponsorene et bidrag som resulterer i oppnåelse av en felles målsetting om destinasjonsutvikling. Sponsoravtalene er tradisjonelle i den forstand at festival mottar et bidrag fra en sponsor som i gjengjeld får markedsføre seg selv under festivalen. En alternativ måte å organisere det på kan være at enkeltsporsorer støtter aktiviteter eller andre enkeltelementer i festivalen de tenker deres målgruppe identifiserer seg mest med. Dette gir mer målrettet markedsføring og gir dermed økt verdi til sponsor. Festivalen kan øke sin verdi med dette alternativet ved at det kan øke størrelsen på sponsorbidragene. Eksklusivitet til enkeltaktiviteter og produktframvisning under aktivitetene kan gi høyere betalingsvillighet hos sponsorene.

Ved å se på verdikjeden til festivalen (figur 3, s.38) viser den at det er flere elementer som utføres av komplementære leverandører. Dette er leverandører av overnatting, lokaler, mat- og barsservering, og transport. Leverandørene av disse aktivitetene er nødvendige for å kunne tilby en fullstendig festivalpakke til kundene og levere verdiløfte.

Overnattingsstedet fungerer som arrangementssted på ettermiddag og kveld, samt at det tilbyr gjestene mat- og barsservering, og selvfølgelig overnatting. Festivalen har også sitt sekretariat på overnattingsstedet.

I tillegg kjøper festivalen tjenester for å levere verdiløfte til kundene av festivalen. Tjenestene kjøpt av andre er tur- og kursholdere, foredragsholdere og transport.

De komplementære leverandørene leverer viktige elementer som ivaretar at festivalen kan levere verdiløfte til kundene til festivalen. Leverandørene og festivalen inngår i et verdinettverk der sluttproduktet til kundene er summen av tjenestene og opplevelsene levert (jf. Byers m.fl., 2011). Avtalene mellom festivalen og de ulike leverandørene kan reforhandles med målsetting om økt verdi for festivalen. Flere av leverandørene er sponsorer og kan få

økt sin verdi ved at festival tilbyr økt markedsføring av deres tjenester. Festivalen kan til gjengjeld få større sponsorbidrag fra leverandørene.

5.4 Hvordan øke verdi for festival?

I denne delen besvares underproblemstillingen: «Hvordan øke verdi for festival?»

I verdikjeden til festivalen (figur 3, s.38) vises hvilke elementer som festivalarrangøren har inntekter på. For å øke verdien til festivalen er det viktig å klargjøre hvilke verdier som ønskes økt. I denne oppgaven vil økt overskudd være formålet. Et økt overskudd kan oppnås enten ved å redusere kostnader eller øke inntekter, eventuelt endringer i begge elementer. Tiltak i de to elementene blir beskrevet i to separate avsnitt.

5.4.1 Kostnadsreducerende tiltak

Festivalens kostnader kan reduseres ved å bruke regnskapet fra årets festival som verktøy for å analysere de ulike utgiftspostene (Vedlegg E). Dette ble utført med hensyn til at prosjektregnskapet ikke viser det fullstendige økonomiske bilde av festivalen. Det var derfor nødvendig og i tillegg konferere med festivalledelsen.

Lønnskostnader

Som nevnt tidligere er lønnskostnader ikke tatt med i prosjektregnskapet. Når allikevel en av de ansatte i bedriften i bruker mesteparten av sin arbeidstid på denne festivalen, velger jeg å ta med denne utgiftsposten i analysen grunnet postens størrelse. Denne kostnaden kan reduseres ved å gå bort fra en lønnet ansatt før og under arrangementet og i stedet lene seg fullstendig på frivillig arbeidskraft. Dette kan organiseres som ved ulike studentfestivaler der studenter rekrutteres for å planlegge og gjennomføre festivaler (jf. Uka i Ås, 2016). En slik struktur kan ta tid å bygge opp, men det kan sees på om flere oppgaver kan delegeres frivillige og over tid kan lønnskostnadene reduseres. Allerede i dag er det meste av arbeidet foretatt av frivillige, slik at festivalens lønnskostnader er små sammenlignet med de menneskelige ressurser og arbeidstimer som er lagt ned i arrangementet. Denne posten bør sees i lys av dette og reduksjoner foretas ved økonomisk bevissthet.

Markedsføring

Markedsføring og medieproduksjon akkumulerer ingen direkte inntekt, men er viktig for å tiltrekke sponsorer, partnere og deltakere. Det er poster som bør eksistere med tanke på de

effektene som blir et resultat av dette. Det kan sees på hvilke markedsføringskanaler som benyttes og prøve å utvikle de billigste markedsføringskanalene framfor tradisjonell markedsføring som er kostbart. Sosiale medier er en rimelig og virkbar kanal om den blir anvendt riktig (Olsen, 2011). I tillegg er det viktig å inngå gode avtaler med leverandører av tjenestene, med formål om rimeligere priser enn dagens nivå.

Transport

Transport er nødvendig ved dagens organisering av festivalen, med kjøredistanse fra overnattingssted til aktiviteter. Det kan legges opp til at deltakerne kjører private biler, men parkeringsfasilitetene ved aktivitetsområde har ikke nok kapasitet per i dag. Det bør undersøkes hvor mange som benytter transporttilbudet for å se om det er et viktig behov for kundene. Transporttilbudet kan justeres med bakgrunn i denne informasjon, eventuelt utfall kan være en reduksjon av tilbudet. Hvis der er få kunder som benytter tilbudet kan det være en løsning at tilbudet kostnadsføres den enkelte deltaker.

I denne posten ligger det også reisekostnader for bidragsyttere til festival. En måte å redusere denne delen av posten på er å kontrollere hvilken type transport som blir valgt, ut fra dette kan en velge å benytte seg av samkjøring og kollektiv transport der det er hensiktsmessig.

Lokaler

Lokaler leies i dag på overnattingsstedet. Dette er lokaler til møter, foredrag, kveldsarrangementer og fasiliteter for frivillige. Avtalen med overnattingspartneren kan forsøkes reforhandlet for å se om det er mulig å redusere kostnaden, eventuelt om dette kan være en del av sponsorbidraget til partneren.

Foredrag

23 av 106 benyttet foredrag i løpet av festivalen, antall foredrag kan reduseres og være mer målrettet mot interessene til deltakerne. Foredrag er en del av festivaltilbudet som ikke gir direkte inntekt. Det bør sees på om antall foredrag balanserer med nytte for festivalarrangøren. Avtalene med de ulike foredragsholderne kan forsøkes reforhandles til en lavere pris, og foredragsholdere med lavere prisnivå kan benyttes framfor de dyrere. I tillegg kan den økte inntekten for overnattingspartneren ved leie av lokaler til foredrag, gi rom for en redusert pris, eller økt sponsorbidrag.

Turer og kurs

Turer og kurs er som nevnt tidligere subsidiert via sponsorinntekter. Resultat fra spørreundersøkelsen viser at 19 av 106 benytter turtilbudet og 11 av 106 benytter kurstilbudet. Denne etterspørselen bør vurderes opp mot tilbudet og eventuelt nedjustere tilbudet av turer. Undersøkelsen viser videre at prisnivå ikke var årsak å ikke delta på turer. Denne informasjon kan tyde på at det eksisterer større betalingsvillighet hos de som velger å benytte turtilbudet, en prisøkning til kunde kan utføres som en test. Leverandører av disse tjenestene leverer allerede en rabattert pris til festivalen, det er derfor hensiktsmessig å se på mulighet for prisøkning for kundene ved denne posten.

Aktiviteter

Enkelte aktiviteter i festivalens portefølje har store kostnader, det bør igjen sees på om tilbud og etterspørsel korrelerer for å se om aktiviteten er en viktig del av det deltakerne søker ved festivalen. Alle aktiviteter bør vurderes etter dette kriteriet uavhengig av størrelse på kostnadspost. Ved et resultat som viser at aktiviteten er en viktig del av verdiløfte for kundene kan mindre kostnadsbesparende tiltak bli forsøkt implementert. Avtaler med utstyrsleverandører og eventuelle sponsorer som isolert kan ønske å støtte enkeltarrangementer er en mulig løsning.

Gjenkjøpsavtaler

Gjenkjøpsavtalene med sponsorer. Det vil si at bedrift mottar en sum fra en lokal næringslivsaktør, som de da er betinget å bruke på å kjøpe tilbake tjenester eller produkter fra aktøren. Disse avtalene er gunstige for begge parter og med festivalens ønske om å være et positivt bidrag til det lokale næringsliv er det ikke ønskelig å dra mer nytte ut av avtalene. Festivalen isolert sett kunne hatt nytte av å arbeide fram enda bedre avtaler basert på den inntekt og markedsføring de ulike aktørene får fra arrangementet.

5.4.2 Inntektsøkende tiltak

Inntektsstrømmen til bedrift består av sponsormidler, støtteordninger, pass, inngangsbillett kveldstid, deltakeravgift på aktiviteter og salg av utstyrskolleksjon levert av en sponsor. I tillegg er det kostnadsreducerende med bruk av frivillige ressurser til de fleste arbeidsoppgavene.

Sponsormidler

Sponsormidlene er det største økonomiske bidraget og en nødvendig inntektspost for å kunne gjennomføre festivalen. Mange av sponsorene er stabile år etter år, særlig gjelder dette sponsorer i det lokale næringslivet. Det eksisterer noe usikkerhet rundt avtalene når det gjelder konkret sum fra år til år, det bør her søkes å lage mer langvarige kontrakter der beløpet gjenspeiler hva den enkelte sponsor får av verdi tilbake fra festivalen gjennom egen merkevaremarkedsføring. En slik stabilitet vil gi festivalen bedre oversikt over disponibel inntekt på et tidligere tidspunkt, som gir en bedre forutsetning til å planlegge hva de kan bære av kostnader. En slik økonomisk oversikt vil gi bedre vilkår for å kunne gjøre festivalen bærekraftig.

Offentlig støtte

Offentlige støtteordningene fra stat og fylke mottatt under årets festival er ikke tatt med i prosjektregnskapet, men deler av midlene blir brukt til å finansiere festivalen. De opphører i år og er på nåværende tidspunkt ikke å regne med til neste års festival. Festivalen bør aktivt oppsøke mulighet for å oppdrive midler til ulike tiltak som er i tråd med drift og kundebehov. Alternative løsninger for finansiering bør foreligge med hensikt om å kunne arrangere en økonomisk bærekraftig festival.

Pass

Pass som blir solgt før og under festivalen er et av elementene i verdikjeden festivalen kontrollerer, der de har størst inntekt fra deltakerne. I dag eksisterer to pass med forskjellig innhold, passene har forskjellig pris for deltakerne, hvor det dyreste gir flere fordeler. Antall pass solgt, fordelt på de to alternativene, bør tallfestes og muligheten for å operere med kun et pass bør utforskes. Alternativet med kun et pass vil kunne bidra til forenklet bestilling for deltakere og vil forenkle organisering for festival. Prisen på passet bør settes basert på hvilket pass som det ble solgt mest av. Kombinasjonen med pass og overnatting bør også være en del av denne utredningen. Tilgang til aktiviteter ved kjøp av det ene passet kan være incentivet for at mange kjøper dette, ved heller å tilby aktivitet til alle med pass, men med en pris som tilsvarer eventuell reduksjon i det nye passet kan det være en hensiktsmessig løsning. Det gjør også at flere impulsivt kan benytte seg av turtilbudet, som kan være en barriere om det er kjøpt et pass der de ikke har tilgang til dette.

Kveldspass

Billetsalg på kveldstid er tilgjengelig for de som ønsker kun benytte seg av dette tilbudet. Antageligvis er dette i hovedsak lokale som ikke kjøper pass, men ønsker å ta del i kveldens

sosiale begivenhet. Dette er et positivt tilskudd og prissettingen bør sees i lys av etterspørsel.

Tur- og kursholdere

Tur- og kursholdere bidrar til at festivalen kan levere verdiløfte til kunder med de aktiviteter og det kunnskapsnivå festivalen ønsker å levere. Tjenestene er subsidiert av sponsormidler, slik at deltakerne får en rimeligere pris enn den leverandørene fakturerer festivalen. Det er også obligatorisk å ha kjøpt deltakerpass for å delta på tjenestene, slik at det kan sees på som et element som bidrar til denne inntektsposten.

Foredragsholdere

Foredragsholdere bidrar og til at festivalen leverer kunnskapsformidling som er en del av verdiløfte. Tjenesten gir ingen direkte inntekt, men er en del av pakketilbudet ved kjøp av pass. Den kan derfor ansees som et element som bidrar til denne inntektsposten.

Transport

Transporttilbudet bidrar til at deltakere kan bli fraktet til og fra aktiviteter, og er nødvendig for gjennomføring da aktiviteter er i kjøredistanse fra overnattingsstedet. Tjenesten er inkludert i festivalpasset og kan derfor sees på som et element som bidrar til denne inntektsposten. Sponsorbidrag betaler i dag denne tjenesten, men det kan undersøkes om det finnes betalingsvillighet hos de som benytter tilbudet til å dekke opp transportkostnaden.

Salgs- og markedsføringskanaler

Kanaler for salg og markedsføring er primært internettbasert, noe markedsføring gjennom riksdekkende media og plakater distribuert sporadisk via folk de kjenner. Under festivalen fungerer sekretariatet som salgskanal for pass, turer, kurs og kleskolleksjon. Salgskanalene er naturlige slik de forekommer i dag, det kan være aktuelt å undersøke muligheten for et samarbeid med noen sponsorer, eksempelvis utstyrsleverandører om de kan selge pass i sine kanaler.

Kleskolleksjon

En av hovedsponsorene gir sitt bidrag i form av en kleskolleksjon til festivalen. Dette er verdier festivalen kan hente inntekt av om det blir solgt. Årets salgsinntekt kan ikke tallfestes da dette ikke ble isolert fra annet salg under festivalen. Allikevel kan det stadfestes at denne inntekten kan økes basert på gjenværende utstyr. Salgskanalene som var i år var gjennom sekretariat og den lokale sportsbutikken. Markedsføring og promotering foregikk gjennom

hjemmeside, sosiale medier og en lokal avis. Dette bør planlegges på et tidligere tidspunkt neste år, salget kan starte tidligere i butikk og internett kan benyttes som salgskanal parallelt med pass/overnatting. Salget gjennom sekretariat bør spesifiseres, slik at en kan isolere inntekter fra ulike salgsvarer for å kunne se potensial på de ulike postene.

En målsetting om lønnsomhet og inntektsøkning gjør det viktig å se på de inntektsgivende elementene i verdikjeden til festivalen som helhet. Hvilke elementer i verdikjeden som gir inntekt uavhengig av om det er festivalen eller en partner i verdinettverket som kontrollerer denne. Studien har vist at festivalen har inntekt på pass og deltakelse på aktivitet, kleskolleksjon bidrar i liten grad. Turene gir ikke en reel inntekt isolert sett, da kostnaden av disse er høyere enn inntekten. Festivalen er i dag totalt avhengig av støtte og sponsorer for å kunne gjennomføre arrangementet. Den partneren som kontrollerer overnatting, lokaler, mat og bar, sitter på elementene i verdikjeden som gir størst inntekt under festivalarrangementet. Partneren bidrar med å imøtekomme behov hos kundene og disse er i hovedsak tilfredse med dette tilbudet. For å imøtekomme kundesegmentene er derfor overnattingstilbyderen i dag viktig i levering av verdiløfte. For at arrangementet skal kunne være bærekraftig over tid bør det sees på muligheter for å ta en større del av verdien som oppnås på elementene aktøren kontrollerer. Barsalg er ifølge partneren den inntektsposten som gir størst inntjening under festivalen. Hvilke muligheter som eksisterer til å få en del av denne inntjeningen bør undersøkes og forhandles med partneren. Alternativer kan være prosentdel av salget eller økt sponsorbidrag. Eventuelt kan festival ta kontroll over barsalget ved å arrangere afterski på kvelden på en annen lokasjon. Dette bør sees i lys av et eventuelt redusert sponsorbidrag fra partneren som i dag har inntjening på barsalget.

6.0 Drøfting

I dette kapitlet drøftes analysen av funnene fra resultatene i denne studien.

Hovedproblemstillingen legger grunnlaget for drøftingen, men underproblemstillingene som ble utformet med basis i teorien blir først drøftet enkeltvis. Teorien om forretningsmodell, verdi for kunde og verdi for festival er temaer som blir drøftet i dette kapitlet

6.1 Hvordan øke verdi for kunde og samtidig øke verdi for festival?

I denne delen drøftes hovedproblemstillingen:

«Hvordan videreutvikle Vintersportfestivalen ved å anvende en forretningsmodell som et verktøy for å implementere tiltak som gir et bedret verdiløfte til kundene, samtidig som det gir økonomisk bærekraft for festivalen?»

Problemstillingen setter spørsmål ved et teoretisk og et praktisk undersøkelsesområde. Det teoretiske er hvordan forretningsmodellteori er anvendbart i denne studien. Det praktiske er hvordan en kan øke verdi for kunder og samtidig gjøre det økonomisk bærekraftig for festivalarrangøren. Under vil først det teoretiske rammeverket belyses, deretter kommer et avsnitt der teorien anvendes i praksis for å vise hvordan kundenes verdi og festivalens verdi kan økes parallelt.

6.1.1 Forretningsmodell som teorigrunnlag i denne casestudien

Forretningsmodellrammeverket til Osterwalder er brukt i sin helhet, men fokus har primært vært på kundesegmentet og verdiløfte til de ulike kundesegmentene. Det har vært en forutsetning at eventuelle endringer i verdiløfte skal videreføre en bærekraftig drift av festivalen, mest ønskelig skal resultatet gi økt lønnsomhet. Elementene inntektsstrøm og partnere i forretningsmodellen ble derfor hensiktsmessig å ta inn i analysen.

Det var utfordrende å finne fram til kundesegmentene, men metodevalget gjorde det enkelt å segmentere deltakerne på festivalen. Forretningsmodellrammeverket var noe komplekst å anvende på en festivalorganisasjon. Årsaken til at det var komplekst var i hovedsak måten en festival er organisert på. Anvendelse av en forretningsmodell for å organisere en festival skapte behov for tilpasninger i modellen, grunnet de ulike rollene til noen av aktørene, som gjør at de avhengig av rolle, er del av ulike elementer i forretningsmodellen.

Forretningsmodellteori var hensiktsmessig i det formål å få overblikk over festivalens operasjoner. På den andre siden var ikke modellen funksjonell til å vise at endring i et element fører til endring i et annet element, uten å ta inn ekstra forklaringer når det gjaldt endringer i verdiløfte eller inntektsstrømmen. Årsaken til dette er igjen at aktører ble plassert i ulike elementer basert på deres rolle. Allikevel ga teori om forretningsmodell en god innfallsvinkel til å kartlegge en festivals operasjoner. Det kan være at en annen modell ville

forenklet framstillingen, men denne studiens formål var å vise hvordan forretningsmodellen kunne anvendes som verktøy for å finne forbedringer i en festival.

Det kreves ytterligere forklaringer og mulig parallelle forretningsmodeller for å forklare hvilke verdier arrangøren skal levere til de ulike kundesegmentene. Allikevel har rammeverket vært nyttig for å få forståelse for kompleksiteten i en festivals organisering. Ved å fokusere på kundesegmentene har dette kommet tydelig fram. Utfordringen blir at en økning i et av kundesegmentenes verdi ikke skal redusere noen av de andre aktørenes verdi. En økt verdi for deltakere, som gir økt verdi for sponsor, vil føre til økt verdi for festival gjennom mulig høyere sponsorinntekter. Verdien for frivillige må ivaretas parallelt, for å muliggjøre gjennomføringen av leveransen av verdiløfte til de andre kundegruppene. Men er det virkelig slik at alle kundene har like stor verdi for festivalen og derfor må ivaretas i like stor grad? Det kan argumenteres for at den kundegruppen som gir festivalen mest inntekt skal få bedret sitt verdiløfte på bekostning av de andre kundegruppene. I dette case er sponsorene den kundegruppen som gir festivalen mest inntekt. Ved å bedre sponsorenes verdiløfte vil dette styrke relasjonen og potensielt gi festivalen økt verdi. Samtidig er etterspørselen fra sponsorene avhengig av at deltakere ønsker å ta del i festivalen. Det kan derfor tenkes at ved å gi deltakerne et bedret verdiløfte vil sponsorene få økt sin verdi, resultatet for festival vil også her gi potensielt økte inntekter fra både deltakere og sponsorer.

Festivalen ønsket mindre avhengighet til sponsorene og økte inntekter fra deltakerne. Analysen av funnene i denne forskningsoppgaven viser at sponsorene er en viktig kunde og at det bør forsøkes og styrke relasjonen ved å øke verdien for partnerne som sponser. Festivalen kan arbeide fram mer langsiktige kontrakter for å sikre inntektskilden. Potensiale til at deltakere kan dekke opp tapte inntekter fra sponsorene er en utfordring. Studien viser at det er mulighet for en større inntjening på deltakerne, men analysen viser at det ikke har godt nok potensialet til å erstatte store sponsorbeløp.

6.1.2 Kundene

Deltakerne er segmentert i ulike grupper basert på bosted, kjønn og alder. De ulike segmentene viser noe ulike behov og ved å imøtekomme de forskjellige behovene gjennom et tilpasset verdiløfte vil de eksisterende deltakerne få tilfredsstillende sine behov. Der behovene sammenfaller vil det være viktig å levere et godt verdiløfte, slik at flest mulig får glede av det. I dette case var det tydelig at de sosiale arenaene ga mest oppslutning både som motivasjonsfaktor og av tilbud som ble benyttet på festivalen. Det vil derfor være

hensiktsmessig og bedre tilbudet på den sosiale samlingsplassen kveldstid. På den andre siden er det ikke den sosiale arenaen som gir festivalen mest inntekt, da en partner kontrollerer inntektselementet. Det kan derfor være interessant å utforske innspill om mat og tidligere afterski på en annen arena som gir festivalen økt inntekt. Dette vil ivareta verdiløfte til deltakerne, ved å øke tilbudet av sosiale samlingsplasser, samtidig som det vil kunne gi festivalen økte inntekter. Hvis festivalen kan øke etterspørselen fra deltakere vil dette være attraktivt for sponsorer. Økt aktivitet fra festivalens side vil antagelig gjenspeile seg i økt sponsorinteresse og potensielt økte sponsorbeløp.

Frivillig arbeidskraft er en viktig menneskelig ressurs for å gjennomføre en festival. Samtidig er de frivillige i en kunderolle, de bidrar med sin arbeidskraft i bytte mot en verdi festivalen gir ved å dekke et behov hos de frivillige. Denne definisjonen av de frivillige gjør at de kan plasseres som både en nøkkelressurs og et kundesegment. I kunderollen må festivalen tilby et verdiløfte rettet mot de frivillige. På den andre siden kan rollene snus på. Det kan også tenkes at etterspørselen etter å være frivillig er såpass høy ved noen festivaler at det er de frivillige som må tilby festivalen et verdiløfte. Da blir festivalen en kunde i relasjonen til de frivillige. En person som ønsker å være frivillig må da kunne tilby bedre egenskaper enn andre frivillige for å få oppfylt sitt ønske om å være frivillig. En slik situasjon vil sette de frivillige inn i modellen som en ressurs og kunderollen vil opphøre. Samtidig kan det argumenteres for at en slik høy etterspørsel etter å være frivillig oppstår ved at festivalen leverer de frivillige et godt verdiløfte. Igjen vil da de frivillige være i en kunderolle, men festivalen har høy tilgjengelighet av ressursen og må kun sørge for å vedlikeholde et godt verdiløfte for å ivareta tilbudet av frivillig arbeidskraft.

En annen gruppe som besitter ulike roller i forretningsmodellen er partnerne. Partnerne til denne festivalen er ressurser i gjennomføring som en del av verdinettverket. De er en nøkkelressurs ved at de gir en inntekt til festival med et økonomisk eller et materielt bidrag. Dette bidraget forekommer fordi festivalen leverer partnerne en verdi, som gjør at de opplever at deres sponsorbidrag enten gir økt verdiskaping for deres bedrift, og/eller bidrar til destinasjonsmarkedsføring. Med dette grunnlaget er partnerne et kundesegment som sponsor, og festivalen bør tilby de et verdiløfte. På den andre siden kan det også her være at en festival har et stort tilbud av sponsorer til arrangementet og har muligheten til å velge mellom hvilke partnere de ønsker å samarbeide med. Rollen blir da vendt på og festivalen er i en kunderolle ovenfor de forskjellige sponsorene. Sponsorene må da konkurrere om å gi det beste tilbudet for at festivalen skal ønske å inngå et samarbeid med dem. Her kan det argumenteres for at festivalen har oppnådd etterspørselen fra sponsorer fordi de leverer et

verdiløfte sponsorene vil ha. Sponsorene er da igjen i en kunderolle og festivalen må vedlikeholde et godt verdiløfte for å opprettholde etterspørselen av sponsorer.

Dermed blir det og gi et tilbud som omfatter både deltakernes, sponsorenes og de frivilliges interesse viktig. Der disse segmentene sammenfaller blir det viktig å ha et godt tilbud. Resultatet som kan oppnås ved dette er fornøyde deltakere og økt interesse til påfølgende festivaler. Økt sponsorinteresse basert på deltakerinteressen, som derfor vil ønske å ha sitt merkenavn i tilknytning til festival. God tilførsel av frivillige som ønsker å bidra til at festivalen arrangeres.

6.1.3 Inntektsstrøm

Den unike inntektsmodellen til festivalen som baserer seg mest på støtte- og sponsormidler, skiller seg fra den vanlige bedriftsmodellen. Forretningsmodellteori er enklere å anvende på en slik «normalmodell» enn ved en festivalmodell. En bedrift selger ofte et produkt eller en tjeneste og får inntekt fra kunde som betaler for produktet eller tjenesten. Bedriften betaler sine leverandører og legger til en sum på salgsprisen, slik at de oppnår en profitt. En slik form for transaksjoner mellom ulike ledd er enkelt å nedtegne i en forretningsmodell.

En festival får pengemidler fra støtteaktører og sponsorer til å betale sine kostnader for å levere et verdiløfte til deltakerne på festivalen. Deltakerne bidrar i liten grad til inntjening på festivalen sammenlignet med midlene festivalen mottar gjennom støtte og sponsorordninger. Kunderollen til deltakerne blir både ovenfor festival, støtteaktører og sponsorer. Deltakernes tilstedeværelse på festivalen gir støtteaktørene verdi gjennom oppnåelse av målsettinger om destinasjonsmarkedsføring. Sponsorene får verdi av deltakernes tilstedeværelse gjennom å eksponere dem for markedsføring av sine produkter eller tjenester. I forretningsmodellen blir dette mer komplekst å skissere enn ved en normal bedriftsmodell. Inntektene går inn i elementet inntektsstrøm, men inntekten er avhengig av å levere verdi til ulike kundesegmenter, som igjen er avhengig av å skape verdi for hverandre.

Deltakerne skaper verdi for sponsorer ved å bli eksponert for markedsføring, kjøpe produkter og tjenester av lokale næringslivsaktører, og ved opplevd tilfredshet av dette kunne gi videre informasjon til andre aktuelle kunder om en god kundeopplevelse. Sponsorene leverer deltakerne verdi gjennom festivalarrangementet, med pengestøtte og produkter/tjenester som dekker behov hos deltakerne. Hvis deltakerne opplever at de får dekt sine behov

gjennom dette vil sponsorene kunne få et godt omdømme og økt etterspørsel etter sine produkter og tjenester.

For støtteaktører vil en god kundeopplevelse fra deltakerne bidra til god destinasjonsmarkedsføring. Det kan gi grunnlag for ønsker om flere turistreiser til stedet og tilflytting. Støtteaktørene leverer sin verdi gjennom festivalarrangementet, med pengestøtte og tilrettelegging kan de sørge for at deltakerne får en god opplevelse og dermed oppnår støtteaktørene egne målsettinger. Festivalen leverer verdi til støtteaktører, sponsorer og deltakere gjennom å avholde et arrangement som sammenkobler de tre gruppene slik at de får en arena for å dekke sine behov. Deltakerne får et festivalprogram med innhold som de ønsker. Støtteaktører får et arrangement som viser fram destinasjonen. Sponsorene får en arena til å eksponere sine produkter og tjenester med en målgruppe de ønsker å markedsføre seg til.

6.1.4 Hvordan øke verdi for kunde og festival?

Hovedproblemstillingen har blitt utforsket gjennom 4 underproblemstillinger. De funnene som er kommet fram gjennom utforskning av underproblemstillingene vil belyses separat gjennom å drøfte de enkeltvis i dette kapitlet. Til slutt sammenstilles underproblemstillingene for å svare på hovedproblemstillingen.

6.1.5 Øke verdi for kundene

Kundesegmentet var det første elementet i forretningsmodellen som ble utforsket. For å kunne svare på hvilke tiltak som kunne øke kundeverdien var det nødvendig å vite hva som kjennetegner kundene som er tilstede på festivalen. Deltakerne på festivalen er det første kundesegmentet som faller inn i forretningsmodellen. Funnene viste at det foreligger grunnlag for å segmentere kundene for å tilpasse verdiløfte til de ulike behovene. De ulike behovene gjelder for det meste ulike aktivitetsønsker.

Eksempelvis har de lokale behov for at festivalen bidrar til destinasjonsmarkedsføring, mens de eksterne har sine behov rettet mot innholdet i festival. Disse henger sammen ved at et godt innhold fremmer god destinasjonsmarkedsføring. Begge gruppene kan derfor tilfredsstilles ved at festivalen tilbyr et godt innhold som fremmer destinasjonen som

reisemål. Videre ønsker kvinner mer organisert aktivitet i form av turer og kurs enn menn, dette må tilbys for å tilfredsstille dette kundesegmentets verdipenske. Menn ønsker i større grad konkurranser, dette elementet må derfor tilfredsstilles for de i gruppen som tiltrekkes av dette. Alderssegmentene viser noe varierende behov i aktiviteter, den yngste aldersgruppen viser større interesse for et mangfold av aktiviteter, mens de eldste gruppen viser større interesse for utvalgte aktiviteter. Begge kan tilfredsstilles gjennom at festivalen tilbyr ulike aktiviteter, men basert på interesse har større tilbud av enkelte aktiviteter. Totalt sett er den største motivasjonsfaktoren og den mest brukte aktiviteten sosiale arenaer kveldstid. Det vil derfor gi alle deltakerne økt verdi og bedre den sosiale arenaen.

Det kan derfor argumenteres for at segmenteringen ikke har så stor betydning, da alle har en sammenfallende interesse av den sosiale arenaen. Ved å behandle deltakersegmentet som en enhet i stedet for å dele den inn basert på noen forskjeller i ønsker vil de totalt sett bli mer fornøyd. På den andre siden vil økt tilfredsstillelse gjennom å direkte imøtekomme enkeltbehov øke verdien for det aktuelle segmentet. I hvilken grad denne forbedringen vil øke opplevd verdi for kunde er usikkert.

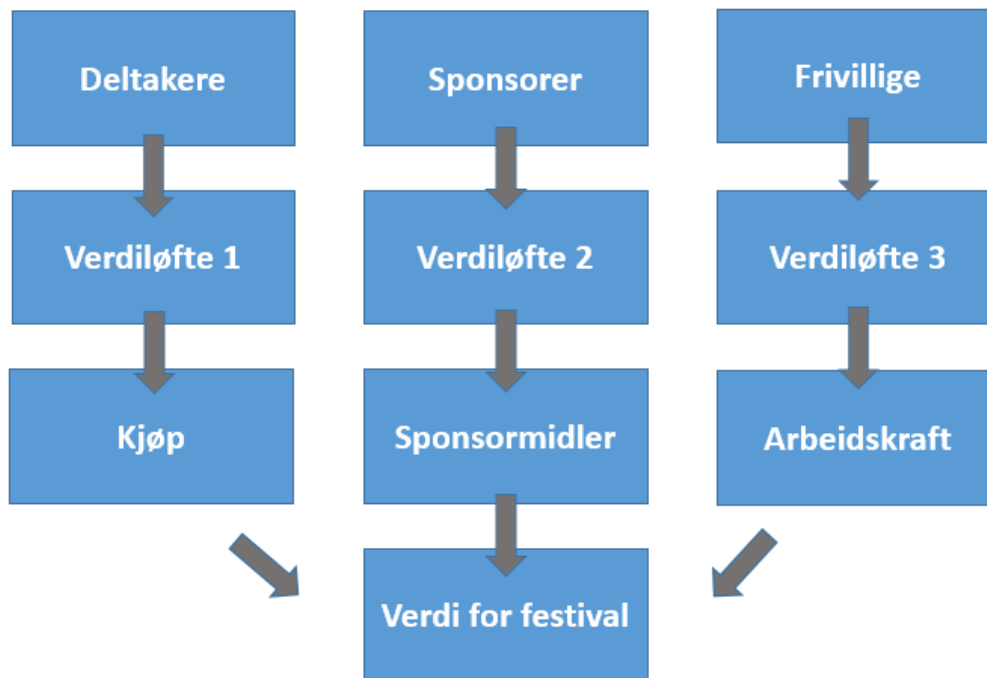
Videre ble partnerne i verdinettverket definert som et kundesegment i rollen som sponsor til festival. De gir festivalen et bidrag i bytte mot markedsføring eller gjenkjøp og er derfor i et kundeforhold. I et forretningsmodellrammeverk vil det være naturlig å plassere sponsorene som en del av partnere og ressurser, men ved at de inngår i en kunderolle som sponsor er det viktig at det blir levert et verdiløfte som dekker partnernes kundebehov for å sikre en økonomisk bærekraftig festival. Sponsorenes verdi beror på at festivalen tilfredsstiller deres behov for markedsføring av egen merkevare og destinasjonen. Gjennom god eksponering til en pris de er villig til å betale vil verdien være reel. Hver sponsor bør behandles likt slik at dette ikke oppstår situasjoner der sponsorer opplever urettferdighet i verdien de får levert. På den andre siden kan det gi økt verdi for sponsorer at det er færre, men eksklusive sponsorer på festivalen. Det vil gi høyere grad av eksponering ved å framstå som en del av få store støttespillere, enn mange små. Dette vil igjen ekskludere en del sponsorer som vil miste verdien av festivalen. Verdinettverket som helhet vil da få en redusert verdi, som igjen kan redusere den totale destinasjonsmarkedsføringen. Det vil derfor være bedre og gi alle sponsorene som er villig til å bidra en rolle i festivalen. Støttemidler fra kommunen er basert på en felles målsetting om destinasjonsmarkedsføring og gir derfor insentiv til en slik rettferdig sponsorfordeling, i stedet for eksklusive avtaler. Det kan allikevel være mulig å gi noen sponsorer større verdi basert på sponsorbølg, verdi levert festival bør gjenspeile verdi tilbakeført og blir dermed rettferdig.

Frivillige er en annen gruppe som kan ansees å være kunder, da deres ønske om å bidra avhenger av den verdi de får igjen for å bidra. På den andre siden er de en ressurs i form av gratis arbeidskraft, og i en forretningsmodell vil det naturlig forekomme blant nøkkelressursene. Ved å plassere frivillige som et kundesegment vil festivalen bli mer oppmerksom på at dette er en gruppe som må få et behov tilfredsstilt for å ønske å være en bidragsyter. Frivillige blir dermed definert som kunde i tillegg til en nøkkelressurs, for å gjøre modellen mer nyttig med formålet om å øke kundenes verdi for å resultere i økt verdi for festival. Frivillige får tilfredsstilt sine behov gjennom det sosiale fellesskapet og festivalens bidrag til det lokale næringslivet som destinasjonsmarkedsfører.

For å øke verdien for frivillige må festivalen ivareta disse behovene og samtidig se på elementer som kan bedres. Elementer som kan bedres er eksempelvis; økt miljøprofil, bruk av lokal mat og tilrettelegging på noen aktiviteter. Enkle tiltak kan innføres for å kildesortere søppel som et element. Bruk av lokal mat krever samarbeid med lokale mattilbydere, dette vil igjen bidra til økt verdi til lokale næringslivsaktører. Tilbud av mat på noen aktiviteter var et element som kunne forbedres, lokal mat tilbudt på aktivitetsarenaer kan dermed være en måte å øke verdi som gir resultat i to forbedringsinnspill. Slike tiltak krever ressurser i form av organisering og arbeidskraft. Frivillige kan dermed få økt sin arbeidsmengde og det kan redusere ønske om å bidra fra enkelte. Dagens tilbud av frivillige er tilfredsstillende, det sees dermed ikke som en utfordring å kunne bruke ekstra ressurser til et slikt formål. Med en antagelse om at det vil øke verdien for frivillige kan det potensielt rekruttere nye frivillige.

Plasseringen av hver av disse kundesegmentene i forretningsmodellrammeverket kan bli uoversiktlig. Det er derfor hensiktsmessig å vise det i en figur, der hvert hovedsegment får illustrert at de får et verdiløfte og hvilken verdi festivalen får tilbake. Deltakerne er her en enhet, men deltakerkjeden i figuren kunne blitt splittet i opp i flere segmenter. I denne figuren er ikke det hensiktsmessig og deltakerkjeden representerer derfor alle segmentene.

Figur 10: Verdiløfte til de ulike kundesegmentene



Verdiløfte skal tilpasses det aktuelle kundesegmentets behov og ønsker. Basert på inndelingen av kundesegmentene skal hver av disse få tilfredsstilt sitt behov for å oppleve at festivalens tilbud er verdt den tid og ressurser de investerer. Det foreligger kundegrupper med ulik motivasjon for å benytte tilbudet til festivalen. Samtidig som hver av disse skal bli imøtekommet er det viktig at ikke en gruppe får økt sin verdi på bekostning av en annen gruppe, da festivalen er avhengig av alle de tre hovedsegmentene. Men det kan tenkes at en gruppe blir ansett mer viktig, og ved å øke verdi for denne vil festivalen selv få økt verdi. Dette blir en vurdering basert på det totale bildet av kundegruppene og hvilken avhengighet det er mellom dem når det gjelder opplevd verdi. Enkeltforbedringer kan gjøres der dette øker verdien mer enn bruk av ressurser for å øke den.

6.1.6 Øke verdi for festivalen

Verdinettnettet består av partnerne som bidrar med ressurser til festivalen. Aktørene trenger ikke nødvendigvis være direkte involvert i festivalen, men tilstedeværelse av deres tilbud til nytte for kundene på festivalen bidrar til økt verdi for kundene. Festivalen er avhengig av fasiliteter og tjenester fra flere leverandører for å kunne levere flere elementer i verdikjeden.

Innhold i festival, organisering av ressurser, markedsføring, inntekt på turer og kurs, og salg av ulike festivalpass er elementer i verdikjeden kontrollert av festivalen. Inntektsgivende elementer i verdikjeden kontrollert av partnere er overnatting, matservering, barservering, transport, tilbud av tur-, kurs- og foredrag. Ved å se på kontantstrømmen i denne verdikjeden er de store inntektsgivende elementene kontrollert av andre aktører. Dagens fordeling av inntekt er basert på sponsormidler fra de partnerne som tjener på deltakerne på festivalen. Hvis bedriften som arrangerer festivalen ønsker å tjene mer på deltakerne på festivalen kan de omorganisere slik at de direkte kontrollerer flere av elementene i verdikjeden. Ved å øke kontroll over inntektsgivende elementer i verdikjeden kan dette øke festivalens inntekt. Mer kontroll over verdikjeden må veies opp mot en tapt sponsorinntekt og økt krav til bruk av tid og arbeidskraft for festivalorganisasjonen.

Et annet alternativ til å øke kontroll over verdikjeden er å arbeide fram mer gunstig avtaler med de aktører som kontrollerer de verdiskapende elementene. Festivalledelsen bør søke å få innsikt i den inntjeningen partnere har under festival arrangementet og ut fra denne innsikten forhandle fram en rettferdig andel av fortjenesten eller et økt sponsorbidrag. En slik innsikt kan gi resultatet at dagens fordeling er rettferdig og det vil da gjøre det hensiktsmessig at en økning av sponsormidler bør forekomme om festivalen øker aktivitet, ved økt antall deltakere eller innføring av aktiviteter som øker sponsorenes omdømme.

Verdi for festivalen er det overskuddet festivalen sitter igjen med etter at alle kostnader og inntekter er beregnet, verdi kan også være omdømme og merkevarebygging. Det er ved å redusere kostnader eller øke inntekter en bedrift kan øke profitt, eventuelt endringer i begge. Reduksjon i lønnskostnadene til festivalorganisasjonen vil kunne bidra til at det blir mer penger til å bruke på utviklingen av festivalarrangementet. Dette blir en vurdering som må tas med hensyn til hvilke ressurser det krever å organisere planlegging og gjennomføring av festivalen basert på frivillig arbeidskraft. Reduksjon av andre kostnader i festivalbudsjettet vil ikke øke overskuddet betraktelig basert på de tallene som foreligger, en økonomisk oversikt og sparsommelighet er uansett viktig.

Inntektene er fordelt på deltakere, sponsorbidrag og støtteordninger. Sponsor er den største inntektskilden og kan derfor også bli ansett som den viktigste kundegruppen. Sponsorenes bidrag avhenger av at det er en attraktiv festival for deltakerne, og at deltakerne er attraktive kunder for sponsorene. Det kan derfor argumenteres for at ved å levere et godt verdiløfte til deltakerne vil automatisk sponsorene få mye av sitt verdiløfte oppfylt ved tilfredsstillende høy deltakelse. Dette beror på en forutsetning om at for at kundene skal få tilfredsstillt sine behov og ønsker må hele festivalkonseptet og rammene

rundt være gode. Festivalkonseptet er programmets innhold, organisering av festival, salgskanaler og aktiviteter. Rammene innebærer de elementene i verdikjeden levert av andre leverandører, samt de frivillige arbeidsressursenes bidrag.

6.1.7 Øke verdi for kundene og festivalen

Det kundesegmentet som gir festivalen mest verdi bør prioriteres. Basert på inntekt fra deltakerne står ikke disse for hovedinntekt til festival. Ved å se på inntektsstrømmen i forretningsmodellen finansieres festivalen i hovedsak av sponsorer og offentlige støtteordninger. Verdiløfte festivalen gir de ulike sponsorene er en festival som tiltrekker et kundesegment som er attraktive for dem, slik at festivalen blir en arena for å markedsføre seg for sponsorene. En annen målsetning for sponsorene er å gjøre destinasjonen attraktiv for ytterligere turisme som vil være positivt for næringslivsaktørene. Festivalen må tilfredsstillende rollen som merkevarebygger for destinasjonen for å opprettholde sponsorenes ønske om å bidra. Slik inntektsmodellen er i dag, blir derfor sponsorene en viktigere kunde enn selve deltakerne. Festivalen er avhengig av å ha et kundegrunnlag av deltakere for at sponsorene skal kunne nå sine målsettinger ved å bidra. Deltakerne blir dermed viktige for å gi sponsorene sin verdi. Tilfredsstillelse og etterspørsel av deltakere blir et mål for å tilfredsstillende sponsorene.

Kundesegmentene og behov hos kundene har blitt forsøkt definert ut fra de funnene som ble gjort blant deltakerne på festivalen, gjennom de ulike metodene benyttet i forskningsperioden. Isolert sett kan deltakerne tilfredsstilles ved å videreutvikle de parameterne som er utslagsgivende for motivasjonen til å delta på arrangementet. Det sosiale fellesskapet og venner som drar ga høyest utslag som motivasjonsfaktorer, for å opprettholde dette må behovene til de ulike kundesegmentene ivaretas. Aktivitetene på festivalen er en annen viktig motivasjonsfaktor, allerede eksisterende aktiviteter viser god interesse og bør bevares. Noen av forslagene til nye aktiviteter viser interesse, slik at de aktiviteter med god oppslutning bør utforskes om kan inkluderes i programmet basert på verdien som gis deltakerne vurdert mot kostnader for festivalen. Kveldsarrangementene viser størst oppslutning hos alle segmenter, nye ting som implementeres her vil derfor gi verdi til de fleste deltakerne og bør vurderes opp mot å inkludere aktiviteter som kun tilfredsstiller enkeltsegmenter. En viktig avgjørelsesfaktor er om implementeringen medfører økte inntekter eller kostnader for festivalen.

Støtteordninger mottatt av lokale myndigheter mottas med bakgrunn i noen av de samme målsetningene som hos sponsorene; Tilflytting og økt attraktivitet av destinasjonen. Det blir viktig å vise resultater som gjenspeiler denne målsettingen slik at det er mulig å oppnå videre støtte i framtiden. Støtte utgår fra og med neste år basert på de forutsetningene støtten har vært innvilget per nå. Festivalledelsen kan utforske muligheten for å samarbeide med støtteaktørene for å oppnå strategiske målsettinger hos lokale myndigheter (jf. Vestby m.fl., 2012).

En videreutvikling av samarbeidet med partnerne i verdinettverket, gjennom å sette opp mål og strategier for festivalen basert på sponsorerens og lokale myndigheters målsettinger kan være en mer bærekraftig løsning for festival om de ønsker fortsette med dagens fordeling av kontroll på elementene i verdikjeden. Ønsker festivalen å øke sine inntekter fra deltakerne bør de søke og kontrollere de elementene i verdikjeden der deltakerne bruker mest penger. I dag er disse kontrollert av en partner. Denne partneren er også en viktig kunde gjennom sitt sponsorbølg til festivalen, verdien partneren får fra festivalen er i form av deltakernes anvendelse av deres tilbud, slik at verdiløfte fra festivalen blir et kundegrunnlag til partneren. Ønsker festivalen å opprettholde denne partnerens rolle, bør det eventuelt utforskes muligheten til å få en større del av inntektene fra deltakernes bruk av partnerens tilbud. En mulig løsning her er å kontrollere salgskanalen for en eller flere pakkelsninger, her vil festivalen måtte sette en pris basert på en antakelse om kundenes betalingsvillighet på dette. Dette bør baseres på dagens pris på pass og overnatting, eventuelt på tur og lue/t-skjorte. Kundene må synes forenklingen av bestillingen veier opp mot den aktuelle pris for at dette skal kunne gjenspeile seg i økt inntekt for festivalen.

Spørreundersøkelsen viste klar interesse for et pakketilbud på deltakerpass til festival og overnatting fra det eksterne kundesegmentet. Festivalen kan innføre pakketilbudet med en pris som gir både deltakere og festival økt verdi. Salg av pakketilbudet kan gå gjennom salgskanalen for pass til festival som er implementert på festivalens hjemmeside. Dette vil i tillegg til en økt inntekt for festivalen kunne bidra til at flere deltakere kjøper deltakerpass som gir tilgang til turer og kurs. Dette kan føre til at flere ønsker å delta på turer og kurs, slik at prisen kan justeres opp på dette tilbudet basert på økt etterspørsel. Det vil da føre til et økt inntjeningspotensial for festivalen, da subsidiert pris på turer kan reduseres eller eventuelt bortfalle.

7.0 Oppsummering og Konklusjon

I dette kapitlet oppsummeres oppgaven. Basert på analysen og drøftingen kommer det anbefalinger til festivalen for videreutvikling av festivalen. På bakgrunn av forskningsoppgaven kommer det noen råd til videre forskning. Til slutt avsluttes oppgaven.

7.1 Oppsummering

Denne oppgaven er en casestudie der ulike metoder er anvendt for å finne svar på problemstillingen om hvordan en forretningsmodell kan benyttes som verktøy for å finne løsninger på å øke verdi for kunder i en festival, og øke verdi for festivalen. Oppgavens omfang gjorde det viktig å velge ut elementer i forretningsmodellen som ble ansett til å kunne gi viktig informasjon. Elementene som ble valgt ut var kundesegmentene, verdiløfte til kundene, partnere og inntektsstrøm.

Kundesegmentene til festivalen har blitt delt inn i tre hovedkategorier; deltakere, sponsorer og frivillige. De tre kundesegmentene har ulike behov som festivalarrangøren må imøtekomme for at hvert segment skal få levert et tilfredsstillende verdiløfte. Det er nødvendig å imøtekomme hvert kundesegment for å gi festivalen gjennomføringsevne. Deltakersegmentet er videre delt inn i segmenter basert på bosted, kjønn og alder. Variasjon blant disse er nå kartlagt, men det eksisterer manglende informasjon om kundesegmentene grunnet mangel på tid til en mer dyptgående analyse.

Partnerne i verdinettverket er beskrevet i denne oppgaven, og hvordan samspill forekommer mellom partnerne med festivalen som kjerne. Det foreligger felles målsettinger om destinasjonsutvikling og bostedsattraktivitet bak mye av arbeidet, et mer strategisk samarbeid kan gjøre at disse målsettingene enklere kan oppnås (jf. Vestby m.fl., 2012). Partnerne i verdinettverket er definert som et kundesegment i rollen som sponsor. Det blir viktig å opprettholde kunderelasjonen ved å levere et ønsket verdiløfte til partnerne. Sponsorene er den viktigste kundegruppen til festivalen ved at de bidrar med størst inntekt til festival. Festivalen må sørge for et kundegrunnlag til sponsorene gjennom å tiltrekke deltakere til festivalen. Det er deltakernes tilstedeværelse som gir sponsorene verdi tilbake for investert beløp.

Frivillige er en nøkkelressurs som bidrar til gjennomføringsevne og reduserer kostnadene til festivalen gjennom å tilby gratis arbeidskraft. Frivillige bidrar ved at de blir tilfredsstillt gjennom deltagelse i festival, sosialt fellesskap og festivalens bidrag som destinasjonsmarkedsfører. De er definert som et kundesegment fordi opplevd verdi resulterer i arbeid. Frivilliges behov må dekkes for å ivareta ressursens ønske om å bidra.

Økt verdi for kundene er et hovedelement i forretningsmodellen som utforskes i denne studien, det viser seg å være komplekst sammensatt da det er ulike kundesegmenter med forskjellige behov som skal imøtekommes for å gi verdi. Hvert kundesegment får levert et verdiløfte og en økt verdi for et kundesegment bør føre til økt verdi for de andre kundesegmentene, da avhengighet til hvert segment er tilstede for festivalen. Sponsorene blir ansett som det viktigste kundesegmentet da de gir festivalen størst inntekt. Festivalen kan beskrives som en arena som tilrettelegger for at sponsorene kan nå ut til en ønsket målgruppe. Inntekt fra sponsorene er avhengig av at det er et kundegrunnlag på festivalen. Sponsorene får imøtekommet sine behov gjennom deltakerne på festivalen. Deltakerne blir derfor et element som sikrer sponsorstøtte, og økt tilfredsstillelse og økt etterspørsel fra deltakerne gir sponsorstøtte. Et godt verdiløfte til deltakerne gir derfor et grunnlag for sponsorinntektene.

Verdi for festival avhenger av at hvert kundesegment får levert et tilfredsstillende verdiløfte. En økt behovstilfredsstillelse for kundene vil potensielt kunne gi festival økt verdi gjennom økte inntekter. Festivalarrangøren kan i tillegg se på sine kostnader og inntekter for å bedre balansere økonomien. Da studien ble gjort var det mangelfull oversikt over økonomien. God oversikt over økonomien i festivalen er en forutsetning for å kunne implementere tiltak som gir kostnadsreduksjoner og/eller inntektsøkninger, dette gir grunnlag for god økonomistyring. I år ble det innført et isolert prosjektregnskap for festivalen, men slik det er organisert gjør at det totale bildet av økonomisituasjonen ikke blir helt korrekt. Større inntekts- og kostnadsposter ligger i et overordnet regnskap hos bedriften som arrangerer festivalen.

Festivalen har blitt plassert i en bransjekontekst som viser at den er en del av turisme og inneholder elementer av natur-, opplevelses- og arrangementsturisme. Markedet til festivalen er norske turister som ferierer i Norge, og har aktivitet i naturen som formål med sin ferie.

Forretningsmodellrammeverket viser at festivalen har en særegen organisering av ressurser. Den får fram at ulike aktører kan være i flere roller i forretningsmodellen, som gjør det viktig å vise i hvilken sammenheng de opptrer i hvilken rolle. Forretningsmodell som teorigrunnlag var et nyttig verktøy for å plassere de ulike elementene i forhold til hverandre, og for å se

hvordan aktører kunne plasseres i flere elementer. Måten festivalen er organisert på, med aktører i ulike roller gjorde det noe utfordrende og kunne vise helheten i en modell. Hvert kundesegment ble framstilt separat og segmentets verdiløfte ble analysert for å finne forbedringsmuligheter. Det var hensiktsmessig å finne bedringer i enkeltsegmentene før en analyse av hvilke implikasjoner det hadde for de andre kundesegmentene. Den endelige avgjørelsen om å bedre verdiløfte til et kundesegment skulle ikke redusere verdiløfte til andre kundesegmenter. Et unntak var om verdien til festival økte ved at et kundesegment fikk bedret sitt verdiløfte. Forretningsmodellen ga en god oversikt over hvilke kunder festivalen må forholde seg til og var nyttig for å se hvordan en økt verdi hos et segment ikke må medføre redusert verdi hos et annet segment.

7.2 Anbefalinger

På bakgrunn av denne oppgaven vil jeg anbefale festivalen og innføre noen nye rutiner og fortsette arbeide med å videreutvikle festivalen. Formålet er å øke tilfredsheten hos kundene og øke festivalens egen verdi av arrangementet.

Kartlegging av deltakersegmentene ved å bruke et spørreskjema ga relevante data. Jeg vil anbefale festivalledelsen og videreføre samme type evalueringer etter framtidige arrangementer. Kundesegmentenes tilbakemelding kan bli anvendt til videre utvikling av festival. Det kan gi en tilleggsverdi hvis festivalen kan få deltakerne til å legge inn fakta om seg selv i kjøp av pass på hjemmesiden, eventuelt det samme hvis pakketilbudet innføres. Et slikt påmeldingsskjema kan inneholde fakta som kjønn, alder, bosted og aktiviteter de melder seg på. Skjemaene bør analyseres slik at resultatene kan bli brukt til å videreutvikle festivalen. Informasjonen kan også brukes til målrettet markedsføring mot segmenter festivalen tiltrekker seg. Økt attraktivitet hos dette kundesegmentet kan potensielt medføre økt attraktivitet hos sponsorene. Høyere etterspørsel og medfølgende aktivitetsøkning vil kunne gi grunnlag for økte sponsorbeløp gjennom den økte markedsføringseffekten økt deltakerantall gir.

Partnerne gir festivalen økonomisk gjennomføringsevne og bidrar med tjenester og produkter til festivalen. En anbefaling til festivalledelsen er å utforske hvordan de kan få bedre og mer langsiktige sponsoravtaler med partnerne ved å tilrettelegge for økt behovstilfredshet hos partnerne. Dette kan gjøres gjennom dialog med partnerne og eksempelvis gi eksklusivitet til en partners markedsføringsaktivitet på en enkelt aktivitet. Eksklusivitet kan øke attraksjonen til å gå inn på langsiktige avtaler med festivalen. Eksklusivitet kan også være ekskluderende

hvis det blir gjort på en måte som gjør at det blir mulighet for færre sponsorer til å markedsføre seg på festivalen. Dette er ikke ønskelig med hensyn til samarbeidet som ligger i verdinettverket til festivalen. Det bør derfor gjøres på en måte som gir alle næringslivs-aktørene som ønsker mulighet til å bidra med sponsorbeløp, men eksklusivitet til enkeltaktiviteter basert på en viss størrelse av sponsorbeløpet. Langsiktige avtaler vil gi festivalen oversikt over økonomisk spillerom i planleggingen av festivalarrangementet og sikre økonomisk gjennomføringsevne.

Samarbeidet med kommunen bør til en viss grad formaliseres. Festivalen bidrar til en markedsføring av destinasjonen. Kommunen kan benytte festivalen i egen markedsføring i større grad for å dra nytte av festivalarrangementets potensiale til å tiltrekke seg turister og nye bosettere (jf. Vestby m.fl., 2012). Festivalledelsen bør øke kommunens bevissthet om i hvilken grad festivalarrangementet bidrar til destinasjonsmarkedsføring og -utvikling. Økt innsikt hos kommunen om festivalens posisjon som markedsfører av destinasjonen kan gi incentiv til å gi festivalen nye støttebidrag. Oppnår festivalen å få nye støttebidrag fra kommunen vil det gi festivalen økt verdi gjennom økte inntekter. Dette vil igjen gi kundene verdi gjennom at festivalledelsen får økonomisk evne til å bedre festivalarrangementet.

Det er ikke fullstendig oversikt over den økonomiske situasjonen til festivalen. En anbefaling er at festivalledelsen får bedre oversikt over sin økonomi ved å isolere festivalregnskapet fra resten av bedriftens økonomi, samt få oversikt over de enkelte utgifts- og inntektspostene i dette regnskapet. For å kunne anvende regnskapet til det formål å få fullstendig oversikt over inntekts- og kostnadssiden må alle inntekter og kostnader tilknyttet festivalen være i regnskapet. En anbefaling til bedriften bak festivalarrangementet er å fordele lønnskostnader, administrasjonskostnader og sponsorinntekter slik de blir brukt på de ulike prosjektene i deres portefølje. Det vil gi en oversikt som gir et grunnlag for å gi en riktig analyse av den økonomiske situasjonen til festivalen. En økonomisk analyse gir innsikt i hvilke kostnads- og inntektsposter festivalen kan utvikle for å utnytte ressursene best mulig og oppnå størst mulig verdikapring.

Svakheter i strategisk planlegging basert på den manglende informasjonen om kundesegmenter og langsiktig tankegang er avdekket i denne studien. Forretningsmodellen kan være et verktøy som kan anvendes for å få en oversikt festivalarrangementet og gi et grunnlag for langsiktig planlegging. Ved å identifisere kundesegmentene blant deltakerne til en festival og avdekke behovene arrangementet dekker for de ulike segmentene kan festivalarrangørere få kunnskap som kan bidra til å bevare kundegrunnet. Dette kan bidra til langsiktighet ved at innholdet i festivalen kan rettes mot kundesegmentenes behov, og

dermed sikre etterspørsel fra målgruppene. En kartlegging av kundesegmentene basert på variabler som kjønn, alder og bosted kan gi grunnlag for markedsføring rettet mot segmentene. Målrettet markedsføring kan gi økt deltakerantall ved at målgruppen blir eksponert for festivalarrangementet. En slik database krever enkle grep for innsamling av data og oppfølging av kundene i etterkant. Festivalen bør samle inn kundedata fra deltakerne for å kunne anvende dataene til kartlegging av segmenter og markedsføring.

Festivalledelsen kan benytte en forretningsmodell som redskap i sin planlegging og gjennomføring av festivalen. I avsnittet ovenfor ble det beskrevet hvordan det kan anvendes til å planlegge innholdet slik at deltakerne får et tilfredsstillende verdiløfte.

Forretningsmodellen kan brukes i sin helhet for å i tillegg kartlegge de andre elementene som er viktig i en planleggingsfase. Ressurstilgjengelighet, partnere, nøkkelaktiviteter, inntekter, kostnader, salg- og markedsføringskanaler og kunderelasjoner kan skisseres inn i forretningsmodellen og anvendes som planleggingsverktøy. Det vil gi festivalen en oversikt over hvilke elementer som er på plass, hvilke elementer som må jobbes videre med og hvordan elementer virker inn på hverandre ved endringer. I en gjennomføringsfase kan forretningsmodellen brukes som et verktøy for å ha oversikt over de ulike operasjonene i festivalarrangementet. Ved avvik i et av elementene, ved eksempelvis en uteblivende sponsorinntekt, kan festivalen se om den kan redusere en kostnadspost og hvilke implikasjoner det vil ha for et verdiløfte til et kundesegment. Forretningsmodellen gir en oversikt til å kunne ta beslutninger ved at den gir mulighet for å skissere inn en endring raskt.

Festivaler er ofte organisert på lignende måte som festivalen i dette case, med store deler av inntektene fra støtte og sponsorer, avhengighet til frivillig arbeidskraft og et verdinettverk bestående av kommune og lokalt næringsliv. Denne studien bidrar med å beskrive hvordan forretningsmodellrammeverket kan brukes for å forbedre en festivals verdiløfte til kunde, og samtidig gi festivalen en økonomisk bærekraft. Den viser at en festival kan beskrives gjennom et forretningsmodellrammeverk med noen tilpasninger. Sponsorer og frivillige er i ulike roller, både som partnere og kunder, de må derfor få dekket sine behov i de ulike rollene de innehar. Den økonomiske oversikten over hvilke elementer i verdikjeden som gir inntekt og hvem som kontrollerer dette elementet, gir et bidrag til å finne ut hvor festivalen kan øke sine inntekter. Andre festivalorganisasjoner kan gjøre det samme, selv om det er variasjoner mellom hvilke elementer som kontrolleres av festivalene. Oversikten kan bidra til et ønske om å overta et inntektsgivende element, eller gi et insentiv til partneren som kontrollerer elementet til å gi mer tilbake i form av reduserte kostnader eller økt sponsorbidrag til festival. Økonomisk oversikt bidrar til langsiktighet ved at en har kunnskap om inntekter og kostnader. Ved å gå gjennom regnskapet etter en festival kan en se hvilke

poster som gir verdi for kostnaden investert. Med bakgrunn i regnskapet kan justeringer gjøres til neste festival som gir økt verdi basert på hvilke inntekter som sammenfaller med kostnaden. Dette er en oppgave som krever at ikke tallfestede elementer som markedsføringsverdi og kundetilfredsstillelse blir tatt hensyn til.

Festivalers avhengighet til verdinettverket; kommune og næringslivsaktører, gjør at relasjonsbygging og vedlikehold av nettverket er en viktig funksjon som trenger strukturert oppfølging over tid. Det er viktig å se på aktørene i verdinettverket som kunder som har behov festivalen må dekke for at ønske om å bidra skal være tilstede. Festivalarrangøren bør gå i dialog med aktørene om hvilke målsettinger de ønsker å oppnå gjennom sitt bidrag. Basert på denne informasjonen kan festivalen i større grad kunne tilfredsstille aktørene ved at de oppnår høyere grad av måloppnåelse. Festivalen kan i samarbeid med aktørene finne fram til felles målsettinger og formalisere et samarbeid som sikrer måloppnåelse på sikt. En grad av formalisering vil gi festivalen økt trygghet i stabiliteten til aktørene og gi festivalen langsiktig bærekraft.

7.3 Forslag til videre forskning

Gjennom arbeidet med denne oppgaven har jeg kommet over flere problemstillinger som kunne vært interessante å studere. Denne studien har konsentrert seg om forretningsmodellen til en festival og utforsket forbedringspotensialet i verdiløfte til kundene og verdikapring for festivalen.

Partnerne til festivalen er et interessant element i forretningsmodellen. Festivalen er avhengig av partnernes tjenester og økonomiske bidrag for å ha gjennomføringsevne. Samarbeidet mellom festival og verdinettverket er organisert for å skape en arena for å oppnå egne og felles målsettinger. Det kan sees på hvordan dette er organisert og finne alternative modeller som resulterer i måloppnåelse. Hvilken motivasjon de forskjellige partnerne har som gjør at de velger å bidra med penger og tjenester er et interessant element å utforske. Ved å gå dypere inn i dette ved å anvende motivasjonsteori, kan det gi en bedre innsikt i hvordan festivalarrangører kan øke interesse hos partnere for å kunne øke festivalens verdi gjennom økte sponsorbidrag.

Et annet interessant undersøkelsesområde er hvordan en festival kan bidra til å heve en destinasjons konkurransevne. Studien har vist at kommunen bidrar med en målsetting om å få destinasjonsmarkedsføring gjennom festivalen. Det kunne vært interessant å studere om

og hvilke sider ved en festival som bidrar til å nå dette målet. Problemstillinger som kan være aktuelle å utforske er: Hvilken bevissthet det er hos festivalarrangører om rollen de har som destinasjonsmarkedsfører? Og hvilken bevissthet er det hos kommunen på å bruke festivalarrangementet i sin destinasjonsmarkedsføring? Knytter deltakere positive og negative opplevelser av en festival til destinasjonen? Dette kan studeres ved å intervju partene. Resultatene kan brukes til å bedre samarbeidet om destinasjonsmarkedsføringen mellom festivalen og kommunen. Bevissthet om i hvilken grad deltakere ved en festival assosierer arrangementet med destinasjonen, kan bidra til insentiver til å ta festival i mer eller mindre bruk i destinasjonsmarkedsføringen til kommunen.

7.4 Avslutning

Denne studien er interessant fordi festivalbransjen er i vekst i Norge. Vintersportfestivalen er en av mange festivaler, også i sin nisje innenfor friluftsliv. Studien viser en festival som har klart å finne sin plass i markedet ved å tiltrekke seg kunder, samtidig som den går i overskudd. Mangfoldet av festivaler skaper et stort tilbud til aktuelle kunder. Det gjør det nødvendig å tilfredsstillte kundenes behov for å opprettholde interessen til kundene.

En annen viktig oppgave for festivalen er å markedsføre destinasjonen som et attraktivt bosted og turistmål. Vintersportfestivalen bidrar til positiv destinasjonsmarkedsføring med sitt arrangement. Festivalen har god støtte fra kommune og det lokale næringslivet, som gir en god forutsetning for framtidige festivaler. Støtte i form av sponsorbeløp til festivalen er tilgjengelig og det finnes grunnlag for å videreutvikle samarbeidet med sponsorer for å gi økt verdi for begge parter.

Vintersportfestivalen har vokst fra år til år, og det finnes muligheter for videre vekst for festivalen. Festivalen har et godt kundegrunnlag basert på det verdiløfte de leverer i dag, men studien viser at det eksisterer forbedringspotensial til å øke verdien for kundene og for festivalen. Det er definert tre kundegrupper; deltakere, sponsorer og frivillige. Blant deltakerne er det gjort ulike segmenteringer, og det er forskjellige behov hos segmentene.

Det er muligheter for å forbedre verdiløfte til kundene, samtidig som festivalen øker sin verdikapring. Utforskningen av problemstillingen, ved å analysere verdikaping for kunde og for festival separat viste potensial for økt verdi for begge parter. Muligheten for å øke verdi for kunde og festival eksisterer ved å bruke resultatene i studien til å gjøre endringer i forretningsmodellen til festivalen. Det finnes muligheter for at festivalen kan ta mer kontroll

eller få mer inntekt fra salgselementet i verdikjeden. En partner sitter på store inntektskilder under festivalen, her er det vist at festival kan gå i dialog med partneren om muligheten for å få større del av inntekten. Det blir viktig å samtidig gå i dialog med partnere og sponsorer om løsninger som kan gagne alle parter. Verdinettverket til festivalen er en viktig årsaksfaktor til at festivalen har gjennomføringsevne. Studien viser at verdinettverket er preget av sterk samarbeidsvilje og støtte innad. Relasjonene i verdinettverket er viktig å ivareta, slik at dette ikke må gå på bekostning av at festivalen isolert sett ønsker å øke sin verdikapring.

Avslutningsvis vil jeg ta fram et element fra teoridelen igjen; En suksessfull festival er en festival som klarer tiltrekke seg et økende antall deltakere, har balanse i økonomien, blir satt pris på av lokalbefolkningen og utvikler seg til å være et arrangement som markedsfører destinasjonen gjennom å løfte stedets konkurranseevne, gjennom økt attraksjon, tradisjoner eller kvalitet som del av konseptet (jf. Getz, 2001; Getz 2007; Robertson, M., Chambers, D., & Frew, E. 2007, i Mykletun 2009).

Vintersportfestivalen treffer på punktene i setningen ovenfor. De har fra start til nå hatt et økende antall deltakere på sin festival, det er fortsatt et ønske om å øke deltakerantallet til det nivået der de fortsatt kan møte etterspørselen. Økonomien er i balanse, men det er et ønske om mer sikkerhet i inntektsstrømmen. Lokalbefolkningen verdsetter arrangementet og viser dette i form av å bidra som frivillig arbeidskraft under festivalen, og ved at lokale næringslivspartnere bidrar med ressurser og sponsormidler. Vintersportfestivalen markedsfører destinasjonen, det har vært et økende antall søkere til stedets Høgskole og arrangementet i seg selv tiltrekker turister.

8.0 Litteraturliste

8.1 Bokreferanser

Byers, Thomas H., Dorf, Richard C., og Nelson, Andrew J., 2011. *Technology Ventures; From Idea to Enterprise*. 3.utg. McGraw-Hill, New York, US.

Fangen, Katrine., 2010. «Deltagende Observasjon». 2.utg. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Johannesen, Asbjørn, Tufte, Per Arne og Kristoffersen Line., 2006. «Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode». 3.utg. Abstrakt Forlag.

Mehmetoglu, Mehmet., 2006. «Naturbasert turisme». Fagbokforlaget.

Osterwalder, Alexander og Pigneur, Yves., 2010. «Business Model Generation». Publisert av John Wiley & Sons, Inc., Hoboken. New Jersey.

Silverman, David., 2011. «Interpreting Qualitative Data». A guide to the Principles of Qualitative Research. 4th ed. Sage Publications Ltd.

Yin 2009 i: Yin, Robert K., 2012. «*Applications of Case Study Research*». 3rd ed. SAGE Publications, Inc. US.

8.2 Artikkelreferanser

Getz, Donald., 2007. *Progress in Tourism Management*, «Event tourism: Definition, evolution and research». *Tourism management* 29 (2008) 403-428. publisert av Elsevier Ltd.

Johnson, Mark W., Christensen, Clayton M., og Kagermann, Henning., 2008. *Reinventing Your Business Model*. *Harvard Business Review* 2008.

Mykletun, Reidar J., 2009. «Celebration of Extreme Playfulness: Ekstrem sportveko at Voss». *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, Vol.9, Nos. 2-3, 146-176, 2009.

Osterwalder, Alexander og Pigneur, Yves., 2002. «An e-Business Model Ontology for Modeling e-Business». 15th Bled Electronic Commerce Conference e-Reality: Constructing the e-Economy Bled, Slovenia, June 17 - 19, 2002.

Teece, David J., 2009. *Business Models, Business Strategy and Innovation*. Long Range Planning 43 (2010) 172-194. Publisert av Elsevier Ltd.

8.3 Rapportreferanse

Vestby, Guri Mette, Samulesen, Roar og Skogheim, Ragnhild 2012. «Festivalkommuner. Samhandling mellom kommuner og festivaler». NIBR-rapport 2012:7. (Norsk institutt for by og regionforskning).

8.4 Internettreferanser

Cappelen 2010.

<http://individogfellesskap.cappelen.no/binfil/download.php?did=23532> Lest: 23.03.2014

Ellingsen, Erlend., 2013. «Lys fremtid for grønne aktører». Travel News 12.08.2013.

<http://travelnews.no/2013/08/12/turisme-etc/lys-fremtid-gronne-aktorer/> Lest:01.04.2013

Fangen, Katrine. 2009. Forskningsetiske komiteer, Forskningsetisk bibliotek

<http://www.etikkom.no/Templates/Pages/FBIBArticle.aspx?id=1301>

Lest: 05.12.13

Fossheim, Hallvard J., 2009. Forskningsetiske komiteer, Forskningsetisk bibliotek.

<https://www.etikkom.no/FBIB/Temaer/Personvern-og-ansvar-for-den-enkelte/Informert-samtykke/>

Lest: 04.12.13

Lorch-Falch, Sophie., 2013. «Øyafestivalen trosser konkursherjet bransje». E24 11.08.2013.

<http://e24.no/naeringsliv/oeyafestivalen-trosser-konkursherjet-bransje/21183646> Lest: 06.02.2014

Nøkkeltall for norsk turisme 2012. Innovasjon Norge.

<http://www.cruise-norway.no/viewfile.aspx?id=3794> Lest: 28.03.2014

Kartlegging av markedet for opplevelsesturisme I. Menon Business Economics 2011.

<http://menon.no/upload/2013/03/06/kartlegging-av-markedet-for-opplevelsesturisme.pdf> Lest 28.03.2014

Turistundersøkelsen oppsummering av sommeren 2013. Innovasjon Norge. Rapport Januar 2013.

<http://www.innovasjonnorge.no/Global/Reiseliv/Turistunders%C3%B8kelsen%20sommeren%202013%20-%20Rapport%20-%202412014.pdf> Lest: 28.03.2014

ssb (Statistisk sentralbyrå) 2012. Kulturstatistikk 2012. red: Jensen, Cato Hernes.

[http://www.ssb.no/kultur-og-fritid/artikler-og-](http://www.ssb.no/kultur-og-fritid/artikler-og-publikasjoner/_attachment/156861?_ts=143fc576ac0)

[publikasjoner/_attachment/156861?_ts=143fc576ac0](http://www.ssb.no/kultur-og-fritid/artikler-og-publikasjoner/_attachment/156861?_ts=143fc576ac0) Lest: 28.03.2014

Thor O. Olsen, 2011. <https://www.ntnu.no/iee/fag/sos/sos-mod01-intro-til-sosiale-medier.pdf>

Ukaiås <http://ukaiaas.no/ukestyret> Lest: 27.11.16

8.5 Figurreferanse

<http://www.innovasjonnorge.no/no/grunder/ideutvikling/slik-lager-du-en-forretningsmodell/>

Lest: 05.11.16

Vedlegg A: Intervjuguide Person A

Hva var ideen bak «Vintersportfestivalen»?

Tidspunkt for oppstart?

Innhold ved oppstart?

Hvordan forgikk utviklingen fra festival til bedriftsetablering?

1. Produkt/tjenester?
2. Antall festivaler evt. andre prosjekter
3. Antall Ansatte
4. Rekruttering av frivillige? Utfordring? Lokal/ekstern forankring?
5. Økning i overskudd fra drift?
6. Sponsorinntekter?
7. Samarbeidspartnere? (viktigste, regional støtte, næringspartnere)

Hvordan finansieres «Vintersportfestivalen»?

8. Fordeling mellom sponsor, støtte, deltakere

Innovasjon Norge sin rolle?

Hva er det «Vintersportfestivalen» tilbyr en deltager?

Hvilken verdi får kunde ved å delta på festival/kjøpe festivalpass?

Hvordan leverer dere denne verdien?

Har dere en konkret målgruppe?

Hvilke ulike kundesegmenter vil du anta benytter seg av festivalen?

Er programmet tilpasset de ulike kundesegmentene?

Hvordan?

Hvilke tilleggstjenester/produkter tilbys i regi av bedriften?

Av andre aktører?

Hvilke av disse gir fortjeneste til bedriften?

Hvilke andre aktører i regionen tjener på arrangementet?

Gir disse aktørene dere en del av sin fortjeneste? I form av sponning, del av inntekt eller lignende?

Hva er nøkkelressursene for å gjennomføre festival/opprettholde drift året gjennom?

Hva er nøkkelressursene for å få gjennomført en god festival?
(mennesker, natur: vær/vind, samarbeidspartnere)

Avhengighetsfaktorer?

Hvilke salgskanaler benytter dere?

Hvilke markedsføringskanaler benytter dere?

Hvordan ser kontantstrømmen for festivalen ut?

Hvilke nøkkelelementer i verdikjeden gir inntekt? (kostnad)

Er det mulig å anvende frivillige til salg av tjenester/produkter som kan øke festivalens inntekt? (mat, drikke, klær)

Vedlegg B: Intervjuguide person B og C

Hva er din rolle i «Vintersportfestivalen»?

Hva er «Vintersportfestivalen for deg»?

Hva er det «Vintersportfestivalen» tilbyr en deltager?

Hva får man igjen for kjøp av et festivalpass?

Hva koster et festivalpass?

Hva koster et deltakerpass?

Har dere en konkret målgruppe?

Hvilke ulike kundesegmenter vil du anta benytter seg av festivalen?

Er programmet tilpasset de ulike kundesegmentene?

Hvordan?

Hvilke tilleggstjenester/produkter tilbys i regi av Bratt Moro?

Av andre aktører?

Hvilke av disse gir fortjeneste til festival?

Hvilke andre aktører i regionen tjener på arrangementet?

Gir disse aktørene dere en del av sin fortjeneste? I form av sponsing, del av inntekt eller lignende?

Hva er nøkkelressursene for å få gjennomført en god festival?
(mennesker, natur: vær/vind, samarbeidspartnere)

Hvilke salgskanaler benytter dere?

Hvordan ser kontantstrømmen for festivalen ut?

Hvilke nøkkelementer i verdikjeden gir inntekt?

Hvilke nøkkelementer i verdikjeden gir kostnader?

Er det mulig å anvende frivillige til salg av tjenester/produkter som kan øke festivalens inntekt?

Vedlegg C: Intervjuguide frivillige

Alder?

Kjønn?

Fødested?

Botid i på stedet?

Tilknytning?

Antall år frivillig?

Hvorfor ønsker du å være frivillig under årets festival?

Hva ved «Vintersportfestivalen» gjør at du vil delta som frivillig?

Hvorfor være frivillig og ikke bare deltager?

Motivasjon: utstyr, gratis entre, sosialt, dugnad?

Er det noe spesielt ved «Vintersportfestivalen» sammenlignet med andre festivaler du har vært på? Om ikke deltatt på en annen festival, hva er spesielt ved «Vintersportfestivalen»?

Hva tenker du en deltager sitter igjen med etter å ha deltatt? Eller du selv.

Har du meldt deg på noen turer eller gjør du dette på egenhånd?

Årsak?

Hva er du spesielt fornøyd med på festivalen?

Hva er du eventuelt misfornøyd med?

Forslag til hvordan forbedre dette?

Har du forslag til andre ting som kan gjøres for å forbedre festivalen?

Tror du at du kommer til å være frivillig neste år?

Hvor mye penger regner du med å bruke under festivalen?

Får du besøk av venner/familie under festivalen?

Hvis ja, bor disse hos deg eller betaler de for overnatting?

Vedlegg D: Spørreundersøkelsesskjema

Spørreundersøkelse Vintersportfestivalen 2014

*1. Kjønn

- Kvinne
- Mann

2. Alder

- 18-24
- 25-34
- 35-44
- 50+

*3. Bosted

- Lokalt
- Annet (vennligst spesifiser)

4. Har du en tilknytning til det lokale stedet?

- Bosted
- Familie
- Venner
- Kjæreste
- Tidligere bosted/studiested
- Ingen
- Annet (vennligst spesifiser)

*5. Hvilke tilbud benytter du under festivalen?

- Festivalpass
- Deltakerpass
- Frivilligpass
- Turer
- Kurs
- Konkurranser
- Fjellsportkvelder
- Afterski
- Foredrag
- Ingen
- Annet (vennligst spesifiser)

*6. Hva gjør at du velger delta på "Vintersportfestivalen" 2014?

- Aktiviteter
- Sosialt fellesskap
- Sted

- Venner som drar
- Lære noe nytt
- Vært på tidligere festival
- Annet (vennligst spesifiser)

***7. Benytter du deg av turtilbudet på festivalen?**

- Ja
- Nei

8. Hvis nei på foregående spørsmål, hva er årsaken til dette?

- Går turer på egenhånd
- Prisnivå
- Uinteressert i turene tilbudt
- Annet (vennligst spesifiser)

9. Ville du vært interessert i en pakkepris på følgende:

- Deltakerpass og overnatting
- Deltakerpass, overnatting og en guidet tur
- Deltakerpass og lue/t-skjorte
- Annet (vennligst spesifiser)

***10. Hvilke av følgende aktiviteter kunne du ønske ble tilbudt på festivalen?**

- Toppturer
- Fjellskiturer
- Isklatring
- Bretur
- Aking
- Padling
- Kompetansehevende kurs
- Barnearrangement
- Ungdomsarrangement
- Boardercross
- Hopp med ulikt skiutstyr
- Annet (vennligst spesifiser)

Vedlegg E: Hovedpostene i festivalregnskapet

Konto	Totalt 2014
3000 Sponsor, avg.pl.	kr -497 000,00
3002 Sal av diverse 25%	kr -68 782,59
3010 Andre salgsinntekter	kr -15 696,00
3100 Inntekter, avg.fritt	kr -54 251,80
3101 Deltakeravgift	kr -310 698,02
3110 Andre salgsinntekter, avg.pl	kr -
3890 Tilskudd	kr -300 000,00
4000 Varekjøp, avg.pl.	kr 8 127,66
5900 Andre personalkostnader	kr 29 867,90
6300 Leie lokaler	kr 4 065,16
6390 Andre leiekostnader	kr 16 517,96
6400 Leie Maskiner	kr 5 328,37
6500 Utstyr som ikke aktiveres	kr 8 631,29
6550 Datakostnader	kr 1 704,23
6730 Honorarer 25%	kr 154 223,43
6750 Honorarer fritt	kr 246 148,00
6800 Kontorrekvisita	kr 474,86
6830 EDB-Kostnader	kr 324,82
6900 Telefon	kr 605,00
7000 Bensin/olje egne biler	kr 2 541,59
7020 Rep. /vedlikehold egne biler	kr 323,71
7100 Bilgodtgjørelse	kr 6 528,60
7140 Reisekostnader, ikke oppg.	kr 82 263,12
7240 Møteutgifter	kr 90 020,65
7300 Annonser og reklame	kr 79 070,10
7430 Gaver og premieutbetaling	kr 15 946,47
7510 Forsikringspremier	kr 21 976,00
7790 Andre kostnader	kr 100 243,49
Sum til prosjekt	kr -371 496,00

Merknader til kontoer i regnskapet:

6300 Leie lokaler og 6390 Andre leiekostnader inneholder ikke leiekostnader fra overnattingspartneren

6730 Honorarer 25% inneholder i hovedsak kostnader til markedsføring

6750 Honorar fritt inneholder i hovedsak kostnader til guider og foredragsholdere

7140 Reisekostnader inneholder transport av deltakere og av aktører tilknyttet festival

7240 Møteutgifter inneholder i hovedsak utgifter til overnattingspartneren

Vedlegg F: Resultater fra intervju med festivalledelsen

Person A

Person A er initiativtaker bak festivalen og har vært hovedperson bak gjennomføringen og konseptet fra oppstart. Intervjuet med denne personen gikk derfor mer i dybden på bakgrunnen for festivalen, i tillegg til å få informasjon som kan brukes til å besvare forskningsspørsmålet. Bakgrunnsinformasjon ble anvendt innledningsvis i denne oppgaven i avsnittet om casebeskrivelsen. I dag har person A et overordnet kommunikasjonsansvar for festivalen, kompetanse på markedsføring og relasjon med sponsorer fra tidligere gjør at A bidrar på disse områdene. Person A er delaktig i gjennomføringen av festivalen, men i rollen som en del av styret i bedriften som arrangerer festivalen.

Person B

Denne personen er ansatt i full stilling for bedriften som arrangerer festivalen. B har ansvar for økonomisk styring, relasjoner med sponsorer og partnere, kanalisering av støttemidler til rett formål, kommunikasjon til styret, og utover dette koordinere og bidra til at festivalen blir gjennomført på en god måte. Intervjuguiden fra intervju med person A ble videreført, bakgrunns spørsmålene ble tatt bort til fordel for å gå mer inn på økonomi av festivalen, da dette er B sitt ansvarsområde.

Person C

Denne personen har ansvar for festivalen. Ansvaret dekker utforming av innhold, rekruttere frivillige og ivareta disse, og gjennomføring av festivalen.

Samme intervjuguide ble benyttet som ved intervjuene av person A og B. Som forklart i metodedelens er dette for å se om det er samsvar og eventuelle nye innfallsvinkler som kommer med ved at de ulike personene har ulike ansvarsområder.

Det kom fram i intervjuene at målgruppe og kundesegmenter for festivalen ikke er kartlagt. En uttalte: «Festivalen er ikke utviklet for å tenke på kundesegmentene». Noen fellestrekk i kundegruppen kunne de tre framlegge basert på observasjon under tidligere festivaler. Alderssegmentet mente de er 18 år og opp til 40-50år. En uttalte at en målgruppe for festival lå rundt 40 år, basert på at personen mente disse benyttet turtilbudet til festivalen i størst grad. I tillegg til alder er det felles for kundegruppen ifølge festivalledelsen at de har interesse for å være med på «friske aktiviteter om vinteren». En av de ansatte antok et skille mellom eksterne og lokale kunder. Antakelsen innebar at eksterne kunder benytter bredden i tilbudet fra festivalprogrammet i større grad, mens lokale kunder antakelig gikk på turer selv og primært benyttet seg av kveldsprogrammet.

Verdiløfte festivalen tilbyr disse kundene er ifølge festivalledelsen:

«Kunnskapslevering gjennom naturopplevelser i rammene av en sosial samlingsplass der en kan møte likesinnede og ha det gøy».

I programmet prøver de å tilpasse aktiviteter til å imøtekomme ulike segmenter med egne jentekurs og nivåforskjeller på turene. Festivalen har et eget tilbud for lokale barn og ungdom:

«Det er viktig å inkludere barn og unge. Vi tjener ikke penger på disse. Men det er bra for omdømme. Vi skaper aktivitet, vi gjør det for unge».

Festivalledelsen påpeker viktigheten av god service for å pleie kunderelasjoner under festival. Inntekter til festival får de gjennom lokale sponsorer og offentlige støtteordninger.

Festivaldeltakerne står for den minste delen av inntektssiden.

Nøkkelressursene i festivalen ifølge festivalledelsen er sponsorene, de frivillige, guidene, og stedet i seg selv. Som uttalt av en i festivalledelsen:

«Det viktigste er viljen til å få til noe, gjennomføringsevne!
Går igjen hos alle, og er grunnen til at alle spiller viktige roller.»

Kjerneaktivitetene de selv utfører er markedsføring og personlig service.

Partnere er det lokale næringsliv, overnattingstilbydere og transporttilbydere.

Kostnadene til festival består av utgifter til de ulike partnene, markedsføring og kjøp av ulike tjenester.

Med festivalen ønsker arrangørene å oppnå økonomisk bærekraftighet ved å formidle kunnskapsbaserte aktiviteter i samspill med natur og mennesker på destinasjonen. Ved å satse på storskalarrangementer og medieaktiviteter vil de fremme destinasjonens attraktivitet for nye tilflyttere, gjennom utvikling av reiselivsaktivitet og produkt.

Siden første festival ble arrangert har det ifølge festivalledelsen vært en vekst i antall studenter som søker høyskolen i området, og i antall nye beboere. Disse tallene kan ha andre sammenhenger, men bedriften selv antar at deres festival har vært en positiv faktor for denne veksten i regionen

Vedlegg G: Resultater fra intervjuene med frivillige

Motivasjonsfaktor for å være frivillig

Det ble tydelig i intervjuene at den viktigste motivasjonsfaktoren for å være frivillig var det sosiale fellesskapet med andre frivillige. 2 av intervjuobjektene var frivillig for første gang, begge disse nevnte at de benyttet festivalen til å integrere seg inn i miljøet på stedet. De som hadde vært frivillige før antydte at frivilligbasen besto av flere gjengangere fra tidligere år, denne stabiliteten førte til at de ønsket å bidra til fellesskapet. Videre var det et ønske om å bidra til lokalsamfunnet for å støtte oppom det bedriften gir stedet ved å arrangere festivalen. Å være en bidragsyter til å profilere destinasjonen gjennom festivalen ble også nevnt. Gratis inngang til festival og noe utstyr var en sekundær motivasjonsfaktor, ikke en årsak til å være frivillig, men det bidro som et positivt insentiv.

Positivt ved festival

På spørsmål om hva som er spesielt bra ved festivalen var det menneskene som deltar, både som deltakere og frivillige som ga insentiv til å bidra. Elementet av intimitet ble nevnt av flere som positivt, et ønske om å beholde dagens størrelse på festivalen. Videre ble det sett positivt på de aktivitetene som ble gjentatt årlig, festivaltradisjon. Et par nevnte det positive med ringvirkningene festivalen gir resten av næringslivet og hvordan de tror den bidrar til å heve stedet som turistdestinasjon. En av respondentene nevnte nettside og videoer lagt ut på internett som positive faktorer for ønske om å være med, ga inntrykk av at festivalen var for alle og at det var en god stemning. Flere av respondentene ga uttrykk for at variasjonen i festivalen, med tilbud om foredrag, kurs og turer, var bra. Programmet favner flere segmenter og gir et tilbud som de fleste kan benytte. Samtidig var det ingen av de frivillige deltok på turer i regi av festivalen. Årsak til at de ikke benyttet turtilbudet var i hovedsak at de kjenner terrenget og går turer på egenhånd, samt at under festivalen ble det liten tid til eventuelle turer da de jobbet som frivillig.

Forbedringspotensial ved festival

På spørsmål om forbedringspotensial ved festivalen kom det fram fra en av respondentene et ønske om en alternativ overnatting, tidligere år eksisterte et tilbud med teltovernatting innendørs som respondenten mente var attraktivt.

Et annet innspill var å høyne fokus på et alderssegment som faller utenfor festivalen, ungdom 12-16 år. Disse bor på det lokale stedet og har ferie på tidspunktet festivalen arrangeres, og kan derfor benytte seg av et tilbud.

To av respondentene kunne ønske det var et sterkere miljøfokus på festivalen, både når det gjelder å benytte lokal mat, kildesorteringssystem av søppel og minimere transport.

En nevnte at markedsføring utenfor regionen var lite synlig, og at det var ønskelig å promotere mer eksternt.

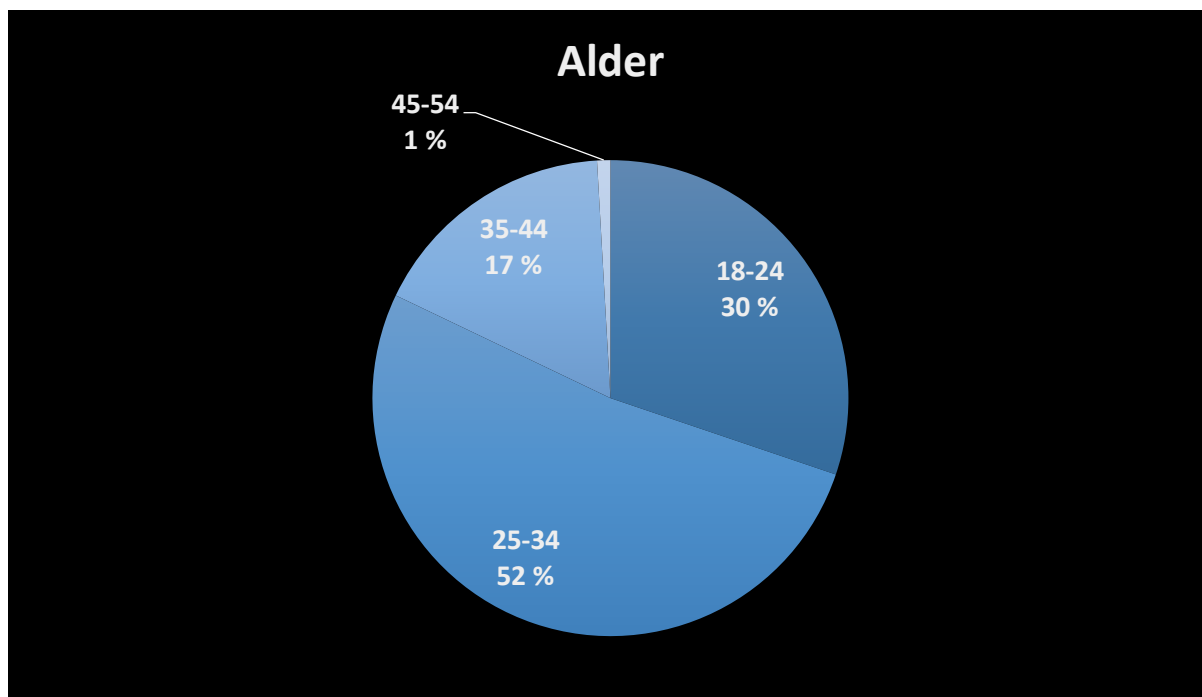
Innspill om telt på konkurransene, samt matservering for å gjøre det mer publikums- og kjørervennlig. To av respondentene så forbedringer ved dette arrangementet.

En av respondenten reflekterte rundt navnet på festivalen, dette reflekterer ikke innholdet i festivalen. Respondenten presiserte forståelse for at merkenavnet var bygd opp over tid, slik at endring kunne være vanskelig.

Et moment som ble nevnt av en respondent var at lokale ikke bidro på samme nivå som innflyttere. 3 av respondentene ønsket helt klart å være frivillige neste år, 1 ønsket å være deltaker og 1 svarte ja om fortsatt bosatt på stedet.

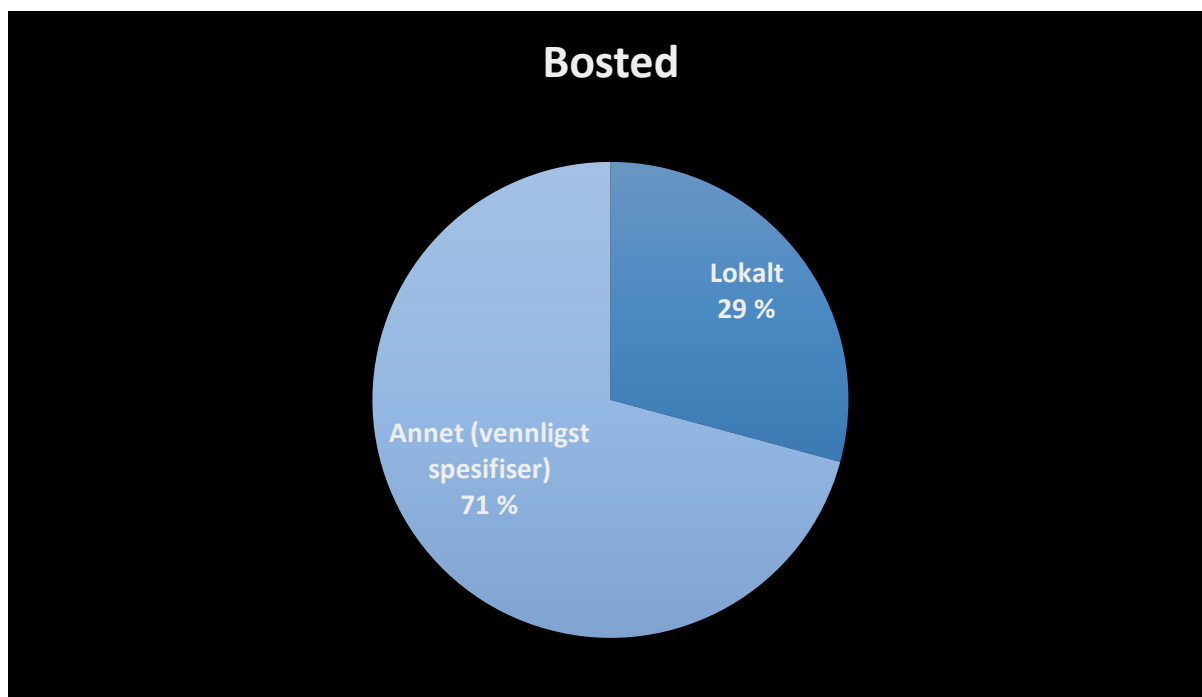
Vedlegg H: Resultat av spørreundersøkelsen basert på totalutvalget

Figur 1: Aldersfordeling på festivalen fra totalutvalg



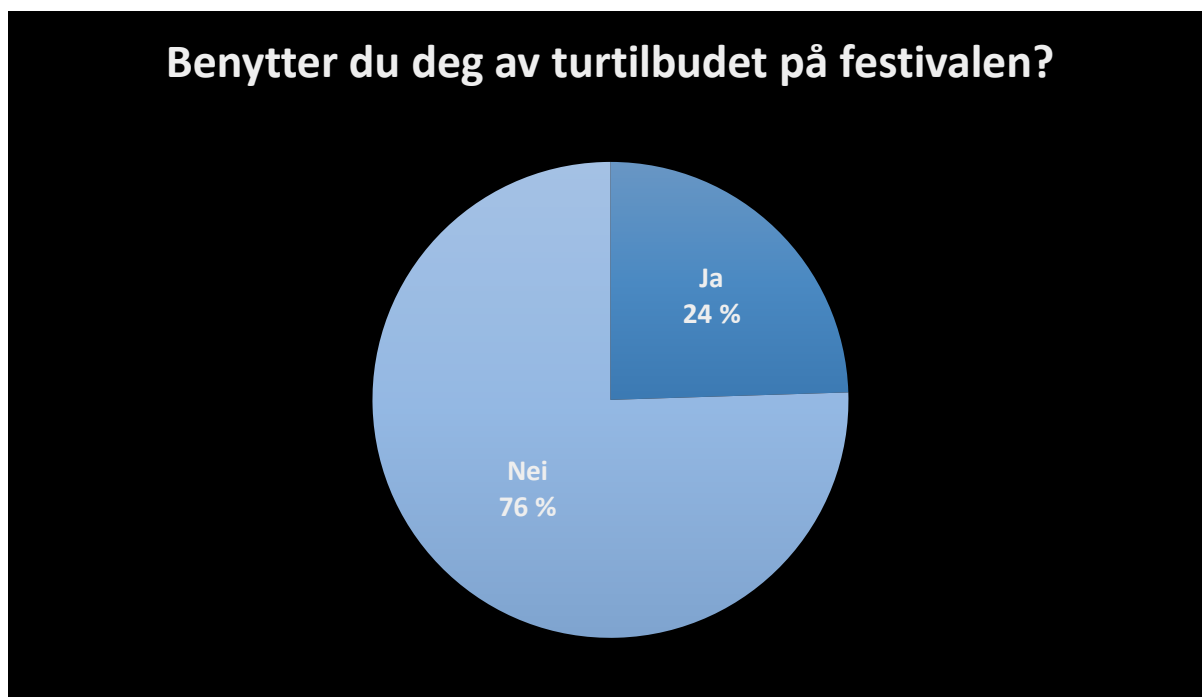
Spørreundersøkelsen sett i sin helhet viser at det største alderssegmentet var gruppen fra 25 til 34 år, med 52%. Det var deretter flest i gruppen fra 18 til 24 år, med 30 % og i aldersgruppen fra 35 til 44 år var det 17%. Aldersgruppen 45-54 år hadde én respondent i utvalget, som tilsvarer 1% av totalutvalget. Respondentens svar blir ikke tatt med videre i oppgaven, da segmentet ikke er stort nok til å danne et kundegrunnlag for festivalen. Kundesegmentet til festivalen blir dermed; menn og kvinner i alderen 18-44 år.

Figur 2: Bosted totalutvalg



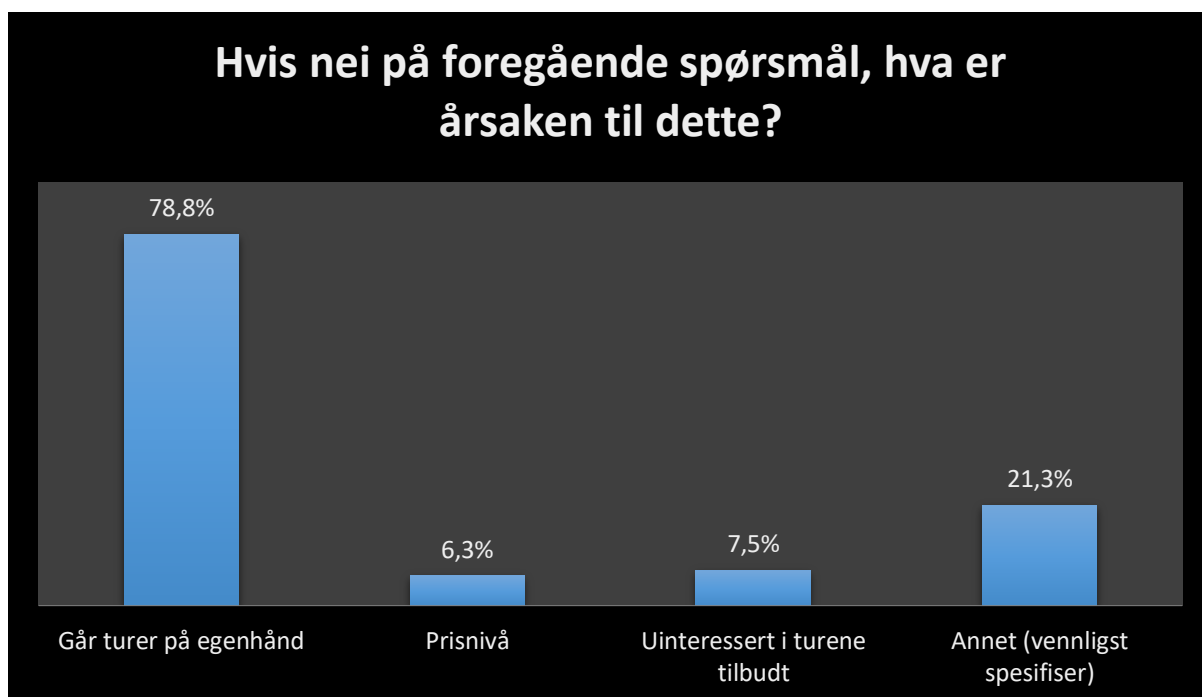
På spørsmål om bosted svarte 75 av respondentene (71%) at de var tilreisende, ikke overraskende da de fleste fastboende antagelig velger bo hjemme hos seg selv. Årsak til at spørreundersøkelsen ble foretatt på gitt sted er en antakelse om at disse bidrar mest til inntjening til den lokale økonomien. Det er et ønske om å øke antall tilreisende deltakere ifølge festivalledelsen, det betyr at et verdiløfte bør imøtekomme behovene til dette kundesegmentet. De fleste tilreisende kom fra Oslo og områder nær Oslo, eller Bergen, en annen andel kom fra nærliggende områder på Vestlandet.

Figur 3: Benyttet turtilbud totalutvalg



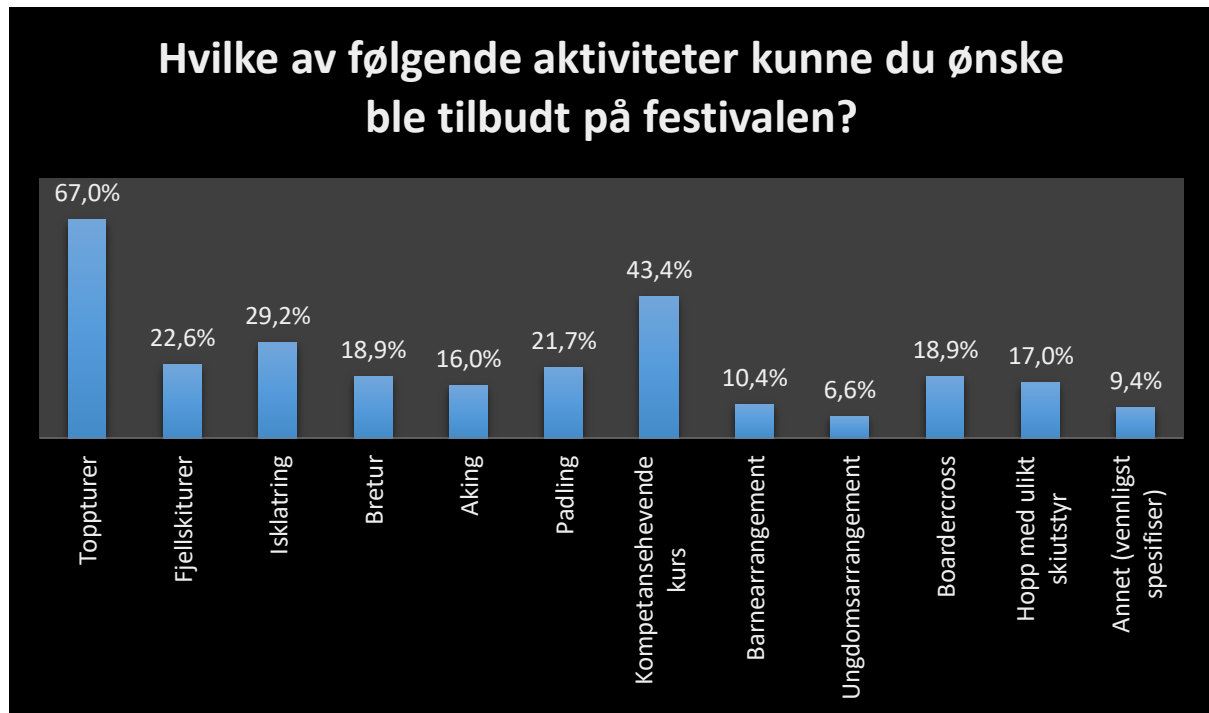
Videre viste undersøkelsen at 76% valgte å gå egne turer framfor å benytte turtilbudet i festivalprogrammet. Dette resultatet gir grunnlag for å utvikle andre tilbud i festivalen. Noen av turtilbudene hadde allikevel stor etterspørsel, dette gir en antydning til at visse turtilbud kan utvides for å øke attraktiviteten av festivalen.

Figur 4: Årsak til å ikke benytte turtilbud totalutvalg



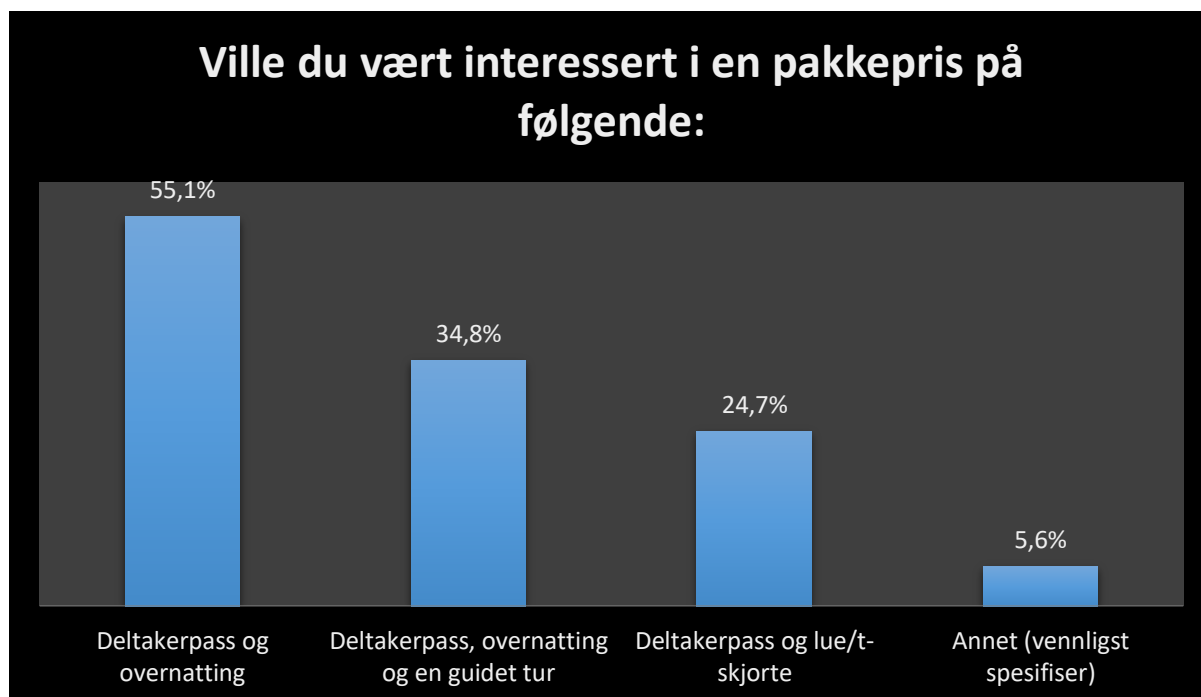
Figuren viser at prisnivå og uinteressante turer var i liten grad årsak til at deltakerne valgte bort turtilbudet. Det bekrefter resultatet fra forrige spørsmål, at å gå turer på egenhånd er årsaken.

Figur 5: Aktiviteter ønsket totalutvalg



Aktiviteter som ble ønsket av respondentene innebar mange av de eksisterende tilbudene; Toppturer, kompetansehevende kurs, padling og isklating. Videre viste respondentene interesse for fjellskiturer, aking, boardercross og hopp med ulikt skiutstyr. Dette resultatet gir et insentiv til å implementere flere nye aktiviteter for å gi kundene et bedre verdiløfte og en enda større bredde i aktivitetstilbudet på festivalen.

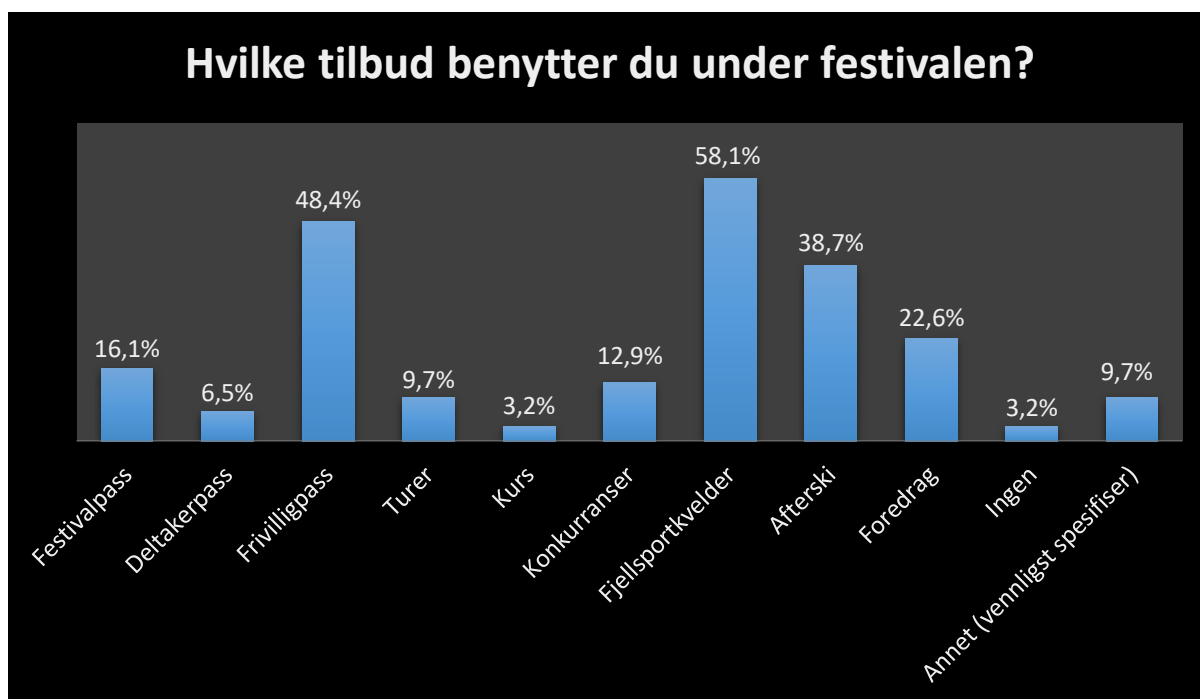
Figur 6: Ønsket pakketilbud totalutvalg



Et spørsmål gikk direkte ut på om deltakerne kunne være interessert i en pakkepris på overnatting og deltakerpass, eller overnatting, pass og en guidet tur, eller en pakke med pass og lue/t-skjorte. Den største interessen falt på deltakerpass og overnatting. Dette spørsmålet ble stilt for å sjekke ut interessen med tanke om at dette kan gi en økt inntekt for festivalen. En slik pakkelse vil i tillegg kunne gi større forutsigbarhet i salg. Alternativet med størst interesse var en pakke med deltakerpass og overnatting. Det var flere som i tillegg kommenterte dette muntlig som et tilbud de gjerne ville benytte. Totalt sett viser resultatet god interesse for en pakkelse av et slag.

Vedlegg I: Resultater fra spørreundersøkelsen blant lokale deltakere

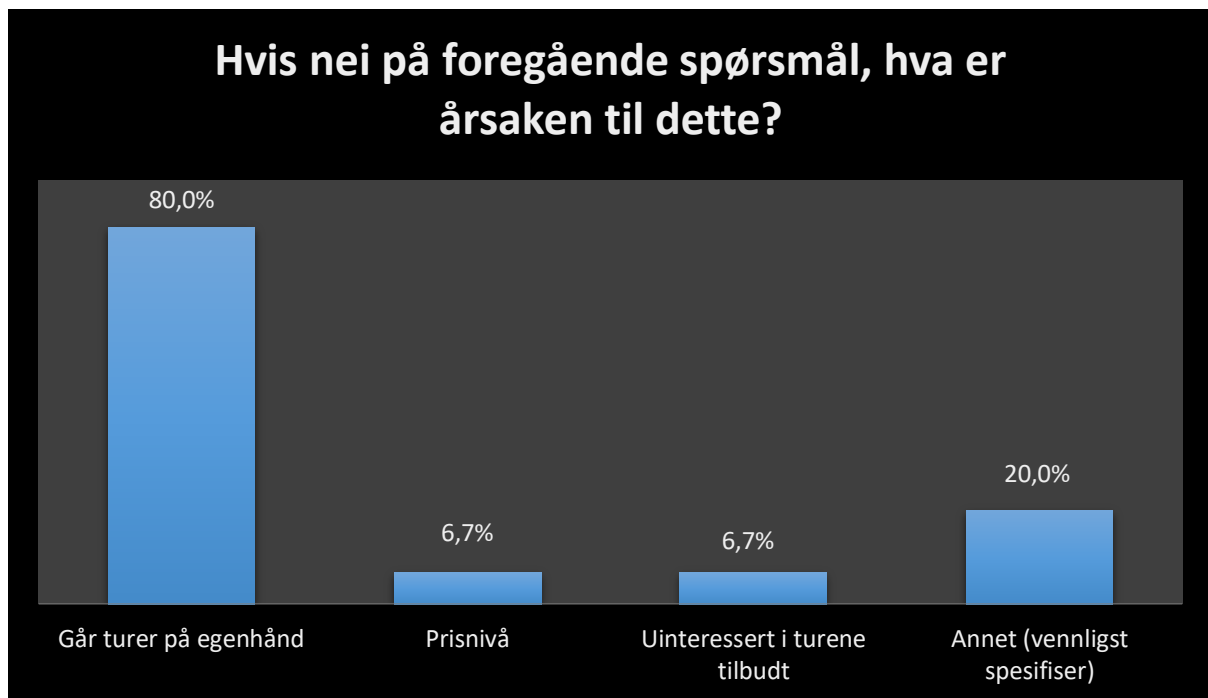
Figur 1: Festivaltilbud benyttet av lokale



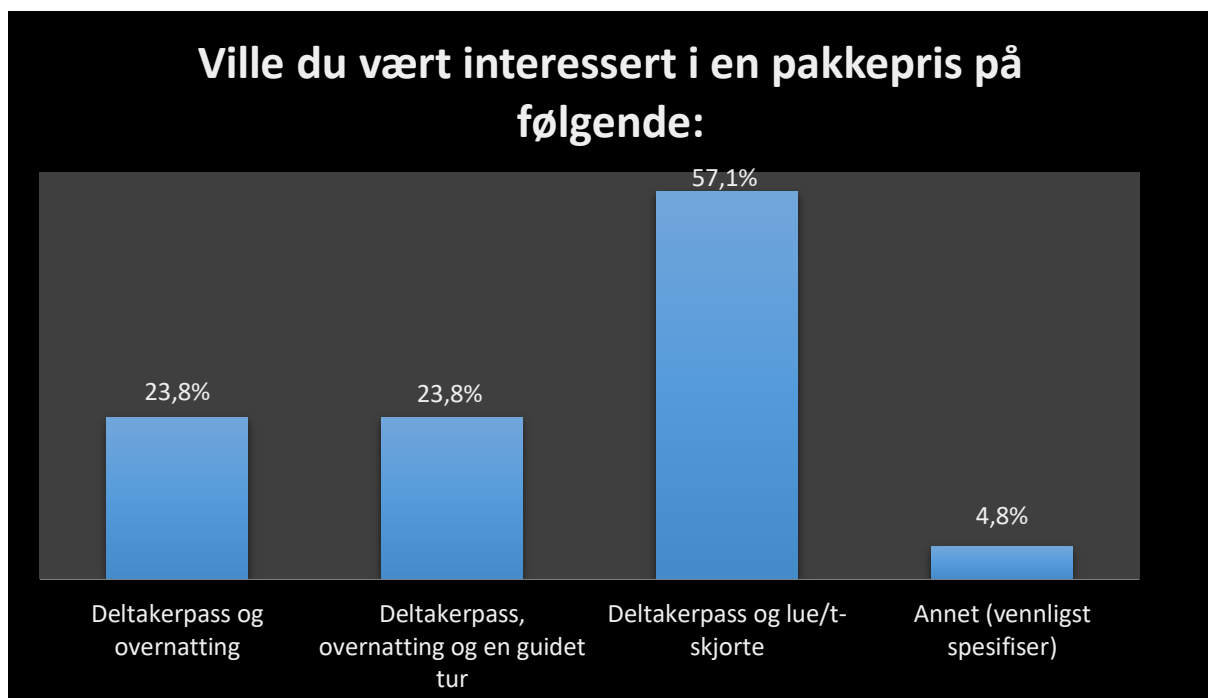
Respondentene svar er i samsvar med festivalledelsens antakelse om at kveldstilbud er hyppigst benyttet. 71% av respondentene hadde en form for pass til festival. Foredrag var ellers det tilbudet fra programmet flest lokale benyttet, med resultat 22,6%.

Turtilbudet ble benyttet av 6,5% av de lokale, dette samsvarer med antakelse fra festivalledelse. Hovedårsak til å ikke anvende turtilbud var at de gikk egne turer, annet kategorien fikk her høy oppslutning, de individuelle svarene her viser årsakssammenheng med at det var frivillig som jobbet under festivalen.

Figur 2: Årsak til å ikke benytte turtilbudet for lokale



Figur 3: Ønsket pakketilbud av lokale deltakere



Figuren viser at de lokale er mest interessert i en pakkepris på deltakerpass og lue/t-skjorte. Dette kan forklares ved at de bor hjemme hos seg selv under festivalen. 23,8% responderte på de to andre tilbudene ut fra uttalelser under undersøkelsen var det flere som krysset av her med tanke på andre tilreisende.

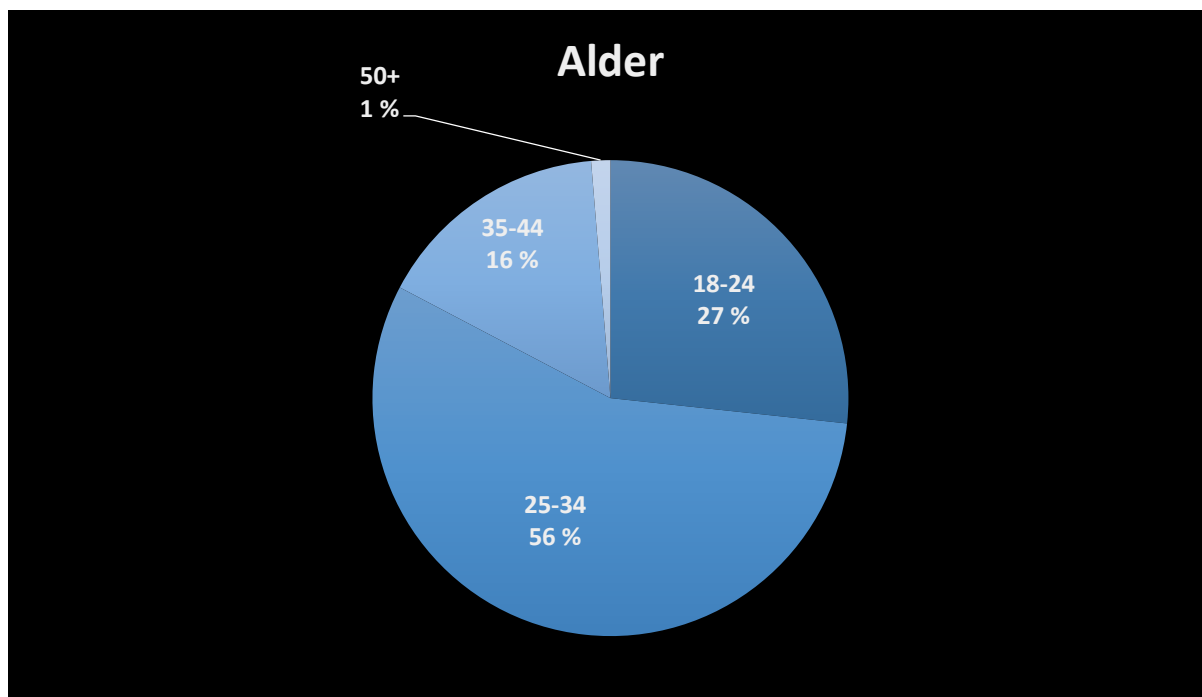
Figur 4: Ønskede aktiviteter lokale



Av aktiviteter ønsket kommer helt klart toppturer øverst med 61,3%. Kompetansehevende kurs og isklatring får begge en oppslutning på 41,9%. Videre var aking, boardercross og hopp med ulikt skiutstyr relativt populært. Disse tre aktivitetene eksisterer ikke i festivalen i dag, så dette resultatet kan gi et insentiv til implementering av nye aktiviteter til neste år.

Vedlegg J: Resultater fra spørreundersøkelsen blant de eksterne deltakerne

Figur 1: Alderssammensetning av de eksterne deltakerne



Spørreundersøkelsen og den deltagende observasjon under festivalen danner grunnlag for analysen av de eksterne deltakernes tilfredshet ved festival og ønske om framtidig tilbud.

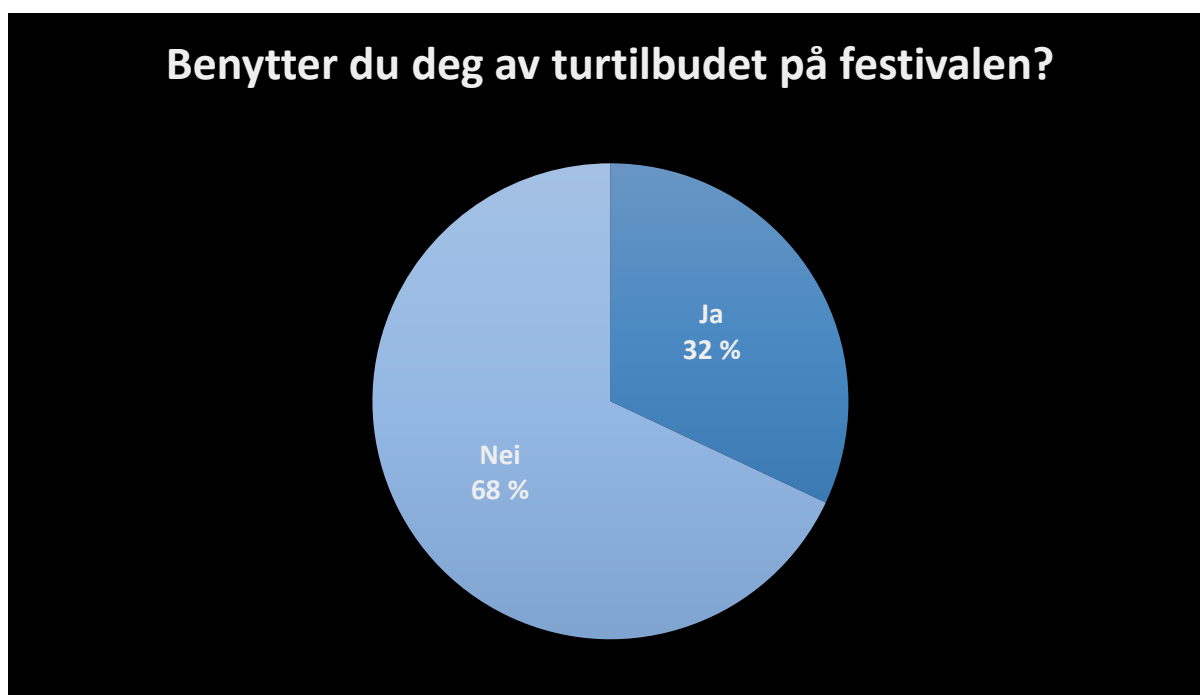
Figur 2: Motivasjon for å delta for eksterne



Motivasjonen for å komme var i hovedsak ulike sosiale faktorer. Stedet i seg selv var ikke en utslagsgivende årsaksfaktor. Festivalens tema var en viktig faktor, ikke nødvendigvis deltagelse i organisert aktivitet, men aktivitetsfokus var en interesse for å delta.

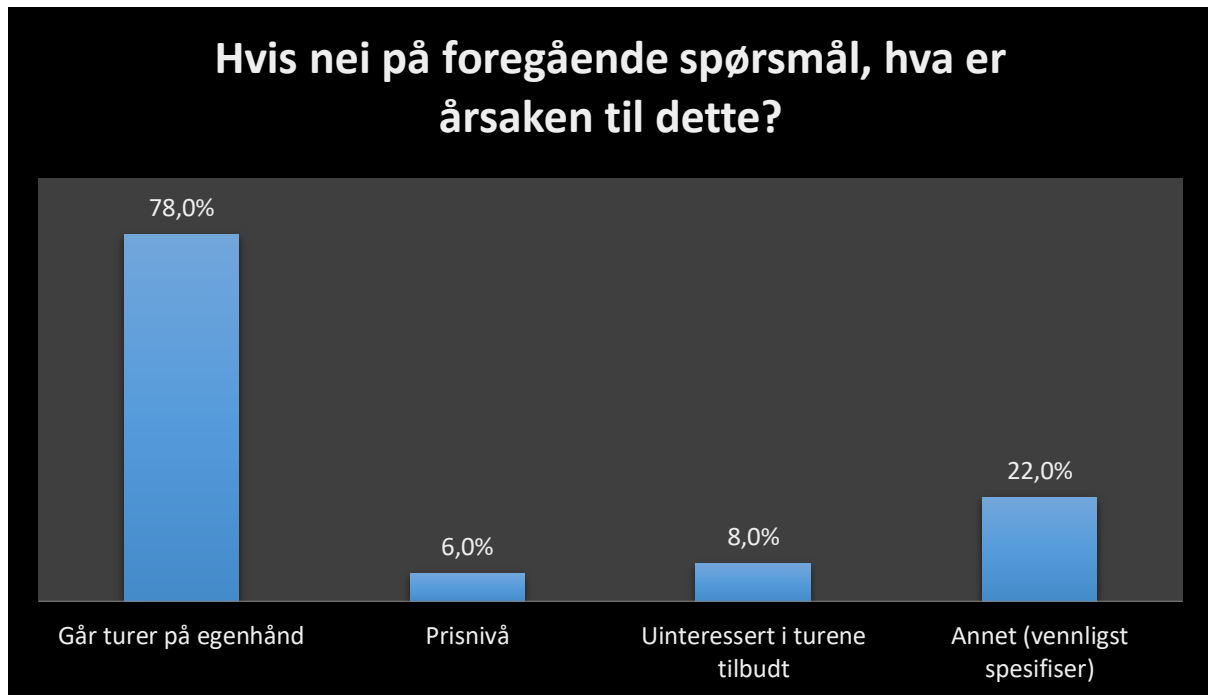
Festivalprogrammet og aktivitetene tilbudt var interessante, og flere nevnte kortere kurs kunne være av interesse men ønsket ikke bruke alle sine festivaldager på denne aktiviteten.

Figur 3: Benyttet turtilbud eksterne



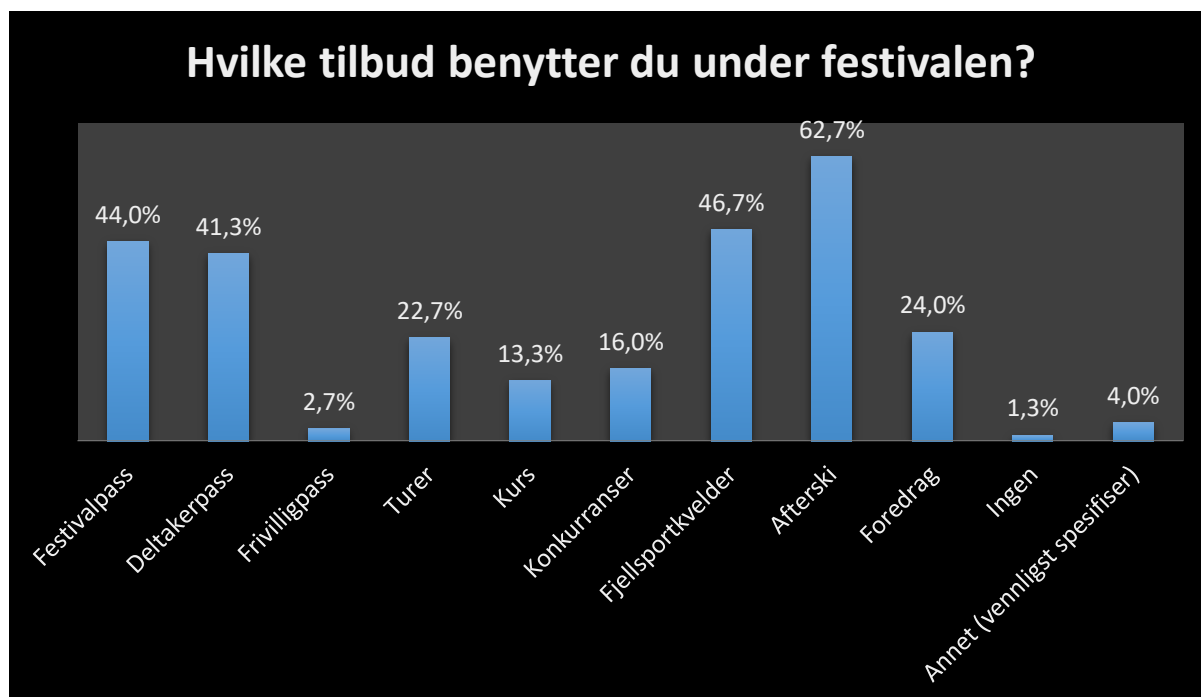
Av de eksterne deltakerne var det betydelig flere som benyttet seg av organiserte turer og kurs enn de lokale deltakerne, men turer på egenhånd i fjellterrenget var også her aktiviteten med størst interesse.

Figur 4: Årsak til å ikke benytte turtilbudet for eksterne deltakere



Årsakene til ikke å delta var også for denne gruppen først og fremst at de gikk egne turer. Annetkategorien her var også høy, men med andre årsaksfaktorer enn hos de lokale deltakerne. Det var en større variasjon hos de eksterne, noen var med på konkurranser og frikjøring, andre kom til festivalen et senere tidspunkt enn starten for kursene, og andre igjen syns flere dager ble for mye tidsbruk.

Figur 5: Benyttede aktiviteter eksterne



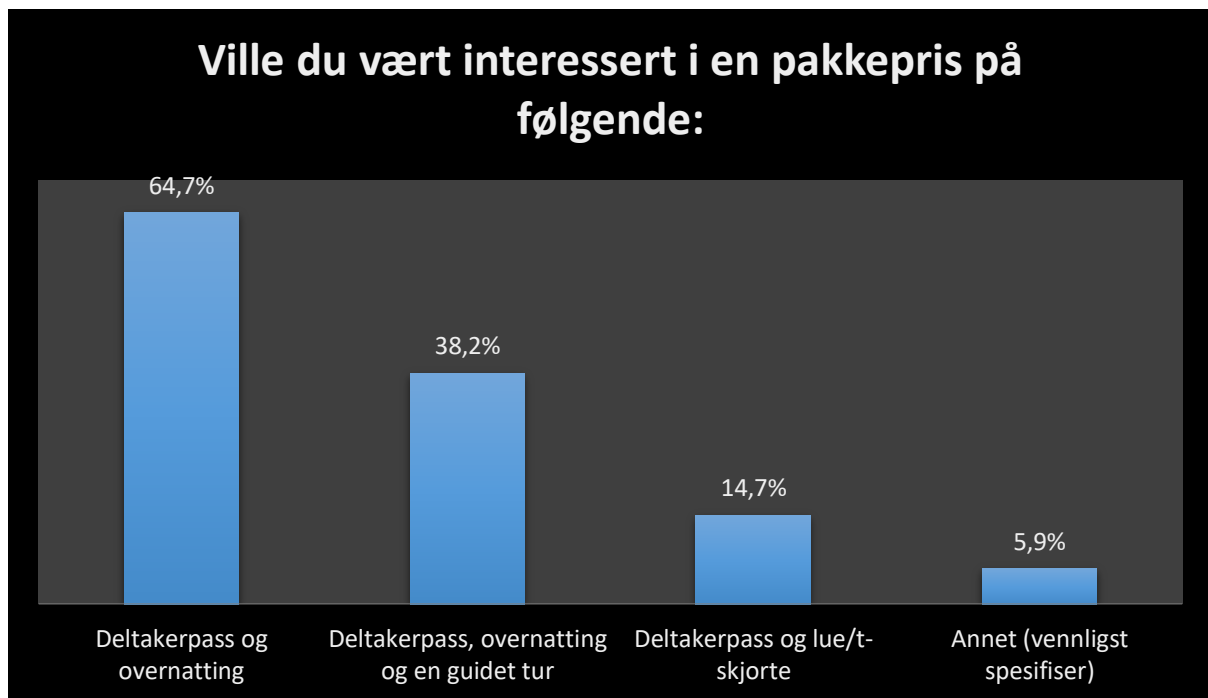
88% av de eksterne hadde et pass, jevnt fordelt mellom deltaker- og festivalpass. Ytterst få hadde frivilligpass, som bekrefter festivalledelsens antakelse om at få frivillige bor utenfor lokalstedet. Kveldsarrangementene hadde høyest deltakelse av aktivitetene tilbudt med henholdsvis 46,7% på fjellsportkvelder og 62,7% på afterski. Deltakelse på arrangementer kveldstid var høy og gjennom deltagende observasjon var det flere som uttalte at tilgjengeligheten ved at det ble tilbudt på overnattingssted var positivt. Foredrag og turer blir benyttet av ca. 1/4 av respondentene.

Figur 6: Ønskede aktiviteter av eksterne deltakere



Figuren ovenfor viser at de eksterne deltakerne har størst interesse for toppturer, dette samsvarer med de lokale deltakerne sin interesse, Kompetansehevede kurs viser en interesse på 44%. Videre har fjellskiturer, isklatring, bretur og padling ca. ¼ dels oppslutning blant de eksterne deltakerne. Boardercross og hopp med ulikt skiutstyr får også noe utslag.

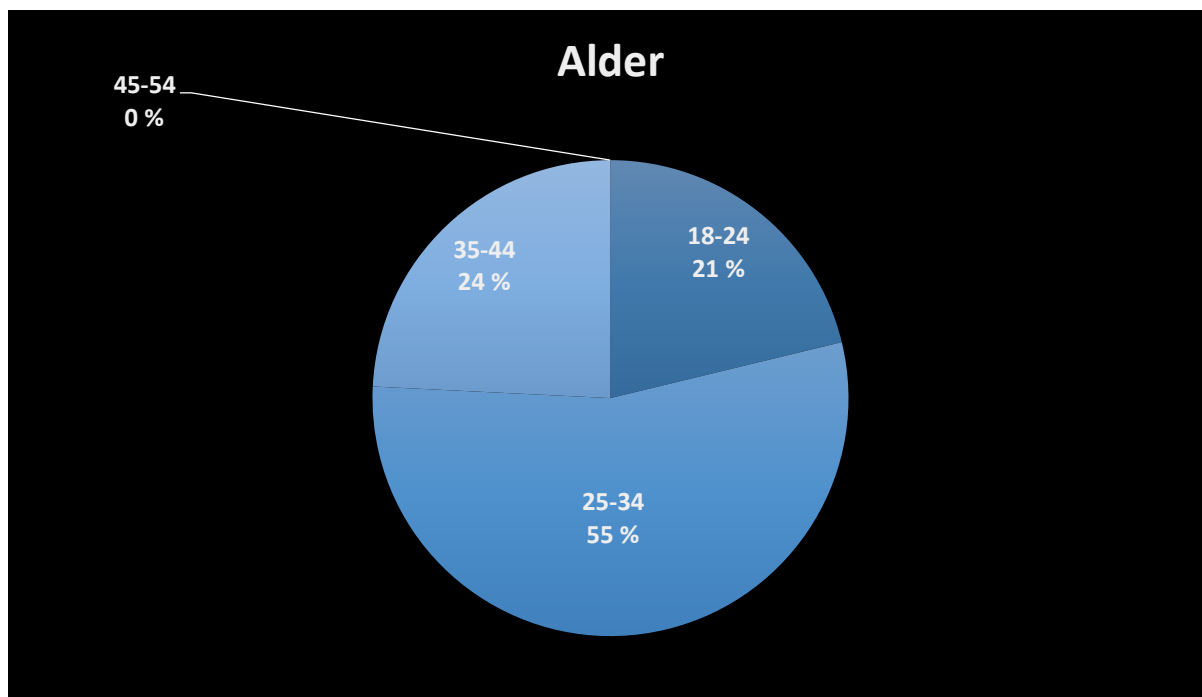
Figur 7: Ønsket pakkeløsning av eksterne deltakere



Figuren ovenfor viser at de eksterne ønsker en pakkeløsning som inkluderer overnatting i stor grad. Det var størst interesse for et pakketilbud på overnatting og pass, kommentarer på dette var at det forenklet bestilling. Overnattingsstedet ble positivt omtalt, både komfort, plassering og tilbudet generelt på stedet. Flere kommenterte dette som en meget god side ved festival. Resultatene viser stor interesse og kan gi et insentiv til å implementere en slik løsning.

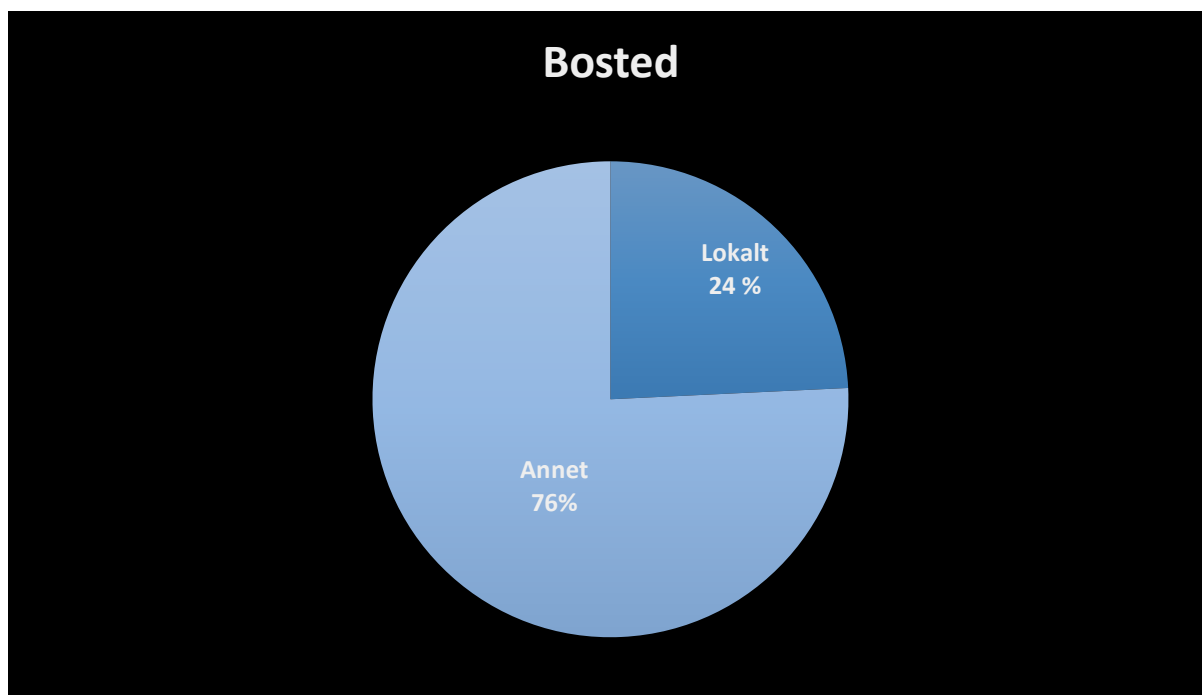
Vedlegg K: Resultater fra spørreundersøkelsen blant kvinner

Figur 1: Alderssammensetning kvinner



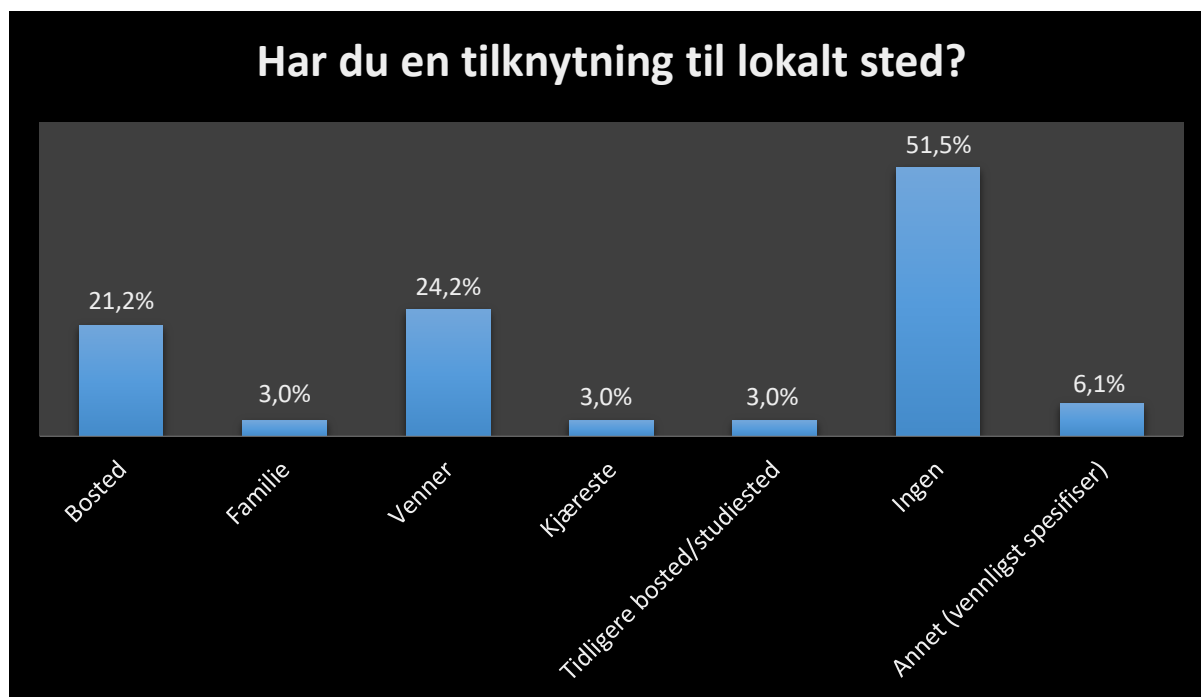
Figuren viser at hovedvekten av de kvinnelige deltakerne var i aldersgruppen 25-34 år, med 55%. Aldersgruppene 18-24 år og 25-34 år var omtrent like store, med henholdsvis 21% og 24%.

Figur 2: Bosted kvinner



24% av de kvinnelige respondentene bor lokalt, mens 76% er eksterne.

Figur 3: Tilknytning til det lokale stedet for kvinner



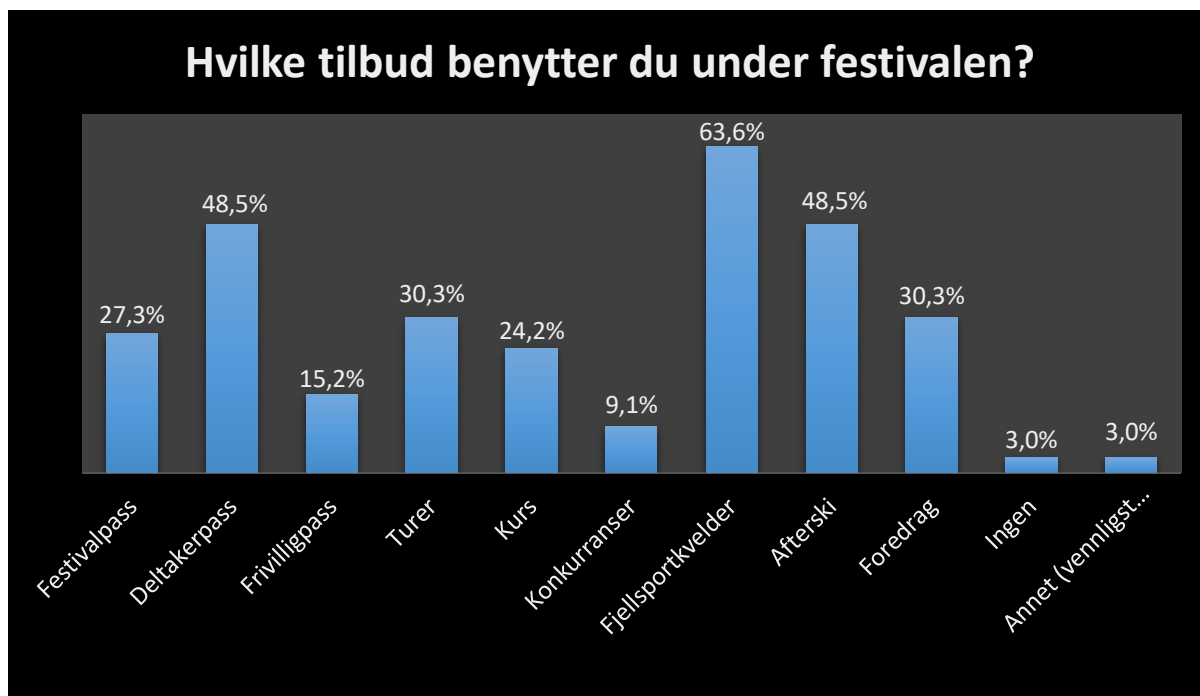
Av det totale utvalget kvinner hadde i overkant av halvparten ingen tilknytning til stedet. 1/4 hadde venner på stedet. Og annen tilknytning, som familie, venner og kjæreste gjaldt kun 1 person per kategori i utvalget.

Figur 4: Motivasjon for å delta for kvinner



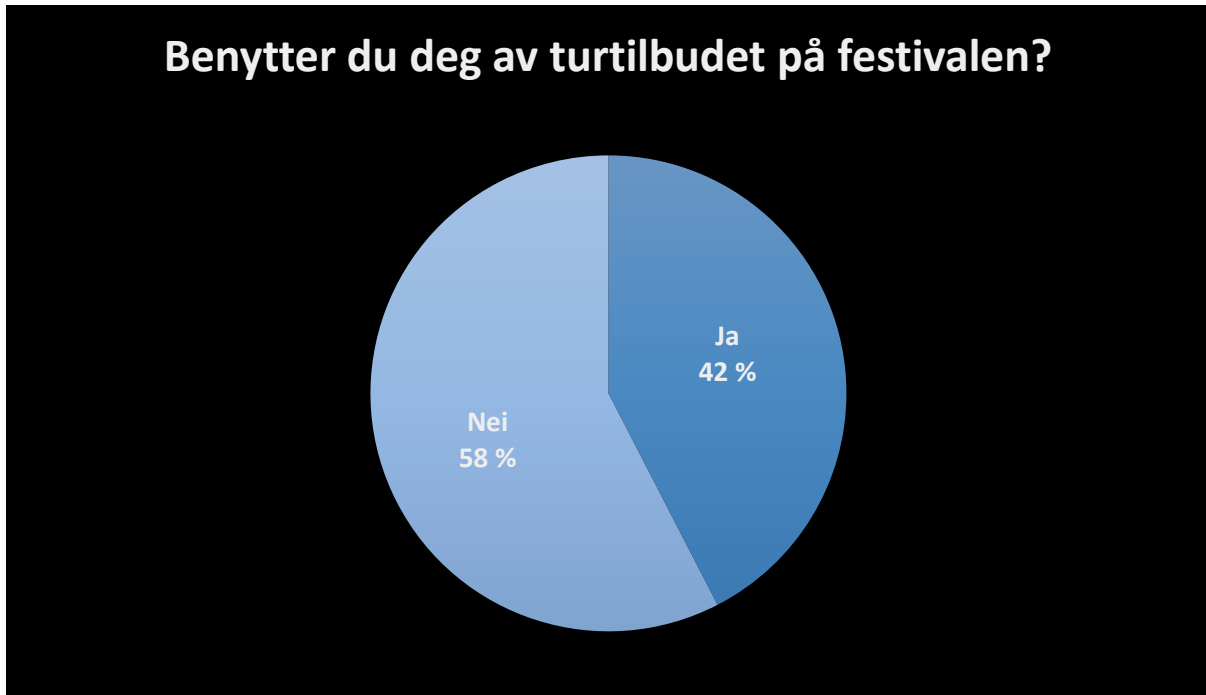
De sosiale faktorene scorer høyest for motivasjon for å delta. Aktivitetene tilbudt er også en viktig faktor for deltakelse blant kvinnene. 36,4% motiveres av at de kan lære noe nytt. 33,3% har vært på tidligere festival og 39,4% sier stedet er en faktor.

Figur 5: Tilbud benyttet av kvinner



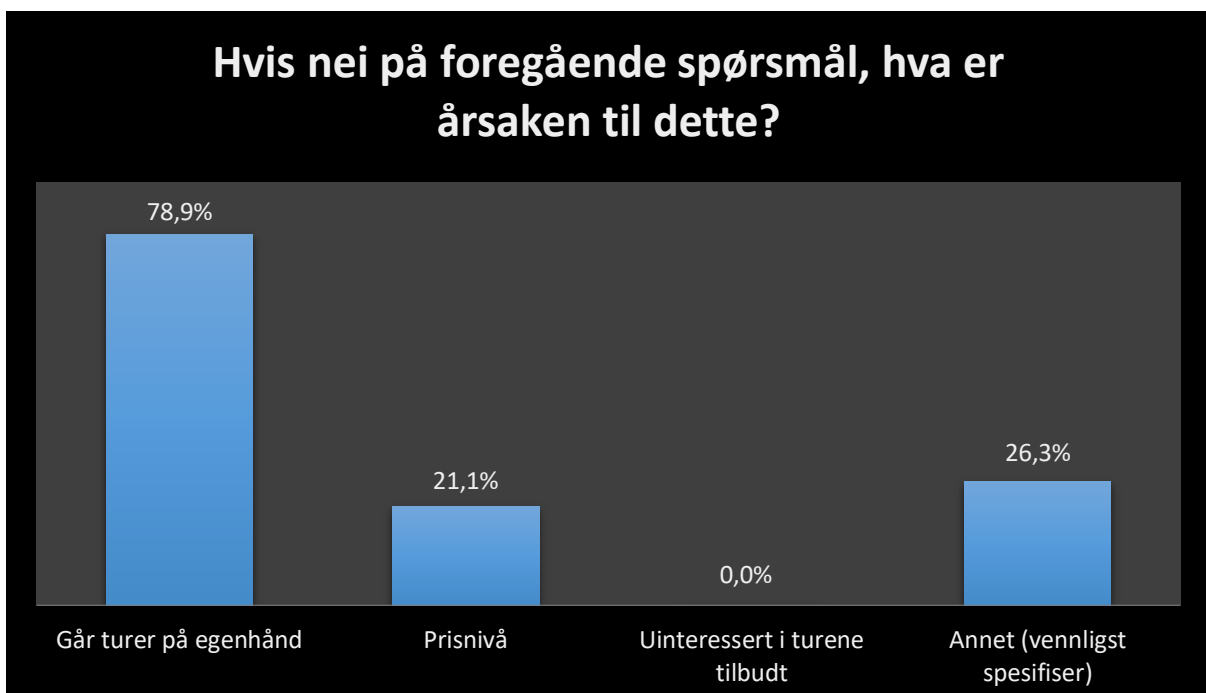
90% av kvinnene hadde en form for pass til festivalen. Fra programmet var det kveldsaktivitetene som helt klart ble mest benyttet. Turer og foredrag ble begge benyttet av 30,3% av kvinnene. Kurs ble benyttet av 24,2% og konkurranser av 9,1%.

Figur 6: Benyttet turtilbud kvinner



42% av kvinnene benytter seg av turtilbudet på festivalen. 58% benyttet seg ikke av turtilbudet.

Figur 7: Årsak til å ikke benytte turtilbudet for kvinner



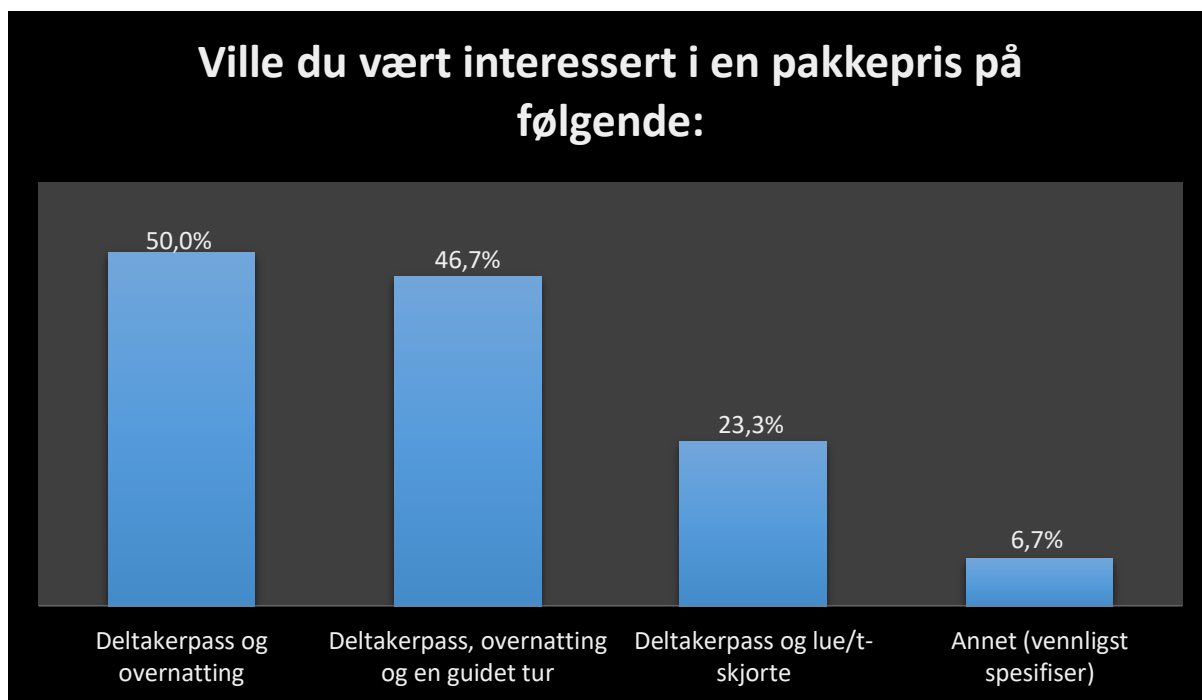
Av de som ikke benyttet seg av turtilbudet var hovedårsaken at de gikk turer på egenhånd. Prisnivå var blant 21,1% av kvinnene en faktor for å ikke benytte turtilbudet. I annetkategorien var den dominerende årsaken at de ikke hadde tid grunnet frivillig arbeid.

Figur 8: Aktiviteter ønsket av kvinner



Toppturer gir det høyeste utslaget av aktivitetene ønsket av kvinner. Videre ønsker 48,5% kompetansehevende kurs. Flere aktiviteter får jevn god respons; Bretur 33,3%, padling 30,3%, fjellskiturer 24,2%, og isklatring 24,2%.

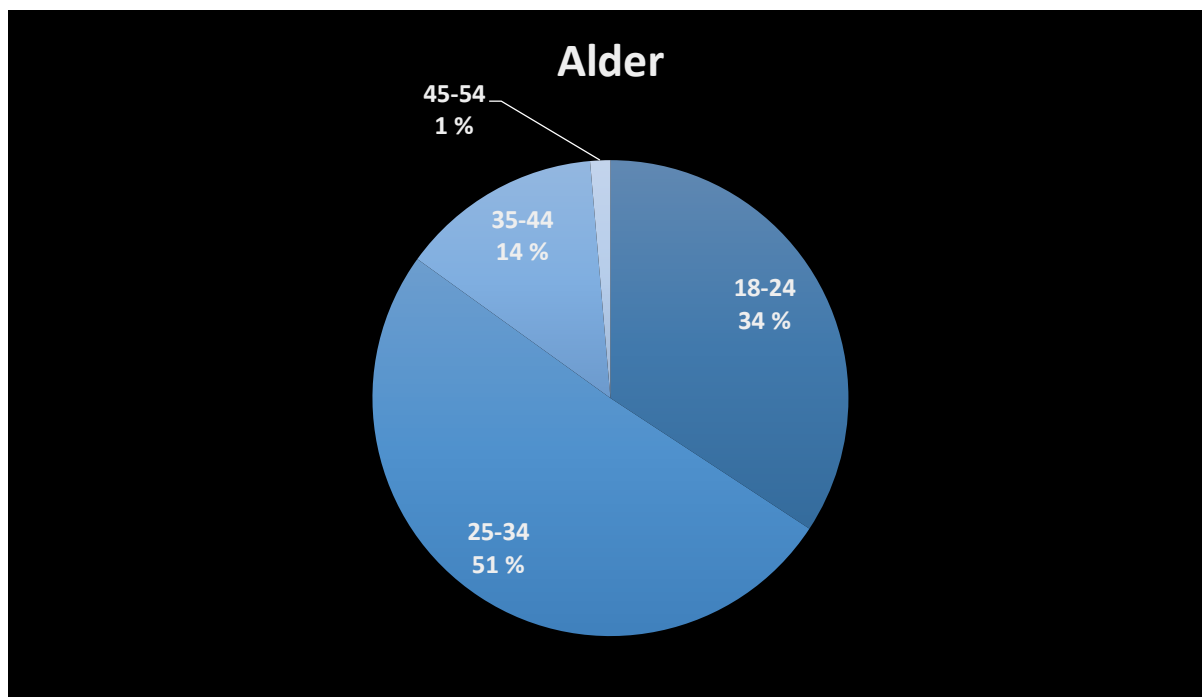
Figur 9: Pakkeløsning ønsket av kvinner



Pakkeløsningen mest interessant blant kvinnene var deltakerpass og overnatting, med 50%. Tett fulgt var denne løsningen inkludert en guidet tur, med 46,7%.

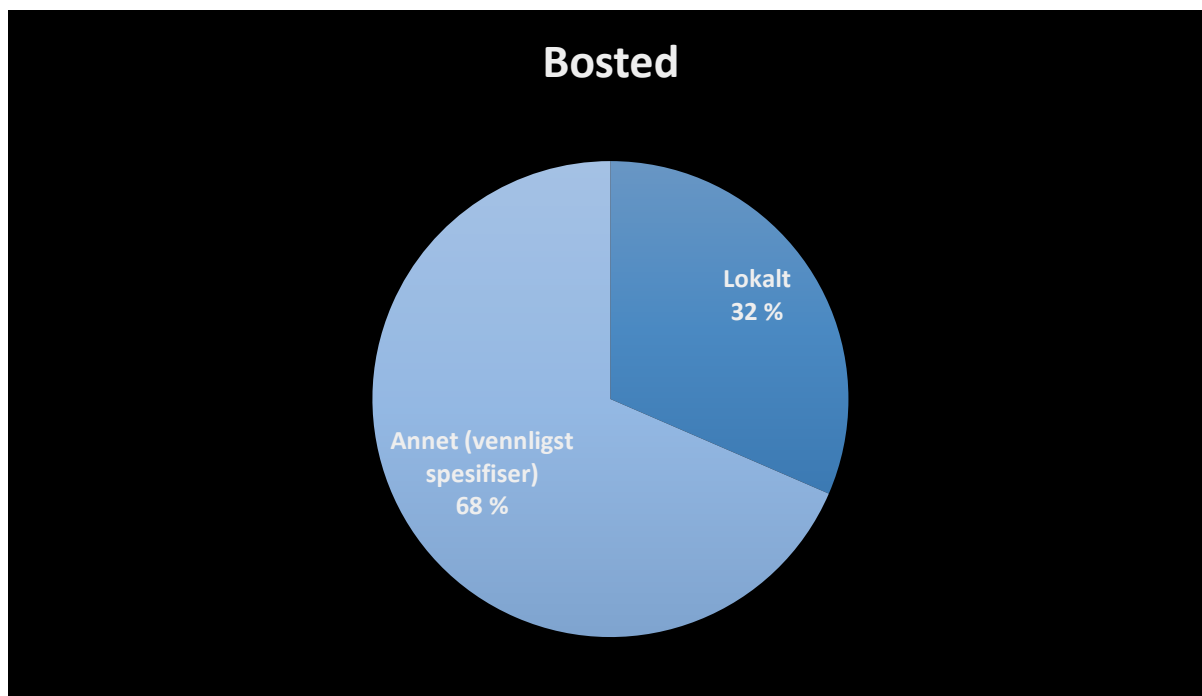
Vedlegg L: Resultater fra spørreundersøkelsen blant menn

Figur 1: Alderssammensetning menn



Figuren viser at 51% av de mannlige deltakerne var i aldersgruppen 25-34 år. Aldersgruppene 18-24 år dekker 34% og i alderen 35-44 år var det 14%. (45-54 år 1%).

Figur 2: Bosted menn



68% av mennene bodde eksternt. 32% av mennene bodde lokalt.

Figur 3: Tilknytning til lokalt sted for menn



Av totalutvalget for dette segmentet hadde 41,4% ingen tilknytning til stedet. 40% hadde tilknytning i form av venner. Kategoriene ellers var lite utslagsgivende.

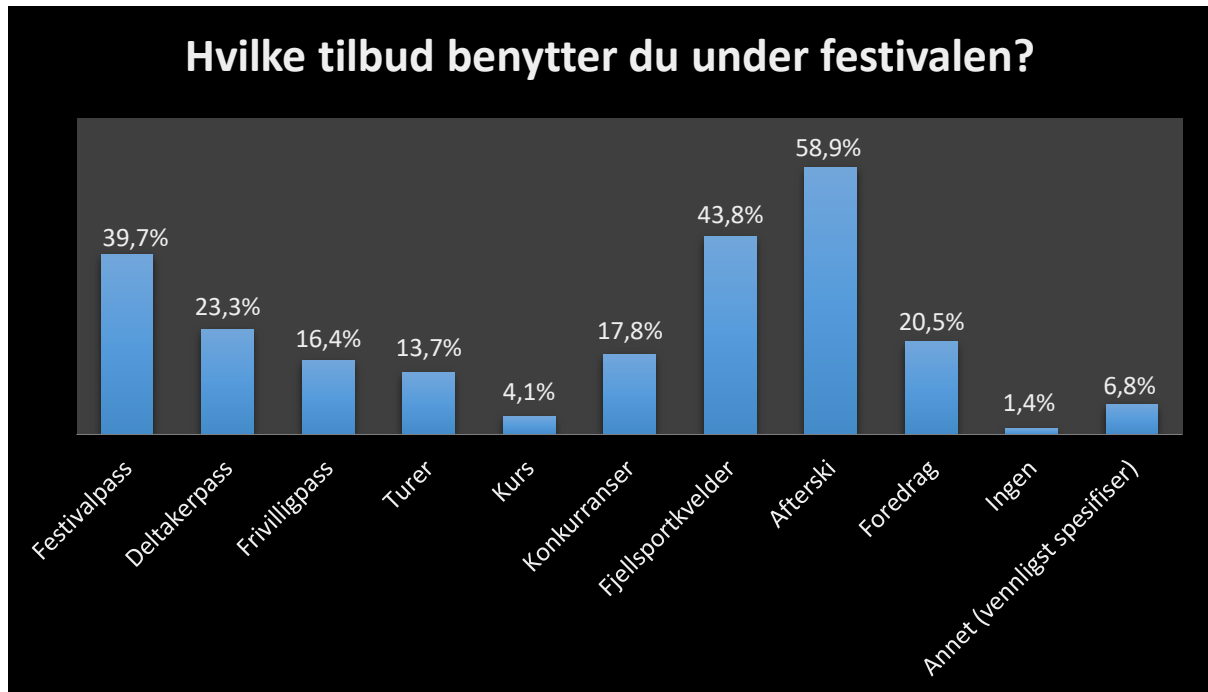
Figur 4: Motivasjon for å delta for menn



Motivasjonsfaktorene for å delta blant mennene var i stor grad sosiale, 65,8% svarte det sosiale fellesskapet og 39,7% venner som drar. Aktivitetene var årsak til deltakelse hos

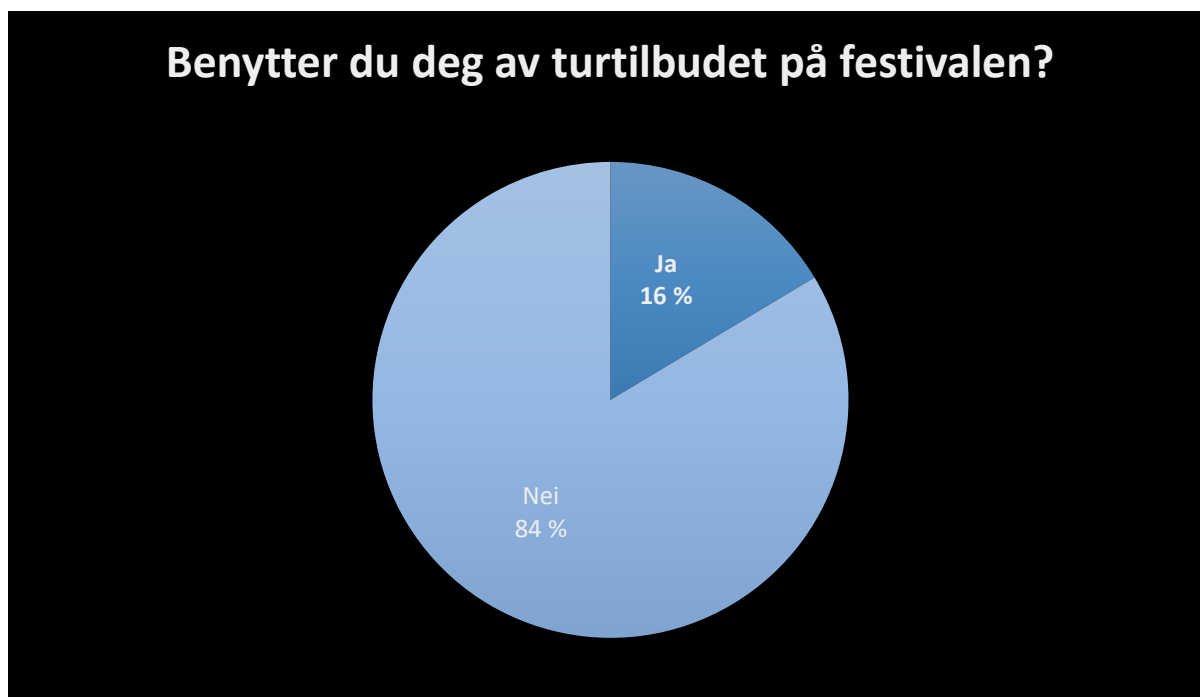
42,5%. Stedet var en faktor for 26%, og 19,2% svarte deltakelse på tidligere festival var en faktor. Å lære noe nytt var en faktor for 15,1% av respondentene.

Figur 5: Tilbud benyttet under festival



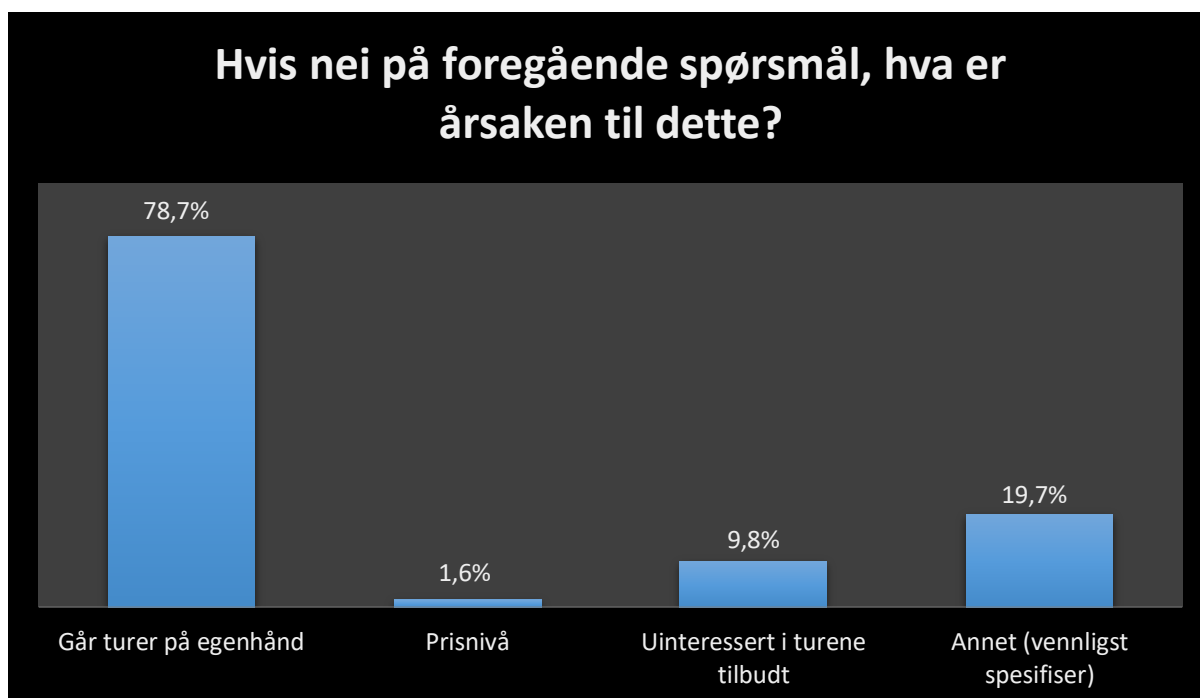
Totalt 69,4% av menn hadde en form for pass til festivalen. Kveldsarrangementene var det tilbudet mest benyttet av mennene, 58,9% deltok på afterski og 43,8% på fjellsportkvelder. 20,5% deltok på foredrag, 13,7% på turer, 4,1% på kurs og 17,8% på konkurranser.

Figur 6: Benyttet turtilbud menn



Kun 16% av mennene benyttet turtilbudet. Hovedårsaken til å ikke benytte tilbudet var at de gikk turer på egenhånd. 9,8% svarte de var uinteressert i turene tilbudt. Og i annet kategorien dominerte frivillig jobbing som årsak.

Figur 7: Årsak til ikke å benytte turtilbud for menn



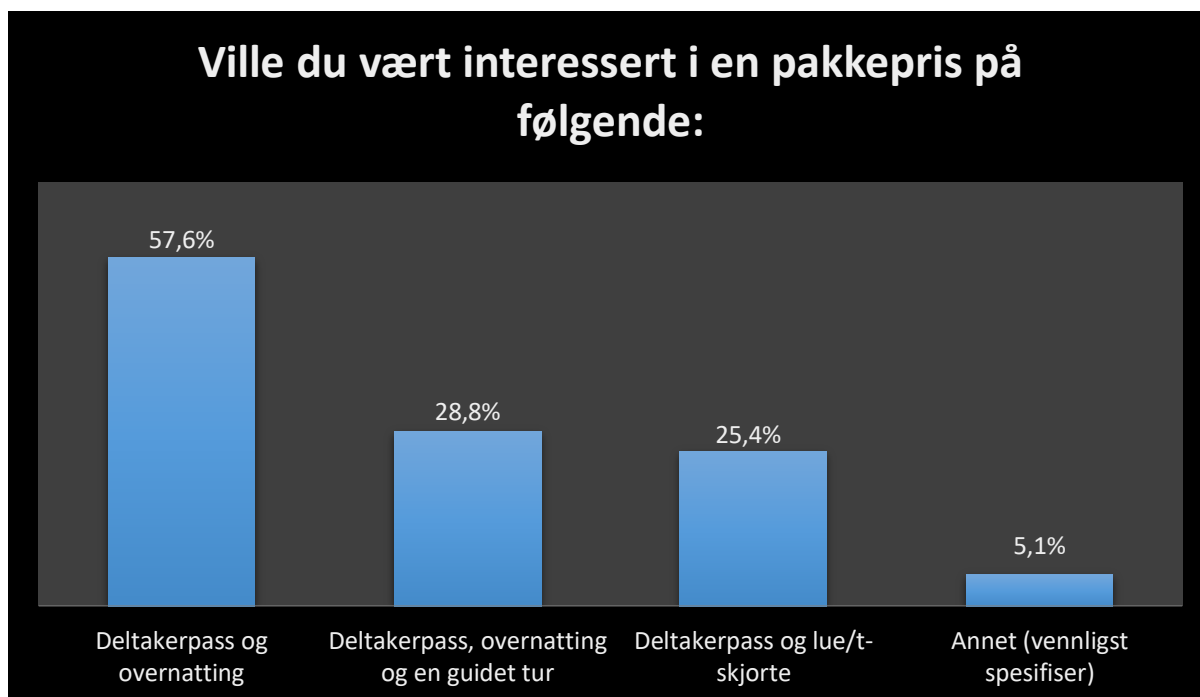
Årsak til ikke å benytte turtilbudet blant menn var i hovedsak at de gikk tur på egenhånd. En andel på 9,8% svarte at de var uinteressert i turtilbudet, blant kvinnene var det 0%. I annet kategorien svarte flere at de var frivillige eller deltok på konkurranser.

Figur 8: Aktiviteter ønsket av menn



Toppturer var aktiviteten flest menn ønsket, 67,1%. Videre var kompetansehevende kurs neste kategori med mest respons, 41,1%. Aktiviteter som viste relevant utslag var isklatring 31,5%, boardercross 23,3%, fjellskiturer 21,9%, hopp med ulikt skiutstyr 19,2%, padling 17,8% og aking 16,4%.

Figur 9: Pakkeløsning ønsket av menn



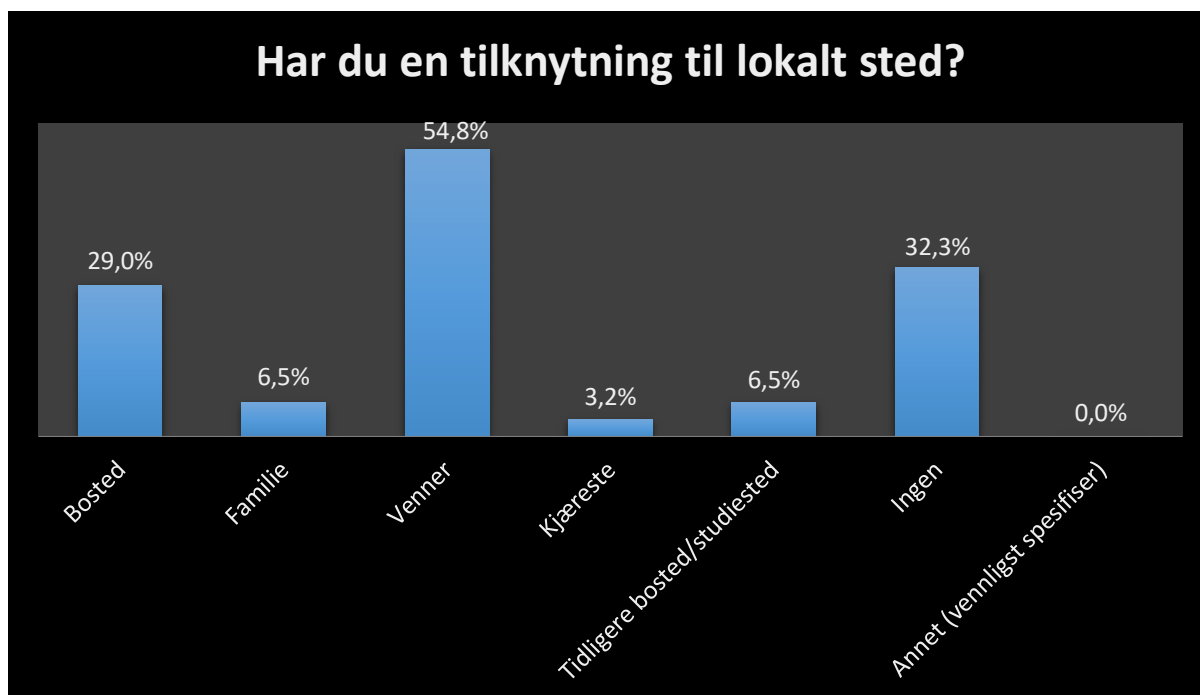
Pakkeløsningen flest menn ønsket var deltakerpass og overnatting, 57,6%. Denne løsningen inkludert en tur ønsket 28,8%. Deltakerpass og en lue/t-skjorte var ønsket av 25,4 %.

Vedlegg M: Resultater fra spørreundersøkelsen i aldersgruppen 18-24 år

I denne aldersgruppen var 78% av respondentene menn og 22% kvinner.

Av disse var 37% lokale og 63% eksternt tilknyttet.

Figur 1: Tilknytning til sted i aldersgruppen 18 -24 år



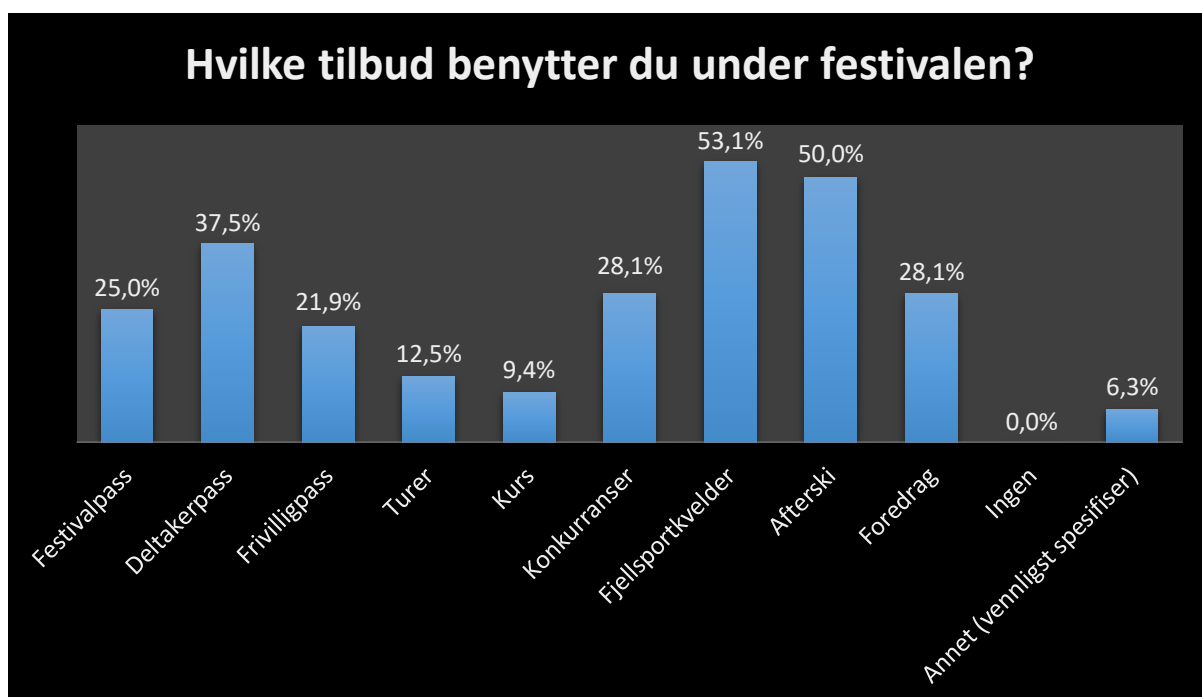
Tilknytning til stedet var blant flest respondenter venner, 54,8%. 29% svarte bosted, dette burde vært høyere basert på antall lokale i foregående spørsmål. Feil respons her kan ha forekommet om noen vurderte det som et spørsmål der kun et svar var tillatt. 32,3% svarte ingen tilknytning.

Figur 2: Motivasjon for deltakelse i aldersgruppen 18-24 år



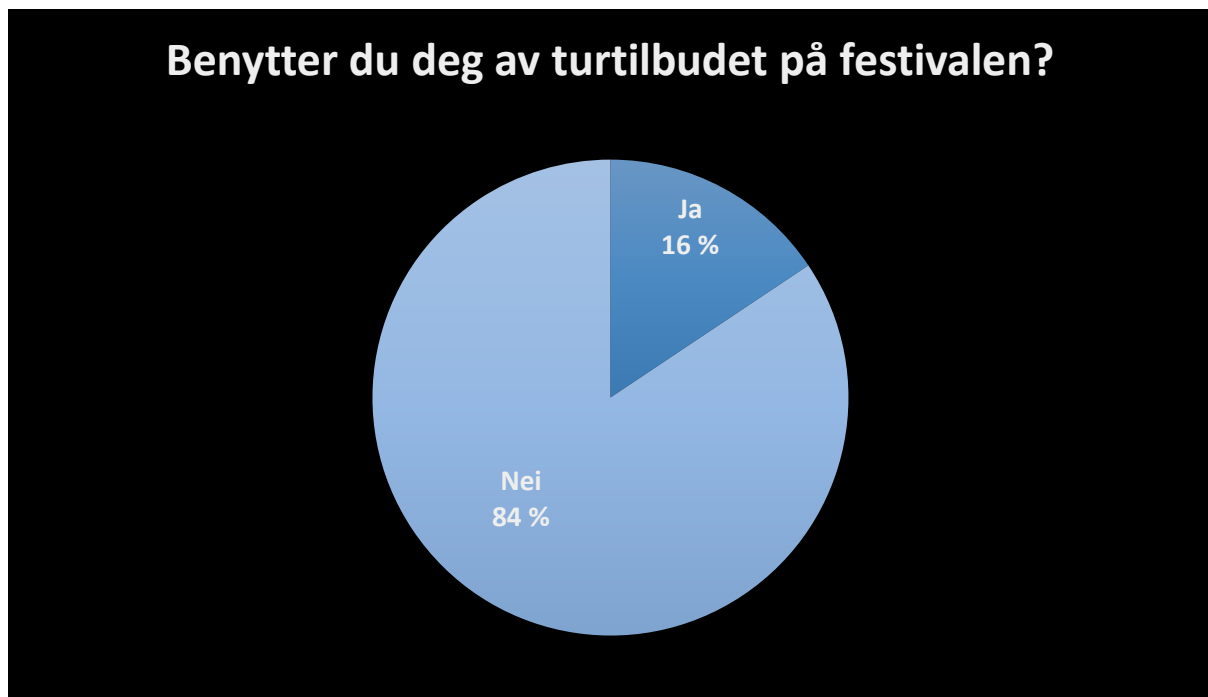
Motivasjon for deltakelse i denne aldersgruppen er tydelig det sosiale fellesskapet med en svarprosent på 81,3%. Videre viser aktivitetene et utslag på 46,9%. En annen sosial faktor, venner som drar viser et utslag på 43,8%. Deltakelse på tidligere festival har vært motiverende for 34,4%. Stedet i seg selv viser utslag hos 28,1%, og 21,9% ønsker lære noe nytt.

Figur 3: Tilbud benyttet i aldersgruppen 18-24 år



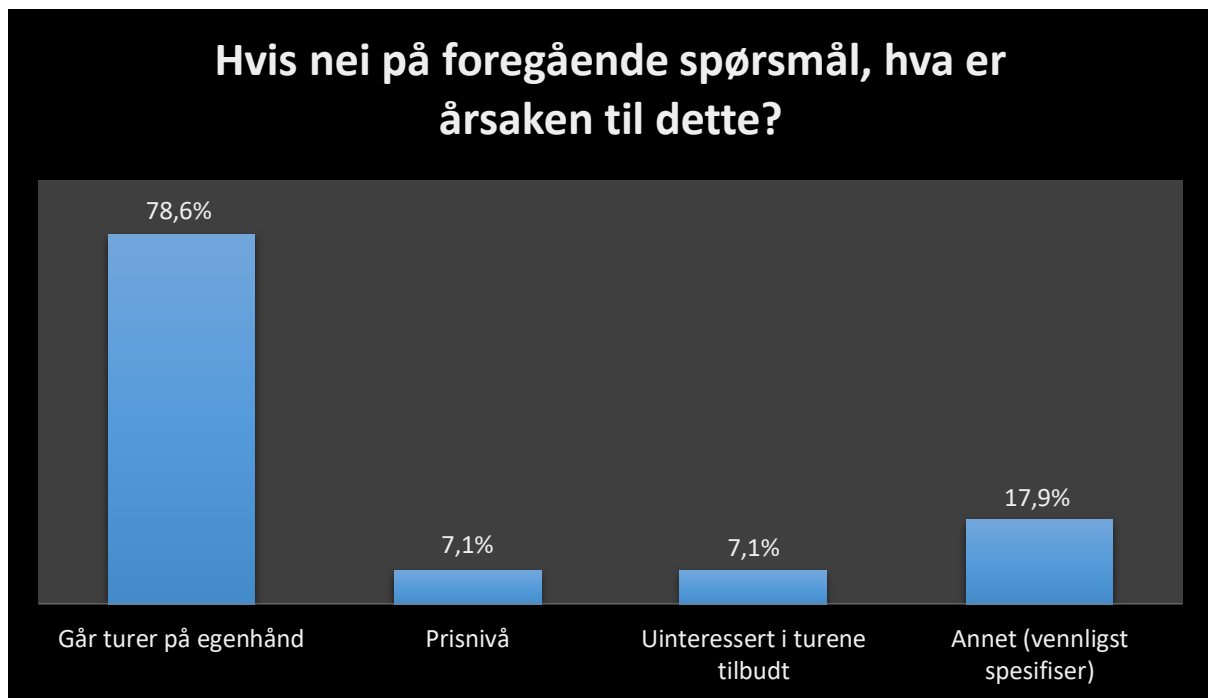
I denne aldersgruppen hadde 84,4% en form for pass. Deltakerpass var det mest benyttede passet. Kveldsarrangementene ble benyttet av flest, henholdsvis 53,1% benyttet fjellsportkvelder og 50% afterski. Konkurransetilbudet ble benyttet i høyest grad av denne aldersgruppen sammenlignet med de andre, med en svarprosent på 28,1%. Foredrag ble benyttet av 28,1%, mens resultatet for kurs 9,4% og turer 12,5% lå lavt.

Figur 4: Benyttelse av turtilbud i aldersgruppen 18-24 år



Denne aldersgruppen viser lavest benyttelse av turtilbudet med en svarprosent på 16%.

Figur 5: Årsak til å ikke benytte turtilbudet i aldersgruppen 18-24 år



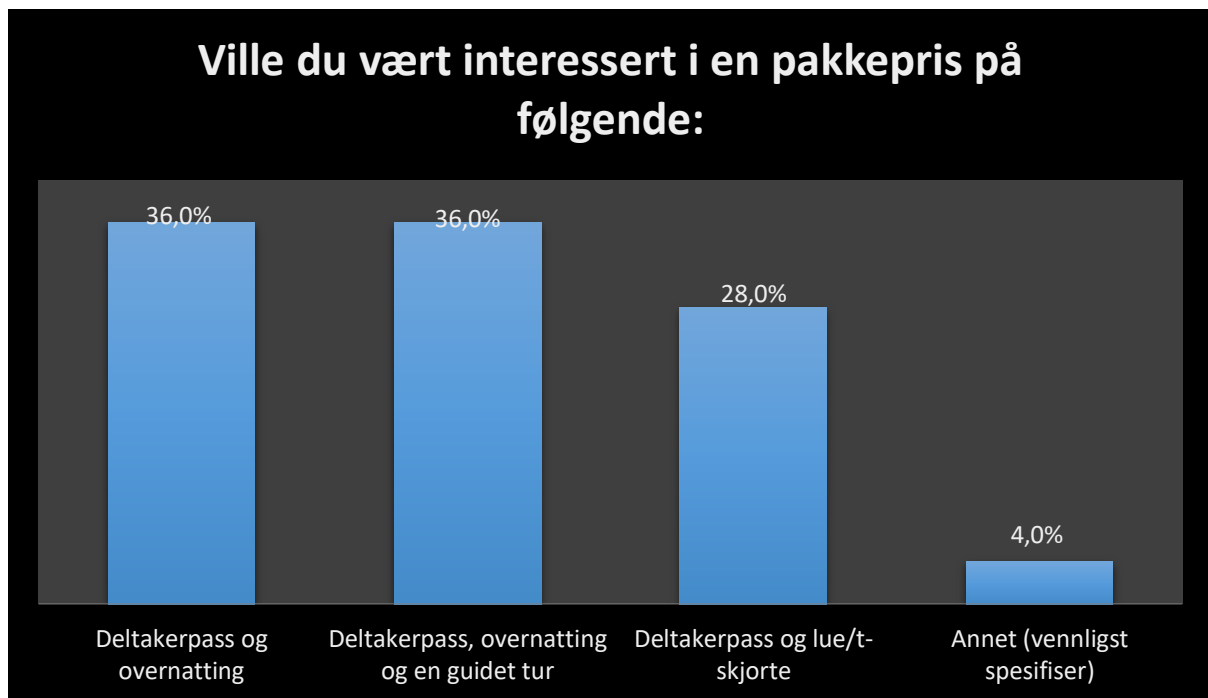
Hovedårsaken til å ikke benytte turtilbudet er at de går turer på egenhånd, 78,6%. Prisnivå og uinteressert i turtilbudet gir begge utslag på 7,1%. Annet kategorien her er høy med 17,9%, her svarer de fleste som årsak at de jobber på festival og resten at de er der kun for konkurranse. Dette korrelerer godt med at mange av respondentene i dette alderssegmentet hadde frivilligpass og at det var et høyt utslag på konkurranse som et benyttet tilbud.

Figur 6: Ønskede aktiviteter i aldersgruppen 18-24 år



Høyest utslag på ønskede aktiviteter ga toppturer med 62,5%. Kompetansehevende kurs ga et utslag på 37,5%. Generelt sett gir de fleste aktivitetene et høyt utslag sammenlignet med de andre aldersgruppene. Isklating og aking kommer best ut med 28,1% positiv respons. Lav respons på breturer og ungdomsarrangement sammenlignet med de andre aldersgruppene.

Figur 7: Ønsket pakkeløsning i aldersgruppen 18-24 år

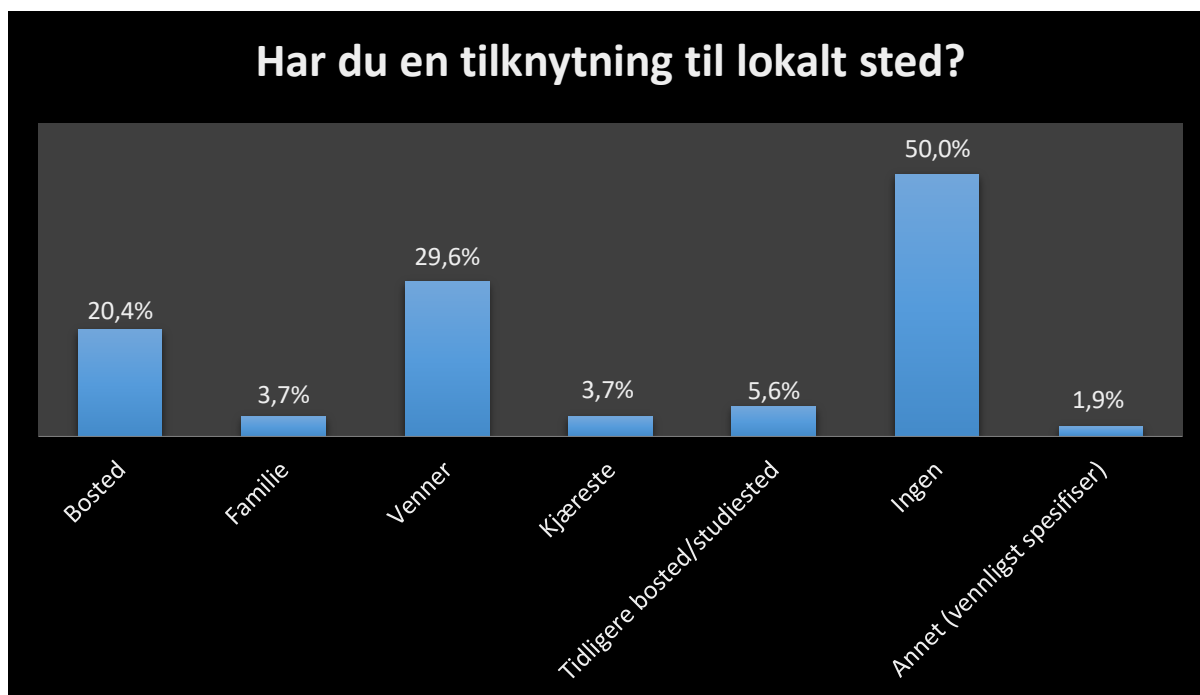


De ulike pakkeløsningen fikk relativt lik oppslutning blant respondentene. De to alternativene med overnatting inkludert kom noe bedre ut, 36% oppslutning på begge.

Vedlegg N: Resultater fra spørreundersøkelsen i aldersgruppen 25-34 år

I denne aldersgruppen var 67% av respondentene menn og 33% kvinner.
Av disse oppga 24% at de bodde lokalt, mens 76% hadde ekstern tilknytning.

Figur 1: Tilknytning til lokalt sted i aldersgruppen 25-34 år



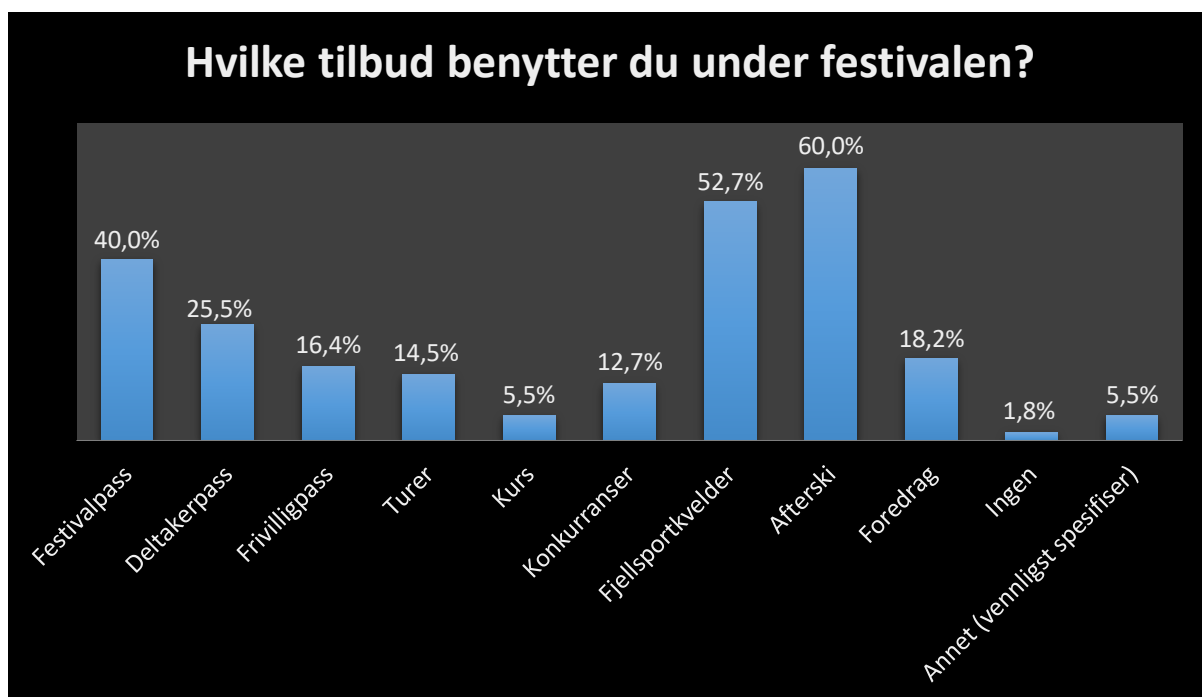
Halvparten av respondentene i denne aldersgruppen oppga at de hadde ingen tilknytning til stedet. 20,4% oppga det som bosted, dette viser igjen et lite avvik til responsen på bosted. 29,6% oppga de hadde venner på stedet. De andre alternativene viser lav respons.

Figur 2: Motivasjon for deltakelse i aldersgruppen 25-34 år



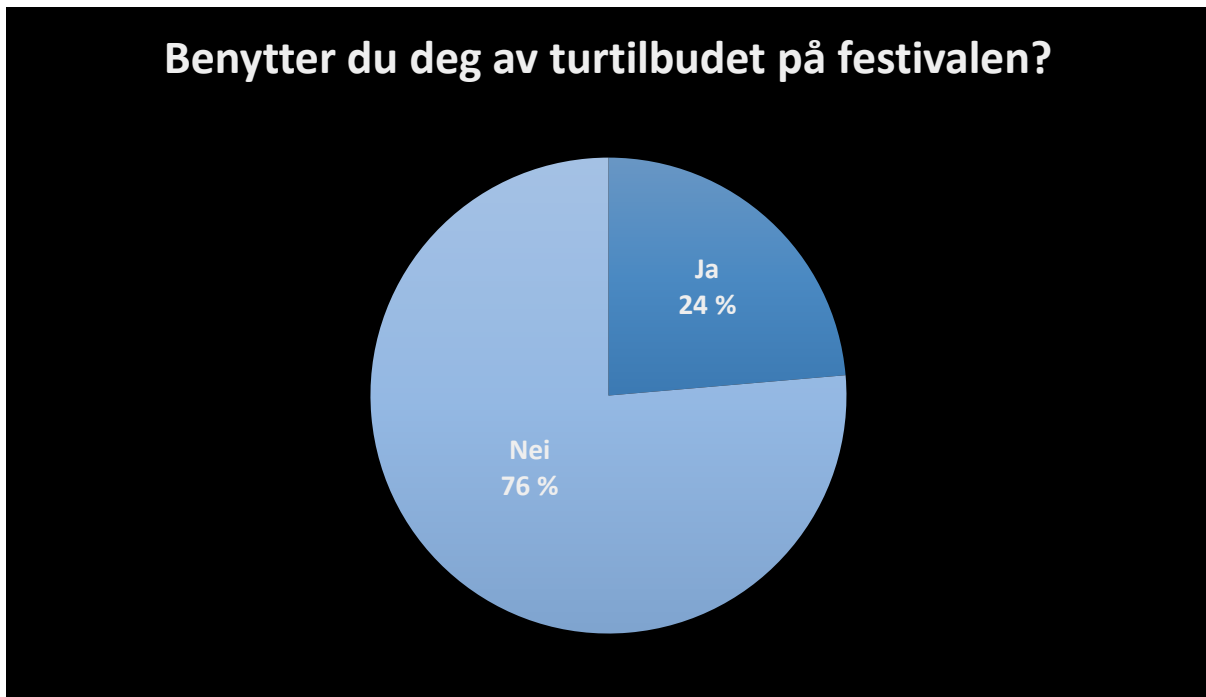
Sosiale motivasjonsfaktorer ga høyest utslag i denne aldersgruppen, sosialt fellesskap 63,6% og venner som drar 47,3%. Aktiviteter viser god respons med 49,1%. Stedet ga motivasjon for 32,7% av respondentene. Lære noe nytt kommer relativt lavt ut med 10,9% og deltakelse på tidligere festival viste utslag hos 18,2%.

Figur 3: Tilbud benyttet på festival i aldersgruppen 25-34 år



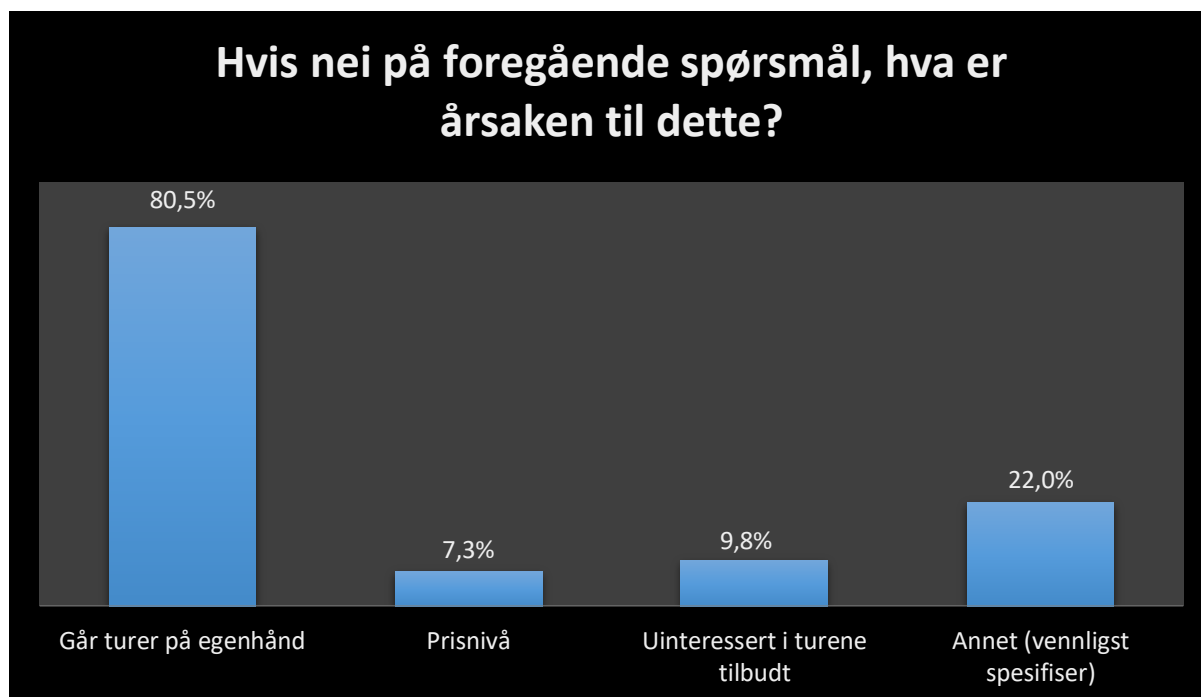
Totalt 91,9% av respondentene i dette alderssegmentet hadde en form for pass til festival. Festivalpass var det alternativet mest benyttet, 40% benyttet dette. Kveldsarrangementene var det tilbudet som ble mest benyttet, henholdsvis 52,7% på fjellsportkvelder og 60% på afterski. 18,2% benyttet foredrag, mens turer fikk en oppslutning på 18,2% og kurs 5,5%. Konkurranser hadde 12,7% av respondenten benyttet.

Figur 4: Benyttet turtilbud i aldersgruppen 25-34 år



24% benyttet turtilbudet på festival. 76% benyttet ikke turtilbudet.

Figur 5: Årsak til ikke å benytte turtilbudet i aldersgruppen 25-34 år



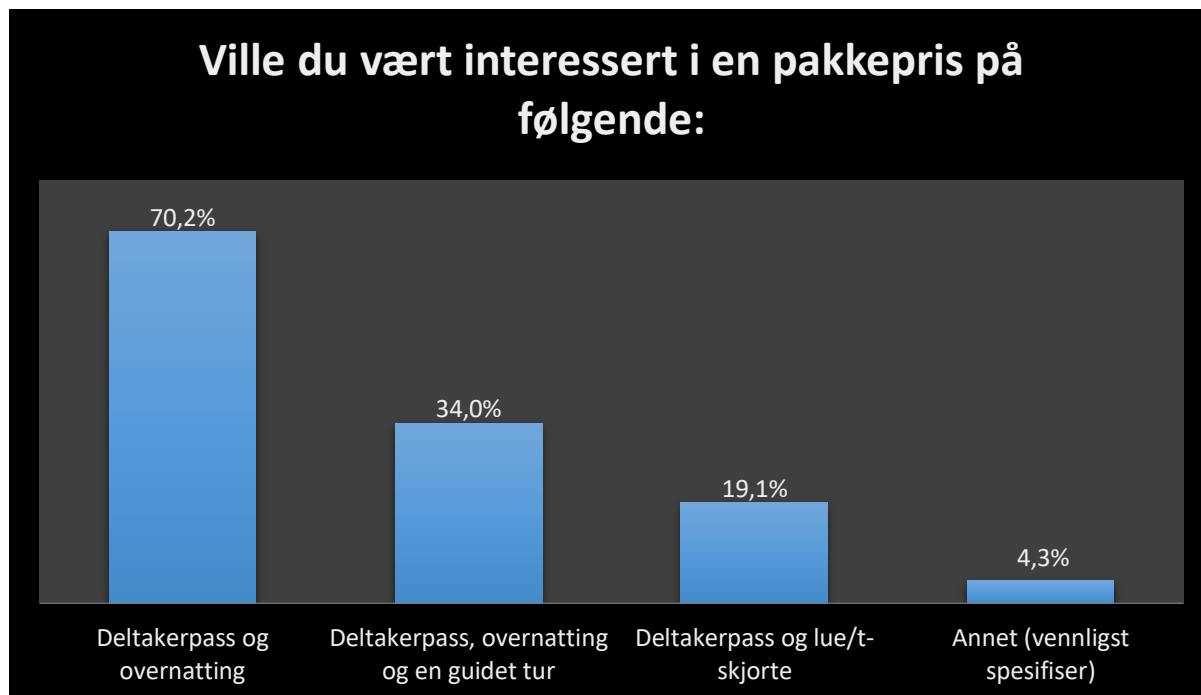
De fleste oppga turer på egenhånd, 80,5%, som årsak til å ikke benytte turtilbudet på festival. Videre viser prisnivå et utslag hos 7,1% og uinteressante turer utslag hos 9,8%. Under annet er det jobb som frivillig som er mest oppgitt som årsak.

Figur 6: Aktiviteter ønsket på festival i aldersgruppen 25-34 år



Toppturer er alternativet ønsket av flest respondenter, 67,3%. Kompetansegivende kurs gir utslag hos 50,9%. Videre gir de fleste aktivitetene i undersøkelsen respons mellom 20-30%, men barnearrangement, ungdomsarrangement og aking gir lavt utslag.

Figur 7: Ønsket pakkeløsning i aldersgruppen 25-34 år



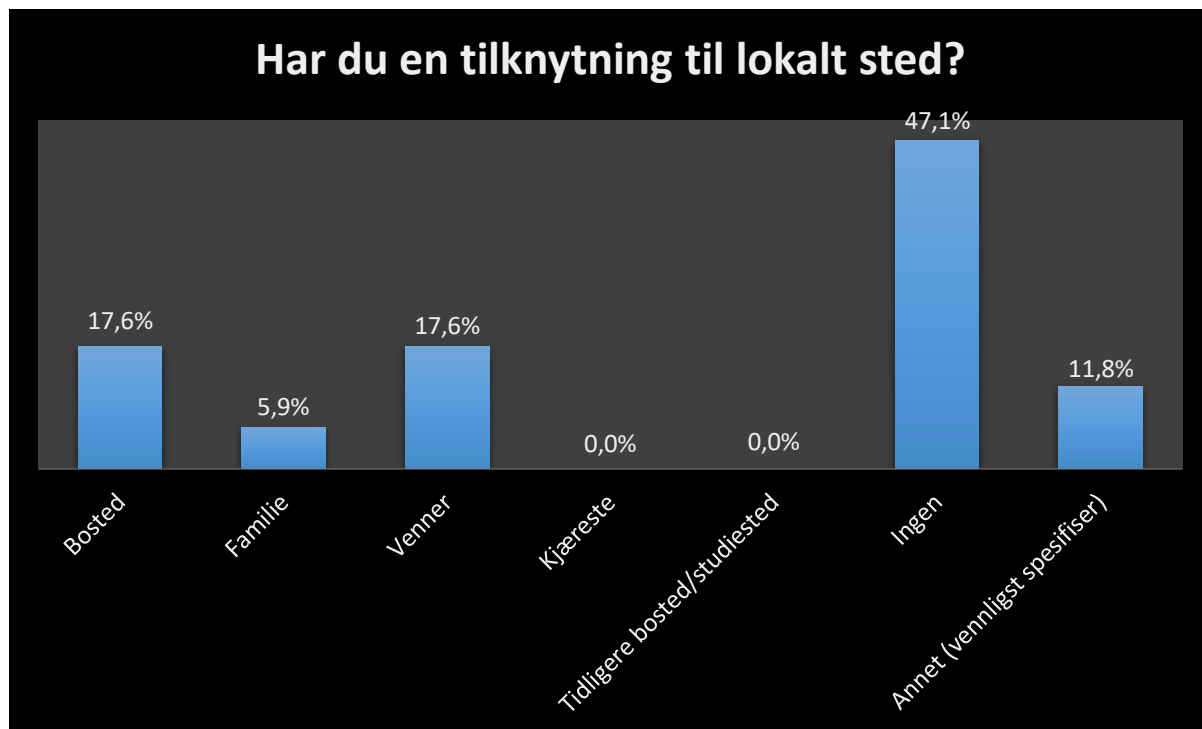
Pakkeløsningen med best respons var deltakerpass og overnatting, med resultat 70,2%. Alternativet som i tillegg gir en guidet tur viser respons på 34%. Mens deltakerpass og lue/t-skjorte ga 19,1%.

Vedlegg O: Resultater fra spørreundersøkelsen i aldersgruppen 35-44 år

I denne aldersgruppen var 56% av respondentene menn og 44% kvinner.

Av disse var 33% lokale og 67% hadde ekstern tilknytning.

Figur 1: Tilknytning til lokalt sted i aldersgruppen 35-44 år



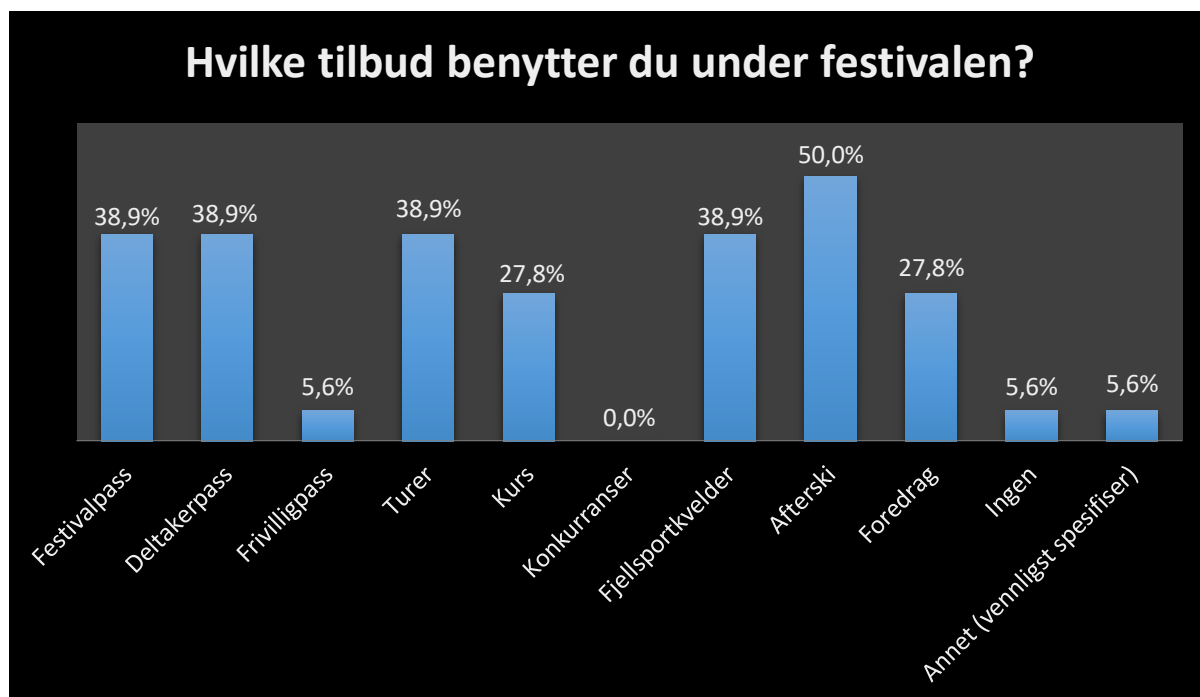
Størst utslag ga ingen tilknytning til lokalt sted med 47,1%. Videre oppga 17,1% tilknytning i form av bosted, også her viser svarene avvik fra prosent som oppga lokalt sted som bosted. 17,6% oppga venner på stedet som tilknytning. De andre alternativene ga lavt utslag.

Figur 2: Motivasjon for å delta på festival i aldersgruppen 35-44 år



De sosiale motivasjonsfaktorene ga også hos denne aldersgruppen høyest utslag som motivasjonsfaktorer, henholdsvis det sosiale fellesskapet 66,7% og venner som drar 38,9%. Lære noe nytt var en motivasjonsfaktor hos 50% i denne gruppen, noe som er høyere enn hos de foregående gruppene. Aktivitetene var motivasjon for 38,9% av respondentene, mens stedet motiverte 27,8%. Tidligere deltakelse på festival viste et resultat på 22,2%. I annet-kategorien var jobb det meste svarte.

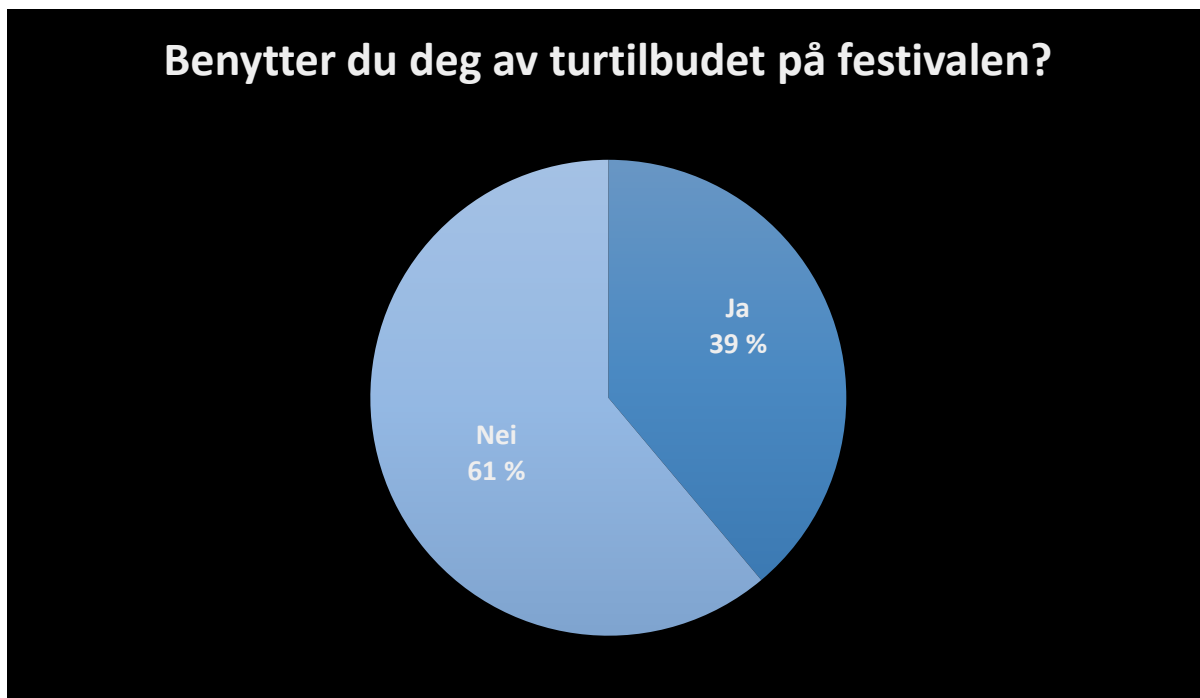
Figur 3: Tilbud benyttet på festival i aldersgruppen 35-44 år



Totalt 83,4% i denne aldersgruppen benyttet et alternativ for pass til festival. Deltakerpass og festivalpass var benyttet like mye, mens det var få som hadde frivilligpass.

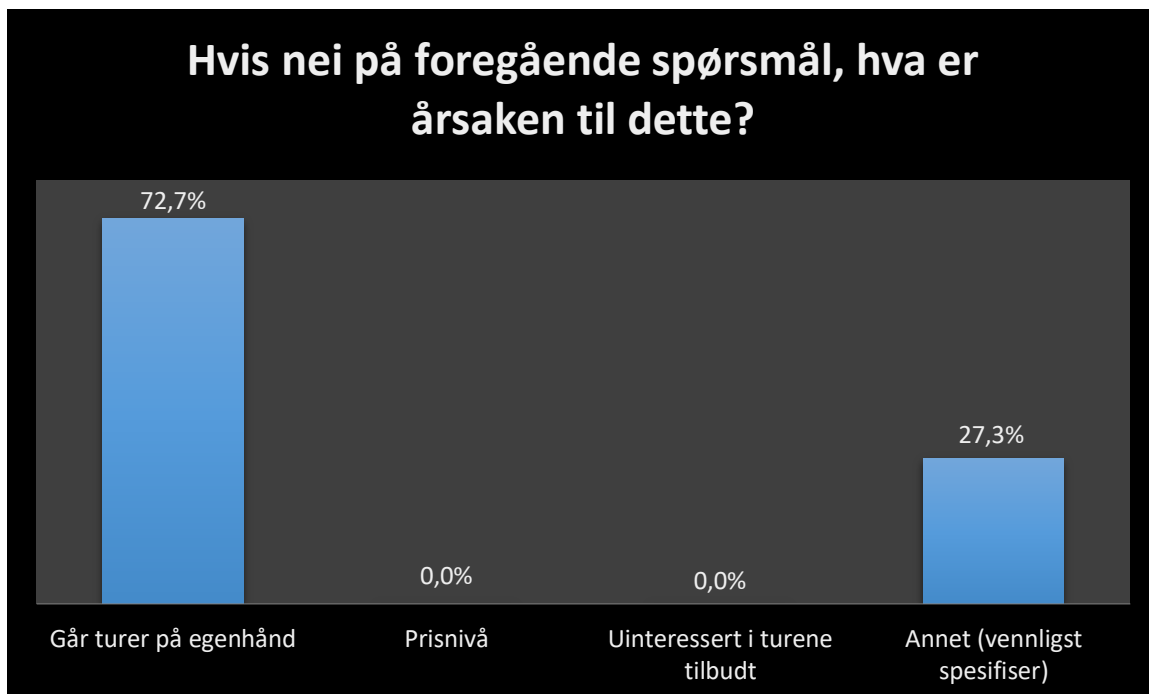
Kveldsarrangementene var mest benyttet av tilbudene på festivalen. Aldersgruppen har desidert høyest utslag på turer og kurs, resultatene viser at 38,9% benytter seg av turene og 27,8% benytter seg av kurstilbudet. Videre benytter 27,8% seg av foredragene. Ingen benyttet seg av konkurranser.

Figur 4: Benyttet turtilbud i aldersgruppen 35-44 år



Figuren viser at 39% benyttet seg av turtilbudet. 61% benyttet seg ikke av turtilbudet.

Figur 5: Årsak til å ikke benytte turtilbudet i aldersgruppen 35-44 år



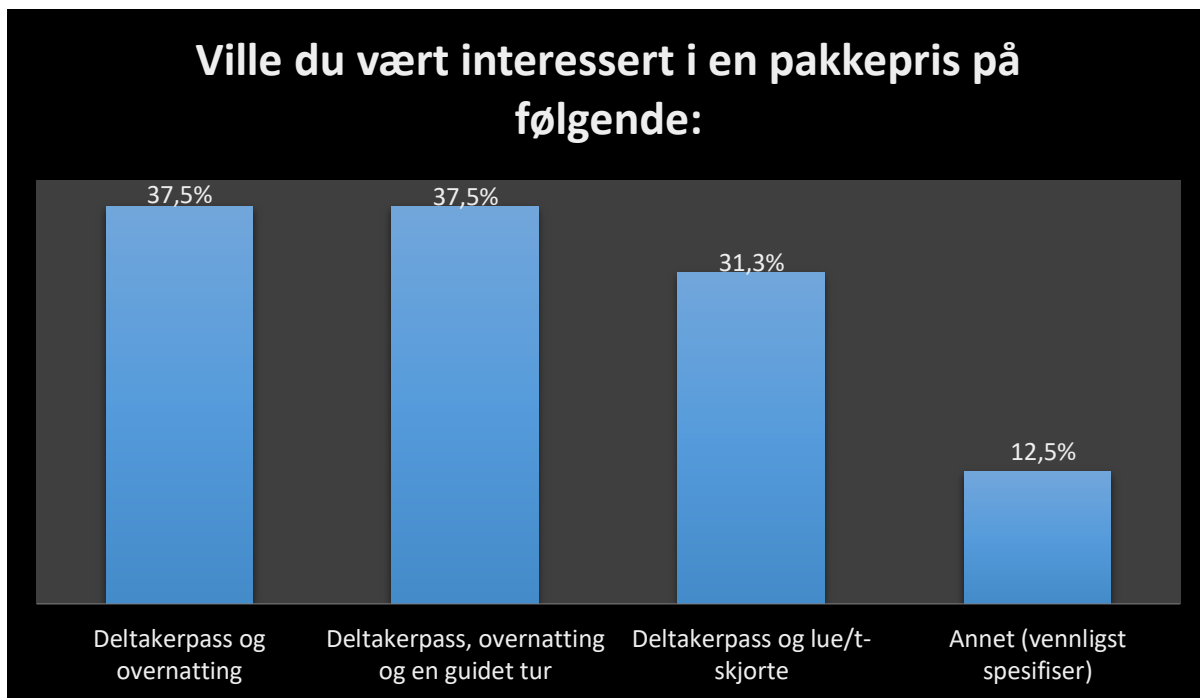
De fleste svarte at de går turer på egenhånd som årsak til å ikke benytte turtilbudet på festivalen. I annetkategorien kom det fram svar som at lengde på tur/kurs var for lang.

Figur 6: Ønskede aktiviteter på festival i aldersgruppen 35-44 år



Toppturer viser høyest respons hos også denne aldersgruppen, 72,2%. Kompetansehevende kurs gir et utslag hos 33,3% og isklatring kommer høyest med 38,9% av de andre aktivitetene. Resten av aktivitetene får utslag på 11,1%, utenom padling og hopp med ulikt skiutstyr som ingen ønsker.

Figur 7: Ønsket pakkeløsning i aldersgruppen 35-44 år



De ulike alternativene til pakkeløsning hadde en jevnt over lik respons fra aldersgruppen. Alternativene med overnatting ga noe bedre oppslutning, 37,5%, enn alternativet med lue/t-skjorte, 31,3%.



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

Postboks 5003
NO-1432 Ås
Norway