

Service- og oplevelsesorienterede forretningsmodeller i naturparker.

Karakteristika, muligheder og begrænsninger

Sørensen, Flemming; Grindsted, Thomas Skou

Publication date:
2020

Document Version
Andet version

Citation for published version (APA):
Sørensen, F., & Grindsted, T. S. (2020). *Service- og oplevelsesorienterede forretningsmodeller i naturparker. Karakteristika, muligheder og begrænsninger*. Roskilde Universitet.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain.
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact rucforsk@kb.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Service- og oplevelsesorienterede forretningsmodeller i naturparker

Karakteristika, muligheder og begrænsninger



NATURPARK
ÅMOSEN

NORDEA
FONDEN
Vi støtter gode liv

RUC

Sørensen F., og Grindsted T. (2020) *Service og oplevelsesorienterede forretningsmodeller i naturparker - Karakteristika, muligheder og begrænsninger*. Rapport fra projekt Nye Veje i Naturpark Åmosen. Roskilde Universitet/Naturpark Åmosen/Nordea-Fonden

NYE VEJE I NATURPARK ÅMOSEN

Denne rapport, er en del af forsknings- og udviklingsprojektet "Nye veje i Naturpark Åmosen".

På nuværende tidspunkt besøger ca. 10.000 gæster Naturpark Åmosen årligt, og naturparken har potentialet til at tiltrække flere besøgende. "Nye veje i Naturpark Åmosen" skal løfte denne opgave, hvor lokalsamfund, lodsejere og serviceudbydere i fællesskab styrker områdets infrastruktur. Projektet ledes af adjunkt Thomas Skou Grindsted fra Roskilde Universitet, der vil stå for et forskningssamarbejde med særligt fokus på borgerinddragelse.

Nordea-fonden har uddelt 11,1 mio. kr. til hele projektet, der samler lokalsamfund, forskere, lodsejere og serviceudbydere og skal gøre det let og attraktivt for gæster at komme helt ud i naturen og opleve Vestsjællands unikke landskab.

Indholdsfortegnelse

Introduktion.....	3
Metode	5
Naturbaseret turisme og entreprenørskab	7
Forretningsmodeller for virksomheder og organisationer i naturturisme.....	9
Værdiforslag	10
Kundesegmenter	11
Ressourcer og organisering	13
Værdistrømme	17
Eksempler på danske forretningsmodeller.....	19
Vildmarks Jon og Vildmarkscentret.....	19
Camp Adventure	20
Lykkebjerg Bondegårdsferie	23
Oh So quiet	24
Trailstars Falster	26
Strids Mølle	28
Konklusion.....	30
Referencer.....	33

Introduktion

Denne rapport undersøger muligheder og begrænsninger for udvikling af forretningsmodeller rettet mod produktion og forbrug af services og oplevelser i naturturisme.

Det er rapportens mål, at dens indsigter og konklusioner kan inspirere til udviklingen af nye service og oplevelsesorienterede forretningsmodeller i projektet Nye Veje i Naturpark Åmosen, i andre danske naturparker, og i danske naturområder i øvrigt.

Rapporten er baseret på eksisterende international forskning inden for området. Derudover præsenteres en række danske cases. Disse udgør eksempler på forskellige forretningsmodeller som de kan udfoldes i en dansk naturturisme-kontekst.

Målet med rapporten er ikke at give en fyldestgørende indsigt i alle tænkelige former for forretningsmodeller inden for naturturisme. Dette ville i sig selv være en umulighed. Derimod er det målet at illustrere vigtige karakteristika ved naturturismen og dens ressourcer, der har betydning for udviklingen af forretningsmodeller, og for deres muligheder og begrænsninger.

Medens rapporten søger at danne inspiration til udvikling af services og oplevelser i danske naturparker, vil den primært basere sig på cases og litteratur om udbud af turisme og rekreative aktiviteter i naturrige områder i det

hele taget. Dette skyldes, at der ikke findes litteratur inden for området, der har specifikt fokus på danske naturparkeres karakteristika.

Som titlen antyder har rapporten fokus på udbud af services såvel som af oplevelser i forbindelse med naturturisme. Forskellen på services og oplevelser består primært i, at services udfylder funktionelle behov, hvorimod oplevelsers fundamentale egenskab er, at de skaber emotioner og minder (Sørensen & Jensen, 2015). Services udgør i denne rapports kontekst således primært udbud, der muliggør naturturismen (for eksempel transport-services). Oplevelser er det der rejses efter (for eksempel adrenalinsuset ved alpint skiløb).

Services og oplevelser er dog ofte overlappende. For eksempel udbyder et hotel en service, men opholdet på hotellet kan også i sig selv være en oplevelse (Sørensen & Jensen, 2015). Oplevelser kan også være indlejret i fysiske produkter (Sundbo & Sørensen, 2013), for eksempel lokalt producerede varer, hvortil der knytter sig en historie.

Produktion af fysiske produkter uden oplevelsesmæssige kendetegn, og services, der ikke faciliterer naturturisme, ligger uden for denne rapports fokus, uagtet at de bliver produceres i naturområder.

En Naturpark er et større sammenhængende landskab, der ofte vil indeholde naturområder af regional, national eller international betydning. En naturpark er velafgrænset med stor landskabelig skønhed, naturrigdom og kulturhistorisk værdi. De repræsenterede landskaber i en naturpark er karakteristiske for landets forskellige egne og bør nyde særlig beskyttelse af hensyn til nuværende og kommende generationer (Friluftsrådet, 2020)

De 10 kriterier for Danske Naturparker:

- 1. Minimum 50% af naturparkens areal skal være beskyttet natur*
 - 2. Naturparken skal have en præcis geografisk afgrænsning*
 - 3. Naturparken skal have en administrativ ansvarlig medarbejder*
 - 4. Naturparken skal have et naturparkråd*
 - 5. Afsætning af den nødvendige økonomi til drift og udvikling af naturparken samt realisering af naturparkplanen*
 - 6. Naturparken og dens afgrænsning skal være en del af kommuneplanen eller et tillæg hertil*
 - 7. Naturparken skal forankres lokalt gennem borger- og lodsejerinddragelsesprocesser*
 - 8. Der skal være formidling af naturparken for både danske og udenlandske besøgende*
 - 9. Naturparken skal have mindst én naturvejleder tilknyttet*
 - 10. Der skal udvikles en naturparkplan, som skal være godkendt politisk og af Nationalkomiteen (Friluftsrådet, 2020)*
-

Metode

Rapporten er funderet i to metodiske tilgange: et litteraturreview og et casestudie.

Første del af rapporten består af et review af eksisterende litteratur. Reviewet er hermeneutisk, hvilket vil sige, at der ikke er tale om en systematisk gennemtrawling af al litteratur inden for området. I stedet er det et review, hvor søgen efter relevant litteratur, læsning og tolkning af litteraturen foregår i en integreret, iterativ, cirkulær og refleksiv proces (j.f. Boell & Cecez-Kecmanovic, 2014).

Det overordnede mål med reviewet er at samle viden om internationale erfaringer med, og forskningsmæssig viden om, forretningsmodeller i naturturisme, og de udfordringer og muligheder, der knytter sig til disse.

Der findes imidlertid kun begrænset litteratur om forretningsmodeller i turisme (Reinhold et al., 2017) og denne har i nogen grad fokuseret på mulige it-baserede forretningsmodeller (Perić et al., 2019). Litteratur om forretningsmodeller i naturturisme er yderligere begrænset (Sahebalzamani & Bertella, 2018).

Derfor baserer reviewet sig på en bredere litteratur om entreprenørskab og udbuddet af services og oplevelser i naturområder, udbuddets karakteristika, muligheder og udfordringer. Denne litteratur tolkes i rapporten ind i en forretningsmodel tankegang.

Der er således søgt litteratur fra forskellige grene af turismeforskningen, der beskæftiger sig med naturturisme og som på forskellig vis kan bidrage til at skabe en viden og et overblik over forretningsmodeller i naturturisme og de muligheder og udfordringer, der knytter sig dertil. Litteraturreviewet har endvidere primært fokuseret på tekster vedrørende ak-

tører, der har direkte kundekontakt på naturturismemedestinationerne.



Figur 1 De seks cases placeringer.

Anden del af rapporten består af et casestudie (for eksempel Flyvbjerg, 2006; Yin, 1981). Casestudiet inkluderer i alt 6 danske cases. Casene er valgt med varietet for øje. De illustrerer således vidt forskellige former for forretningsmodeller for naturturisme og dermed også forskellige forretningsmodellers muligheder og udfordringer.

De seks cases er:

Case 1: *Vildmarkscentret i Saltum*. Enkeltmandsvirksomhed der sælger vildmarksoplevelser og som drives af den første vinder af den danske version af tv-programmet *Alene i Vildmarken*.

Case 2: *Camp Adventure*. Virksomhed der blandt andet driver Danmarks største klatrepark samt Skovtårnet ved Gissselfeld på Sjælland.

Case 3: *Lykkebjerg Bondegårdsferie*. Bondegårdsferie i Naturpark Åmosen.

Case 4: *Oh So Quiet*. Enkeltmandsvirksomhed der arrangerer vandreture med overnatning i sommerhuse i Nationalpark Thy og Jammerbugten.

Case 5: *Trailstars Falster*. Cykelklub og mountainbike sporbygger-forening lokaliseret på Falster.

Case 6: *Strids Mølle*. Traktørsted drevet af godsejer i tilknytning til traditionel landbrugs- og skovdrift i Naturpark Åmosen.

Casestudiet er baseret på desk-research af informationer om casene, herunder informationer fra casenes hjemmesider samt i nogle cases tilfælde (case 1, 2 og 4) af informationer fra TourismX projektet (se TourismX, 2020). Der er endvidere foretaget besøg og observationer hos case 2, 3, 5 og 6 i forbindelse med interview og/eller i anden anledning.

Den primære information om casene stammer imidlertid fra kvalitative interviews gennemført med casenes ejere/ledere.

Interviewene er gennemført vinter/forår 2020, umiddelbart inden "Corona-krisen" og inden de økonomiske konsekvenser heraf for alvor begyndte at manifestere sig for turisterhvervet.

Med udgangspunkt i litteraturreviewet og i de problemstillinger som dette fremhæver som specielt interessante, har interviewene primært fokuseret på virksomhedernes værdiforslag, kundesegmenter, adgangen til naturen som ressource og på casenes entreprenante karakteristika/motiver. Sekundært har interviewene ligeledes fokuseret på aspekter omkring markedsføringskanaler, samarbejder med andre aktører og adgang til andre ressourcer end natur, samt traditionelle omkostningsstrukturer.

Naturbaseret turisme og entreprenørskab

Naturparker og andre naturområder karakteriseres ofte af en begrænset mængde service og oplevelsesudbydere (Nybakk & Hansen, 2008). Undtagelser inkluderer specielt i udlandet visse naturturisme hotspots (eksempler er for eksempel Verdon og Ardeche i Frankrig samt mange skiturismedestinationer).

Naturområder ligger ofte i perifere og semi-perifere områder. Netop her kan udviklingen af naturturisme produkter og -services resultere i nye indtægtsmuligheder (Matilainen & Lähdesmäki, 2014). Naturturisme ses derfor ofte som en mulighed for at udvikle økonomiske aktiviteter i områder, der ellers er karakteriseret af begrænset økonomisk aktivitet og af affolkning (Lundmark & Stjernström, 2009).

Naturbaseret turisme lader sig vanskeligt definere på konsistent vis (Fredman & Tyrväinen, 2010). Naturturisme og naturturister overlapper ofte med definitioner af andre typer turisme og turister (Priskin, 2001). I denne rapport benyttes blot en overordnet og relativt løs definition af naturturisme som turisme, der finder sted i naturmæssige omgivelser, og hvis fokus er oplevelser af naturattraktioner og/eller hvis aktiviteter er relateret til naturen (Margaryan 2018; Matilainen & Lähdesmäki, 2014). Det kan således inkludere mange forskellige former for turisme, for eksempel wellness, sports- og vandre-turisme.

Naturturisme er en af de hurtigst voksende former for turisme globalt set (Matilainen & Lähdesmäki, 2014). Den økonomiske betydning af naturoplevelser har således også væ-

ret stigende gennem de seneste årtier (Margaryan & Fredman, 2017). Ikke mindst i Nordeuropa er naturturisme af stor betydning. 30% af turismen i Finland udgøres for eksempel af naturturisme (Matilainen & Lähdesmäki, 2014).

Kommercialiseringen af naturen som turismeresource har fundet sted over mange år. I nyere tid er denne kommercialisering mange steder relateret til at naturens industrielle og/eller landbrugsmæssige produktionsressourcer har mistet værdi (Keul, 2014; Lunnan et al., 2006). Det har derfor været nødvendigt at søge nye muligheder for at skabe indtægter på baggrund af naturens ressourcer. Her er turisme ofte blevet set som den logiske udvej.



Figur 2 Overnatningsfaciliteter udgør en del af naturturismens produktionssystem (Naturpark Åmosen, 2020).

I dag er kommercialiseringen tillige relateret til forandringer i jobstrukturer, fritid, demografiske ændringer, oplevelsesøkonomien og andre forandringer i forbrugsmønstre (Margaryan & Fredman, 2017). Hertil kommer den fortsatte, afvandring fra land mod by i mange dele af Verden, og den deraf følgende menneskelige distancering fra naturen samt aflæringen af naturrelaterede færdigheder (Margaryan & Fredman, 2017). Menneskets aktiviteter i naturen fordrer såle-

des i stadig større grad et udbud af aktivitets-understøttende services.

Oplevelser og services i naturturisme udvikles og udbydes typisk af forskellige entreprenører. Entreprenørskab associeres ofte med etablering og drift af virksomheder, baseret på innovative produkter (jf. Schumpeter, 1969). Det knyttes dog i mere daglig tale også til etablering og drift af virksomheder generelt, uanset om de knytter sig til innovative produkter eller ej.



Figur 3 Strandenge i Naturpark Åmosen (Foto: Sofie Cold-Ravnkilde).

Der findes imidlertid begrænset forsknings-baseret viden om turist- virksomhedsdrift og entreprenørskab i naturparker (Koh & Hatten, 2002; Nybakk & Hansen, 2008). Studier af entreprenørskab i turisme har generelt været begrænset på trods af, at det er centralt for turismens udvikling på turist-destinationer (Koh & Hatten, 2002), herunder naturturisme-destinationer.

Den forskning der findes, pointerer specielt betydningen (men også begrænsningerne) af små-entreprenører i turismen (Ateljevic & Doorne, 2000; Hjalager, 2002).

Der findes dog nogen forskning om naturbaserede turismevirksomheder mere specifikt (for eksempel Kercher & Robbins, 1998; Nybakk & Hansen, 2008; Weiss et al., 2007), og om betydningen af regulering for naturturisme, ikke mindst i forhold til landbrugsdrift mv. (Ikovleva et al., 2012; Lordkipanidze et al., 2005). Turismevirksomheder lokaliseret i naturrige områder bliver typisk sammenlignet med småskala virksomheder i turisme som den udfolder sig generelt, og de udgøres typisk af mikrovirksomheder (Matilainen & Lähdesmäki, 2014).

I det følgende er der dog ikke udelukkende fokus på mikrovirksomheders forretningsmodeller. Diskussionerne vil også inddrage andre relevante aktører, herunder non-profit og sociale virksomheder samt frivillige organisationer. Forretningsmodeller for naturturisme udvikles i princippet (implicit eller eksplicit) af alle, der tilbyder aktiviteter eller services til turister i naturområder. Det inkluderer for eksempel både offentlige og private aktører, naturpark services, uddannelsesinstitutioner samt forskellige ejere af skov og landbrugsarealer. Ofte udvikles forretningsmodeller i forskellige samarbejder mellem sådanne aktører (jf. Weiss et al., 2007).

Forretningsmodeller for virksomheder og organisationer i naturturisme

Forretningsmodeller er et ledelsesværktøj, der refererer til hvordan der skabes, leveres og tilegnes værdi i en virksomhed (Perić et al., 2019). Det indbefatter, hvordan virksomheden skaber og leverer værdi til kunder, inciterer dem til at betale for værdien, og hvordan dette konverteres til profit for virksomheden. Således indeholder en forretningsmodel tre overordnede værdirelaterede elementer: værdiforslag (hvilken værdi tilbyder virksomheden dens kunder), værdiskabelse (hvordan skaber virksomheden værdi) og værdifangst (hvordan tjener virksomheden på aktiviteterne) (Teece, 2010).

Værdi refererer i forretningsmodeller således typisk til værdi for kunden og til værdi for virksomheden (Perić et al., 2019). Derfor kan værdi referere til mere end blot monetær værdi.

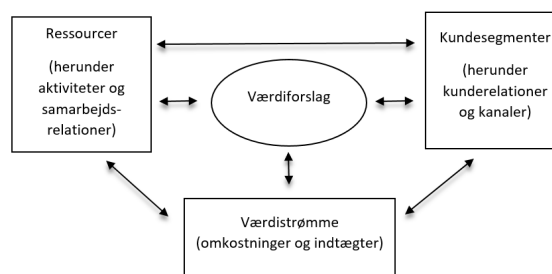
I forhold til den traditionelle forståelse af kundeværdi som noget virksomheden skaber, er det specielt inden for service, oplevelser og turisme, vigtigt at se værdi som noget der opstår hos kunden, når denne bruger services og oplevelser (jf. for eksempel Grönroos & Voima, 2013). Virksomheden har således en værdifaciliterende rolle over for kunderne, men den egentlige værdi skabes af kunden selv gennem interaktionen med en service eller oplevelse og/eller virksomhedens ansatte.

Endvidere vil entreprenørernes værdier på "indtægtssiden" ofte knytte sig til andre værdier end de rent monetære. Dette gør sig ikke mindst gældende inden for naturturisme, hvilket diskuteres løbende i de følgende afsnit.

Specielt Ostervalder og Pigneurs (2010) Business Model Canvas er blevet benyttet i praksis, men også som analytisk model, for eksempel af Broccardo et al. (2017) i forbindelse med analyser af agro-turisme forretningsmodeller.

Business Model Canvas detaljerer forretningsmodellen i 9 elementer: værdiforslag, kerneaktiviteter, kerneressourcer, kernepartnere, kunderelationer, kanaler (til kunder), kundesegmenter, og værdistrømme i form af omkostningsstrukturer og indtægtskilder (Osterwalder og Pigneur, 2010).

Denne model danner også udgangspunkt for de følgende diskussioner. Dog sammenflettes elementerne af praktisk formidlingsmæssigt hensyn til fire: værdiforslag, kundesegmenter (inkluderende kunderelationer og kanaler), ressourcer (inkluderende aktiviteter og samarbejdspartnere) samt værdistrømme (omkostninger og indtægter). I tråd med ovenstående vil værdistrømme dog også blive betragtet mere abstrakt og som mere end blot monetær værdi.



Figur 4 Simpel illustration af forretningsmodel.

I turisme kan forretningsmodelkonceptet benyttes til at udvikle en forståelse for eksisterende måder at drive virksomhed på såvel som for, hvordan nye former for forretningsdrift kan udvikles (Reinhold et al., 2017).

Et utal af forretningsmodeller er i teorien mulige. Derfor kan alle ikke dækkes her. Endvidere kan ikke alle aspekter af de forskellige

elementer dækkes. Der vil i stedet være fokus på, hvordan specifikke karakteristika ved naturturisme og dets entreprenørskab påvirker karakteren af forretningsmodellerne og mulighederne for deres udfoldelse.

Værdiforslag

Forretningsmodellens værdiforslag knytter sig til den primære aktivitet eller de primære aktiviteter som virksomheden udbyder. Disse aktiviteter kan i naturturisme for eksempel inkludere vandring, guidede ture, sejlads, fiskeri, ridning, salg af lokalt producerede produkter, sportsaktiviteter, jagt, fiskeri, bær- og svampeindsamling. Hertil kommer forskellige mere eller mindre traditionelle turismeservices relateret til overnatning, bespisning m.m.

Værdiforslaget vil typisk have tilknyttet en eller flere karakteristika til disse aktiviteter, for eksempel overnatning i naturskønne omgivelser. Dette er med til at karakterisere og differentiere den enkelte aktørs værdiforslag og at tilføre produktet/service yderligere værdi for kunden.

I turisme stikker værdiforslaget dog også et eller flere niveauer dybere og knytter sig til dybere immaterielle ikkefunktionelle værdier. Dette kan for eksempel være at opleve en nærhed til naturen, at opleve og lære noget nyt, mental afslapning, at komme væk fra dagligdagens stress og jag, at komme hinanden nærmere (sociale værdier), at opnå et mål osv. (jf. Mehmetoglu, 2007). Et værdiforslag kan således eksempelvis bestå i mental afslapning i nærhed til naturen gennem overnatning i naturskønne oplevelser. Endelig kan vi tale om afledte værdier som for eksempel motion, der i sig selv har sundhedsværdi for den enkelte, og resulterer i tertiære værdier i form af lavere udgifter til sundhedssystemet mv.

Litteraturen har i det henseende identificeret mange motivationsfaktorer for naturturisme, der kan danne baggrund for værdiforslag, herunder eskapisme, læring om naturen, helbredsfrømme, spiritualisme, eventyr, personlig udvikling, at prøve nye aktiviteter, det sociale element, at udvikle ens færdigheder m.m. (Tangeland, 2011).

Sikkerhed i friluftsaaktiviteter bliver også fremhævet som en værdi, der kan udgøre en del af værdiforslaget (Perić et al., 2019). Dette er specielt relevant grundet byboeres aflæring af nødvendige naturfærdigheder. Helt anderledes identificerede værdier inkluderer for eksempel festatmosfære i forbindelse med sportsturisme (Perić et al., 2019).

Værdiforslaget kan således være relateret til udbuddet af mange forskellige aktiviteter, og herunder til mange forskelligartede dybere værdier og mål. Den egentlige aktivitet (for eksempel svampejagt) bliver i den henseende blot et medie til at opfylde de dybere værdier.

Forskellige studier udført i forskellige områder har endvidere fundet forskellige karakteristiske motivationsfaktorer. Således kan der, ikke blot på baggrund af den primære aktivitet der udbydes, men også på baggrund af miljø og tilgængelige kundegrupper, være gode grunde til at vurdere karakteren og relevansen af virksomhedens værdiforslag.

I turisme ses det, at værdiforslaget ofte knytter sig til entreprenørernes egne interesser og viden samt til deres egne dybere værdier (for eksempel Ateljevic & Doorne, 2000). Som det beskrives senere i rapporten, er de aktiviteter som entreprenørerne udbyder således også ofte baseret på deres egne interesser for aktiviteterne.

Også i dette henseende kan dybere værdier,

som for eksempel at levere bæredygtige aktiviteter, være en del af værdiforslaget, hvilket kan relatere sig til entreprenørens eget ønske om at drive en bæredygtig virksomhed i pagt med naturen. Der opstår her en sammenknytning mellem forretningsmodellens værdiforslag og dens værdistrømme, hvor værdien på bundlinjen bliver til mere og andet end blot monetær værdi for entreprenøren.

Dette behandles yderligere i afsnittet om forretningsmodellernes værdistrømme.

Kundesegmenter

Forskellige beslutninger vedrørende kunderne er relevante for forretningsmodellen.

Karakteristikken af kunderne som modellen henvender sig til, er knyttet til dens værdiforslag.

Kunder i naturturisme kan sammenlignes med traditionelle turismesegmenter. Således kan her identificeres samme typer segmenter som i andre typer turisme, for eksempel familier, enlige forsørgere, par uden børn og singler. Disse kan endvidere inddeles i aldersbestemte segmenter (Tangeland & Aas, 2011).

Ikke desto mindre giver det i naturturisme ofte mening af fokusere udviklingen af produkter og services i forhold til andre kunde-karakteristika.

Tangeland og Aas (2011) inddeler for eksempel naturturisterne i forhold til deres ønsker om udfordringer og risici, om læring, efter kundernes behov for facilitering af aktiviteter, samt i forhold til hvor familievenlige produkter, der søges. Der er dog en sammenhæng mellem traditionelle segmenter og de øvrige karakteristika. For eksempel søger

unge par uden børn oftere udfordrende og risikable aktiviteter i forhold til familier med børn (Tangeland & Aas, 2011)

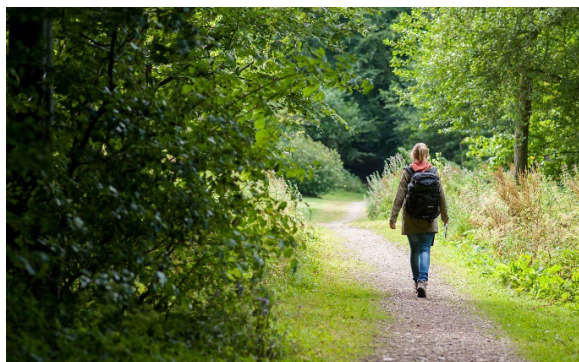
Naturturister er også blevet defineret som "hårde" og "bløde" i forhold til hvor specifikke, avancerede og fokuserede de er i deres efterspørgsel og brug af naturbaserede aktiviteter (Mehmetoglu, 2007), i forhold til om besøg og aktiviteter i naturen er en mere eller mindre central del af ferien (Priskin, 2001), og i forhold til hvor økologisk orienterede turisterne er (Arnegger et al., 2010; Mehmetoglu, 2007).

Således kan naturbeskyttelse og selve naturoplevelsen være det betydningsfulde for nogle turister, medens andre turister søger et mere sports og aktivitetsorienteret tilbud (for eksempel mountainbikecykling) og et mere hedonistisk orienteret produkt (Arnegger et al., 2010).

Sportsturister udgør i den henseende en kundegruppe med egne karakteristika og kan i øvrigt både inkludere udøvere og tilskuere (til events). Naturen kan her være både et grundlag for aktiviteten (adventuresport og friluftsliv), men også en attraktionsfaktor, så naturskønne områder er specielt attraktive at udøve sporten i (Perić et al., 2018). Vi taler derfor om, at naturen kan være en direkte forudsætning (jagt) eller en indirekte forudsætning for forretningsmodellen (tilskuer ved cykelløb). Naturforudsætningens karakter, har således betydning for de værdiforslag, værdiskabelse og værdifangst en given turismeaktør kan gøre på et givet sted. For eksempel har landskabets og naturens karakter indflydelse på kundesegmentering, hvorfor naturens karakter spiller forskellige roller for kundens oplevelse. For eksempel kan friluftslivs- og sportsudøvende turister opdeles i 'moderate udøvere', 'naturelskere' og 'entu-

siaster' (Perić et al., 2019), ofte med hver deres forskellige naturbehov.

Dette indikerer hvordan der selv inden for brugere af specifikke aktiviteter eller services, for eksempel vandreruter, kan identificeres forskellige kundegrupper. I vandrerutens tilfælde er der for eksempel identificeret: Fitness udøvere, typiske sporbrugere og gruppenaturalister samt entusiaster (Bichis-Lupas and Moisey, 2001, i Tangeland, 2011).



Figur 5 Stier og vandreruter er tilbud der bruges af flere forskellige vandresegmenter (Naturpark Åmosen 2020).

Naturturister kan endvidere differentieres ud fra deres efterspørgsel efter mere eller mindre luksuriøse services og oplevelser. Medens det ofte argumenteres at naturturister, bl.a. vandrere, i højere og højere grad søger kvalitet og luksus, findes der også segmenter, der søger det mere primitive, også fordi det holder omkostningerne nede (Perić et al., 2019).

Mehmetoglu (2007) kategoriserer fra en anden vinkel naturturister i tre grupper: kultur og nydelsesorienterede, aktivitetsorienterede og lavaktivitetsorienterede. Her knyttes turisttypen endvidere til rejsens organisering og hvor førstnævnte konkluderes typisk at benytte organiserede (pakke)rejser, vil de andre typisk rejse mere individuelt.

Typen af turist som forretningsmodellen henvender sig til, vil derfor ikke kun relatere sig

til værdiforslaget, men også til hvordan kunden foretrækker, at rejsen er organiseret. Dette har også indflydelse på, hvordan den enkelte producent med fordel kan organisere og distribuere sit produkt; for eksempel direkte til turisten eller via turoperatører. Det har ligeledes betydning for om produktet skal være standardiseret, eller om individuel tilpasning skal være mulig. Pakkerejser kan for eksempel tage faren ved at besøge naturen ud af ferien. For andre individuelt rejsende kan usikkerhedsmomentet netop være en del af oplevelsen (Fredman et al., 2012).

Grundet de mange mulige typer produkter og de mange typer turister som disse produkter henvender sig til, vil entreprenører i naturturisme ofte fokusere på nichemarkeder. Ofte har disse entreprenører dog begrænset markedsviden og begrænsede kompetencer og ressourcer i forhold til at nå de givne og ofte meget specifikke segmenter (Lundberg et al., 2014). Derfor bliver overvejelser og beslutninger om, hvordan man når og kommunikerer med kunderne af central betydning for forretningsmodellen og dens levedygtighed.

IT bliver i den forbindelse et vigtigt middel til at kommunikere med turisterne (Perić et al., 2019). Alternativer kan bestå i at samarbejde med forskellige former for distributører, for eksempel af pakkerejser, hvis dette er givtigt i forhold til de kundetyper man henvender sig til.

Kun på visse naturturisme-hotspots, der tiltrækker større mængder turister, kan lokal markedsføring til turister, når de er på destinationen, være tilstrækkeligt for entreprenørerne. I de fleste tilfælde må forretningsmodellen dog inkludere andre muligheder for at nå det eller de relevante markeder.

Overordnet set er der i naturturisme således stor mangfoldighed af typer af turister og

udøvere af forskellige turismeaktiviteter. Værdiforslaget må have dette for øje så udbuddet tilpasses kundernes reelle behov. Det betyder måske, at forretningsmodellen ofte vil fokusere på relativt smalle målgrupper. Dette kan dog resultere i at det er vanskeligt at nå markederne og, ikke mindst, at skabe en større forretning. Der er dog her forskel på forskellige services og oplevelser og for eksempel på om det er skiturisme eller svampejagter der sælges. Førstnævnte skaleres naturligvis nemmere.

Ressourcer og organisering

Entreprenører i turisme er ofte karakteriserede af, at de har begrænset erfaring med virksomhedsdrift og specielt med drift af turistvirksomhed (Hjalager, 2010). Destinationsbaserede, entreprenante turistvirksomheder drives endvidere ofte ud fra familie-, interesse- eller livsstilsorienterede målsætninger (for eksempel Ateljevic & Doorne, 2000; Rowson & Lashley, 2012). De søger ofte livskvalitet frem for profit (Solvoll et al., 2015). Disse forhold behandles yderligere senere i rapporten. I forhold til forretningsmodellens ressourcedel medfører det ofte, at entreprenørerne har begrænsede ressourcer og at deres vækstpotentiale og innovationsmuligheder er begrænsede (Hjalager, 2010). Disse karakteristika gør sig også gældende for mange entreprenører indenfor naturturisme, men der er også eksempler på det modsatte.

Hertil kommer at forretningsmodellernes (som regel) vigtigste ressource, naturen, besidder en række karakteristika som kan være både fremmende og hæmmende for udviklingen af økonomisk bæredygtige forretningsmodeller. Derfor behandles denne ressource uddybende i det følgende.

Naturens betydning som ressource varierer i

naturturismeaktiviteter. Aktiviteterne kan udnytte naturen på dominerende vis (hvis aktiviteten er i centrum og det naturlige miljø ændres for at facilitere aktiviteten), gennem aktiv adaptation (når interessen primært ligger i landskabets ressourcer og når disse udnyttes fx til jagt og fiskeri) og gennem passiv adaptation (når naturen udnyttes som et "museum" og benyttes til fuglekiggeri, ekskursioner m.m.) (Kaltenborn et al., 2001).

Det betyder endvidere at behovet for infrastruktur i naturen varierer i forhold til de udbudte services og oplevelser. Selv i tilfælde hvor naturen er den egentlige attraktion, er natur uden infrastruktur i form af for eksempel services og stier af mindre værdi for de besøgende og dermed for entreprenørerne. "Bearbejdede" naturområder, der til en vis grad er forberedte til besøgende er derfor for det meste en nødvendighed (Fredman et al., 2012). Ligeledes er (nem) adgang til destinationen af betydning (Perić et al., 2019).

Med andre ord er konstruerede faciliteter og infrastruktur i naturen væsentlige ressourcer for entreprenørerne (Margaryan, 2018). Disse ressourcer kan have varierende privat og offentligt ejerskab.



Figur 6 Mange naturturismeaktiviteter kræver egen infrastruktur (Pixabay, 2020).

En helt væsentlig observation er, at entreprenører inden for naturturisme ofte ikke ejer den måske allervigtigste ressource for deres virksomhed: naturen og naturområder at færdes i og udvikle. Adgang til naturen samt karakteren af infrastrukturen er en forudsætning for de forretningsmodeller, der kan sættes i spil.

Ofte er de relevante områder ejet af andre private lodsejere eller er offentligt eje. Det gør sig også gældende i danske naturparker, hvor de naturrige områder i udpræget grad er ejet af lodsejere, der udnytter områderne til andre aktiviteter, for eksempel skovbrug.

Det betyder, at naturturismeentreprenører ofte må udvikle og operere med forretningsmodeller, hvor de har mere eller mindre (ofte mindre) kontrol over de væsentligste ressourcer.

Mulighederne for at udvikle forretningsmodeller, der udnytter naturområder, afhænger derfor blandt andet af forskellige lovgivningsmæssige modeller for udnyttelse af jordbesiddelser i naturområder. Forskellige offentlige/private konfigurationer af ejerskab over naturområder vil ligeledes kunne begrænse eller virke fremmende for turismevirksomhed (Lundberg et al., 2014).

I visse lande er der fri adgang til offentligt og privatejet land i naturområder, når det er med henblik på personlige rekreative aktiviteter, men ikke i forbindelse med kommercielle aktiviteter. Det gør sig for eksempel – med en række restriktioner – gældende i Danmark.

Andre lande tillader tilmed i varierende grad kommerciel brug af offentlige naturområder såvel som af andres privatejede naturområder i forbindelse med rekreative aktiviteter (Weiss et al., 2007).

I Danmark må man i offentligt ejede naturområder færdes som privat person til cykel eller til fods på veje og stier. Til fods må man også færdes uden for etablerede veje og stier. Her må man opholde sig i naturen hele døgnet. I privat ejede områder skal man holde sig til stier og veje og man må kun færdes mellem kl. 6 om morgenen og solnedgang.



Figur 7 Blandt andet i Sverige giver Allemandsretten andre muligheder for kommerciel udnyttelse af naturen end i Danmark (Pixabay, 2020).

Organiserede og annoncerede aktiviteter, erhvervsrelaterede eller ej, skal der søges tilladelse til. I offentlige naturområder søges hos Naturstyrelsen og i andres privatejede naturområder hos lodsejeren. Stilfærdige ikke erhvervsmæssige aktiviteter, der ikke indebærer afmærkninger eller brug af særligt udstyr, skal der ikke søges tilladelse til, og sådanne aktiviteter må også gerne annonceres. Dette gælder dog kun i offentligt ejede naturområder og ikke i privatejede, hvor der altid skal søges tilladelse til organiserede aktiviteter hos lodsejeren. I visse offentligt ejede områder er der udvidede muligheder, for eksempel for at campere i naturen. I andre offentligt ejede naturområder er der begrænsede muligheder for færden, for eksempel grundet fredninger (Miljøstyrelsen, 2020).

Oftest udnytter private lodsejere deres jordbesiddelser på traditionel vis, for eksempel i forbindelse med skovdrift. Sådanne aktører

bevæger sig kun sjældent ind i turismebranchen. De er som oftest heller ikke interesserede i, at andre virksomheder udnytter deres jordbesiddelser i forbindelse med turismeorienterede aktiviteter (Weiss et al., 2007).

Ofte vil for eksempel skovejere kun få begrænset økonomisk gevinst ud af at lægge arealer af til naturturismeaktiviteter. Udviklingen af forretningsmodeller, der fordrer brugernes adgang til og brug af naturen, kan derfor være vanskelig (med mindre det giver merværdi og/eller øger lodsejers værdistrømme). På den anden side kan adgangen til naturområder være centralt for turismeentreprenørernes muligheder for at drive virksomhed (Matilainen & Lähdesmäki, 2014). Visse traditionelle lodsejere ses dog at bevæge sig ind i nye forretningsområder, herunder turisme, specielt hvis de økonomiske betingelser for den oprindelige aktivitet, for eksempel skovdrift, forringes (Lunnan et al., 2006).

Der ses dog i den internationale forskning forretningsmodeller for naturturisme, der bygges op på baggrund af samarbejdsaftaler mellem traditionelle lodsejere og turismeentreprenører. I disse forretningsmodeller er det væsentligt, at der indgår overvejelser om, hvordan der etableres bæredygtige samarbejder, der sikrer lodsejere såvel som naturturismeentreprenører et givtigt samarbejde (Matilainen & Lähdesmäki, 2014).

Overordnet set identificerer Matilainen og Lähdesmäki (2014) tre former for "aftaler" mellem naturturisme-entreprenører og lods ejere:

Den første model bygger på uformelle aftaler og personlige relationer. Ofte giver de adgang til brugen af lodsejernes områder, uden at der er tale om økonomiske aftaler.

Den anden model bygger på forskellige former for formelle aftaler. Aftalerne inkluderer typisk en form for kompensation til jordbesidderne, økonomisk, i naturalier, eller på anden vis. Udgangspunktet er her, at en længerevarende aftale skal give fordele til begge parter, og at turismeentreprenørens aktiviteter kan udføres gnidningsfrit og uden konflikter med lodsejeren.

Den tredje model indebærer at områderne bruges uden at der er etableret en aftale. Dette er typisk i områder, hvor det via loven kan tolkes, at dette er lovligt, for eksempel hvis Allemandsretten øjensynligt tillader aktiviteten (Matilainen & Lähdesmäki, 2014).

Endelig kan vi forestille os en fjerde model, hvor der ikke blot er tale om kompensation, men hvor der også etableres integrerede værdikæder mellem lodsejer og serviceudbydere for et givent produkt. Dette er eksempelvis delvist tilfældet i Case 2 der beskrives senere.

Ofte vil den konkrete løsning i forretningsmodellen afhænge af typen af aktivitet og af de specifikke lovgivnings- og ejermæssige forhold. I Sverige er det for eksempel tilladt at drive naturturismevirksomhed i andres privatejede naturområder, så længe det ikke skader vegetation og andre naturressourcer; dog ikke i forbindelse med jagt og fiskeaktiviteter, hvor der skal laves aftaler med lods ejerne (Fredman et al., 2012). I Danmark er det ikke tilladt at drive naturturismevirksomhed i andres privatejede naturområder, medmindre der indgås aftaler herom.

Den formelle aftale er typisk den, der i højeste grad sikrer turismeentreprenøren en stabil adgang til at udnytte naturressourcerne ud fra konkrete aftalte betingelser og i en vis tidsperiode.

Undersøgelser indikerer ligeledes, at samarbejder med både jordbesiddere og lokalbefolkningen mere generelt er vigtig for at etablere og opretholde en givtig naturturismevirk-somhed. Dette skyldes blandt andet, at virksomheder, der er indlejret i det lokale miljø, ofte oplever færre konflikter med andre lokale aktører, herunder jordbesiddere (Fredman et al., 2012). Ligeledes er samarbejde med andre private og offentlige aktører givtigt for udviklingen, driften og vedligeholdelsen af naturturisme services og oplevelser, og ikke mindst for destinationer (Keul, 2014).

Samarbejde med offentlige aktører kan specielt være relevant i de tilfælde, hvor naturen er underlagt naturbeskyttelse. Her kan lokal medbestemmelse over brugen af naturen være begrænset og forvaltningen af naturen centraliseret andre steder. Også dette kan i nogle tilfælde begrænse lokale turismeentreprenørers muligheder for at udnytte naturen i turismeøjemed (Lundmark & Stjernström, 2009). I danske naturparker er minimum 50% af arealet underlagt forskellige naturbeskyttelsesforanstaltninger.

Det er således paradoksalt, at hvor naturbeskyttelse kan være med til at understrege naturområdets attraktivitet for turister, kan det ofte være en fordel for entreprenørernes muligheder for at udvikle givtige forretningsmodeller, at naturen ikke er underlagt naturbeskyttelse (Lundmark & Stjernström, 2009).

Selv i tilfælde, hvor der er fri adgang til at udnytte naturområder ejet af andre private eller offentlige aktører kommercielt i forbindelse med turismeaktiviteter, har naturen som ressource en række begrænsninger for entreprenørerne. Naturressourcer inkluderer landskaber, vejr og klima, dyreliv og offentlige faciliteter der som (oftest) ikke kan kontrolleres (eller modereres) af den enkelte entreprenør. Herudover kan andres brug af den samme

ressource (til rekreative eller industrielle formål) resultere i negative eksternaliteter for turismeentreprenøren (Lundberg et al., 2014). Andre aktører, der har indflydelse på eller påvirkes af turismeaktiviteter, inkluderer for eksempel destinationsselskaber, landbrugs- og fiskeri-aktører, naturbeskyttelsesorganisationer, den lokale befolkning m.m. (Fredman & Tyrväinen, 2010).

Endvidere kan etableringen af visse turismeinfrastrukturer, der faciliterer visse former for aktiviteter, for eksempel mountainbikecykling, påvirke andre aktiviteter negativt, for eksempel vandring (Natasha A. Lynn, 2000).

Andre relevante ressourcer, som ikke bliver behandlet yderligere her, inkluderer medarbejdere. Især i de tilfælde, hvor der efterspørges en høj servicekvalitet, stiger behovet for kvalificerede medarbejdere. Dette kan dog være svært tilgængeligt i naturområder, hvorfor det kan være nødvendigt at justere forretningsmodellerne. Her kan lokalt værtskab, frivillige guider og mødet med lokale borgere udgøre en vigtig del af oplevelsen.

Betingelser for at kunne udvikle forskellige forretningsmodeller er således knyttet til naturgivne og menneskeskabte ressourcer, hvoraf mange ikke er kontrolleret af den enkelte virksomhed. De inkluderer naturen som attraktion (inkluderende for eksempel flora og fauna, landskaber, og muligheder for aktiviteter), og infrastruktur (for eksempel opholdsområder, toilet faciliteter, affaldsspande, stier, adgang m.m.) (Priskin, 2001).

Samlet set betyder det, at listen over relevante aktører for den enkelte entreprenør er lang og blandt andet inkluderer: jordbesiddere, lokalbefolkning, andre turismeudbydere, leverandører, og distributører, andre erhvervsaktører (landbrug, fiskeri, industri m.v.) naturbeskyttelsesorganisationer, lokale

og nationale frivillige organisationer, offentlige institutioner og politiske organer og personer.

Virksomhedernes afhængighed af de naturgivne ressourcer og deres vedligehold, kan endvidere sætte naturlige grænser for virksomhedens vækst (Lundberg et al., 2014). Blandt andet derfor er mange naturturisme forretningsmodeller ikke profit og vækstorienterede men bygger ofte på andre værdier.

Værdistrømme

Denne del af forretningsmodellen handler umiddelbart om, hvor pengene på bundlinjen skal komme fra. Inden for IT og app-industrien er der vokset en mængde forretningsmodeller frem for dette såsom fremium (en gratis basis version af en app med betaling for ekstra funktioner) og gratis reklame baserede løsninger.

På lignende vis kan det være givtigt at tænke forskellige modeller også i turisme. Et besøgslandbrug eller -skovbrug kan for eksempel få indtægter ved at gæster betaler for selve besøget og/eller kan vælge at tjene på det produktsalg besøgene genererer, hvilket måske vil være større, hvis selve besøget er gratis.

Det er allerede i ovenstående indikeret, at der kan være visse udfordringer i forhold til at entreprenører kan skabe en større indtjening på naturturisme og i forhold til at de kan vokse. Et svensk studie har endvidere indikeret, at den økonomiske gevinst ved at udnytte skove til rekreative mål er omtrent halvdelen af den økonomiske gevinst ved skovdrift. Også andre studier har indikeret at skovdrift, der drives med landskabelige og rekreative værdier in mente, giver en mindre økonomisk gevinst for skovbruget. Det kan dog samlet set resultere i en velfærdsøkonomisk gevinst (se Bostedt & Mattsson, 1995).

I forhold til mulighederne for indtjening for entreprenørerne er der ligeledes en udfordring i, at besøgende i naturområder ofte har fri adgang til de samme aktiviteter som dem entreprenøren udbyder (Fredman et al., 2012; Kaltenborn et al., 2001). Dette gælder for eksempel vandring og sanketure. Det gør sig gældende i de tilfælde, hvor naturen er frit tilgængelig.

I disse tilfælde skal forretningsmodellerne altså indeholde værdiforslag, der resulterer i, at turisterne får ekstra værdi ud af at betale for aktiviteten. Det kan for eksempel være viden og sikkerhed (for eksempel så man ikke plukker og spiser giftige svampe). I det henseende er befolkningens generelle aflæring af naturmæssige færdigheder et grundlag og en indtægtskilde for entreprenørerne.

Mulighederne for at skabe økonomisk profit relaterer sig naturligvis også til resten af forretningsmodellen. I naturturismens tilfælde blandt andet til adgangen til det relevante marked, samt hvorvidt der kan indgås fordelagtige aftaler med lodsejere, hvis man har brug for adgang til andres jorde.

Naturturismens forretningsmodellers udfordringer, der er blevet fremhævet i ovenstående, fordrer ofte at der tænkes innovativt i forretningsmodellen og dens elementer, hvis målet er at udvikle en profitkabende virksomhed.

Hvor det oftest er den økonomiske bundlinje som forretningsmodeller og litteraturen om forretningsmodeller fokuserer på, er andre værdier også relevante at betragte, når fokus er på naturturismen. Hvor økonomisk profit oftest er blevet betragtet som den drivende motivationsfaktor for entreprenørskab, så fremhæver moderne entreprenørskabslitteratur også, hvordan andre mål kan være drivende for entreprenører (Swedberg, 2006).

Entreprenørskab inkluderer således også sociale entreprenører for hvem økonomisk profit ikke er det primære mål. I stedet fokuserer de på at udvikle innovative løsninger på sociale problemstillinger (Sheldon & Daniele, 2017).

Som tidligere beskrevet fremhæver turismelitteraturen endvidere at destinationsbaserede turismeentreprenører typisk drives efter familie-, interesse- eller livsstilsorienterede mål (for eksempel Ateljevic & Doorne, 2000; Rowson & Lashley, 2012). Der er således ofte tale om entreprenører, der søger livskvalitet frem for profit (Solvoll et al., 2015).

De forskellige værdier som turismeentreprenører søger, genkendes hos naturturismeentreprenørerne. Også disse karakteriseres som familiebaserede og/eller interessebaserede, og de er typisk ikke specielt vækstfokuserede (Irena Ateljevic & Doorne, 2000; Komppula, 2006; Nybakk & Hansen, 2008).

I stedet for profit knytter deres identitet som entreprenører sig i højere grad til ideer om at være tæt på naturen, til ønsket om autenticitet, bæredygtighed og miljømæssig ansvarlighed. Disse egenskaber ved virksomheden ser entreprenørerne ofte som ikkekompatible med et profit- og vækstparadigme (Lundberg et al., 2014).

For nogle af disse entreprenører er turismevirksomheden et supplement til en anden virksomhed, for eksempel en landbrugsvirksomhed (Vennesland, 2004). I sådanne tilfælde ligger værdien for aktørerne ofte i muligheden for at fortsætte et liv med familien i landbrugsmiljøet og i det naturlige miljø (Genovese et al., 2017)

Også virksomheder med et mere socialt sigte er relevante i turisme. Sociale turismeentreprenører består typisk af private eller semi-private virksomheder og organisationer, der

sigter mod at forbedre lokale, naturlige, sociale og/eller økonomiske betingelser på baggrund af turismeudvikling (Sheldon & Daniele, 2017).

Lokalt baserede sociale entreprenører på destinationer er bl.a. blevet karakteriseret som sociale 'bricoleurs', det vil sige at de udnytter begrænsede tilgængelige ressourcer på kreativ vis i udviklingen af nye løsninger (Day & Mody, 2017). Derfor er deres sociale, miljømæssige og økonomiske missioner typisk af lille skala.

Eksempler inkluderer økologiske landbrugs-kollektiver, salg af lokalt producerede autentiske souvenirs (Day & Mody, 2017) og hoteller med en social mission (for eksempel Good Hotel, 2019). Det inkluderer ligeledes forskellige modeller for "Voluntourism" og naturbeskyttelsesorienterede forretningsmodeller, for eksempel i Thailand (Sujarittanonta, 2014), samt lokalt inkluderende CSR baserede forretningsmodeller i Afrika (Rylance & Spenceley, 2016).

Alt dette betyder, at entreprenøren ofte ikke måler sin succes i profit og vækstrater men i om virksomheden lever op til og opfylder entreprenørens værdier og ikkepengeorienterede ønsker. Værdistrømmen i forretningsmodellen, og forretningsmodellens succes skal derfor tænkes mere abstrakt end blot i kroner og ører.

Dette ændrer dog i de fleste tilfælde ikke ved, at der også i sådanne tilfælde er behov for at forretningsmodellen tager hensyn til de økonomiske værdistrømme, og til hvordan der kommer sorte tal på bundlinjen. De færreste entreprenører kan således sige sig fri for at leve i en realitet, hvor økonomien ikke også spiller en rolle for forretningsmodellen.

Eksempler på danske forretningsmodeller

Med udgangspunkt i forretningsmodellen bestående af værdiforslag, kundesegmenter, ressourcer og værdistrømme, beskrives i det følgende seks eksempler på naturturisme-forretningsmodeller som de udfolder sig i den danske kontekst. Casene, deres karakteristika, muligheder og udfordringer beskrives først enkeltvist. Konklusioner, der kan drages på tværs af casene, præsenteres i det efterfølgende og konkluderende afsnit.

Vildmarks Jon og Vildmarkscentret

"Vildmarks Jon", alias den første vinder af tv-programmet *Alene i Vildmarken*, Jon Lindberg Jensen, driver en event- og teambuilding-virksomhed med udgangspunkt i Vildmarkscentret ved Saltum i Nordjylland.

Vildmarkscentret tilbyder en række forskellige naturrelaterede aktiviteter. Blandt andet tilbydes teambuilding, vandring, "team-cooking", jagt, sejlads, shelterbygning, overnatning, foredrag og lederkurser.

Ifølge Vildmarkscentrets hjemmeside er det aktiviteter der "... bygger på kreativitet og sætter gang i fantasien med sjove og samarbejdende processer, der stimulerer det menneskelige overlevelsesinstinkt og opfindetrangen" (Vildmarks Jon, 2020).

Forretningsmodellen er således bygget ud fra værdiforslag, der kan begrebsliggøres gennem ord som kreativitet, udfordringer, læring, udvikling, nærvær og fordybelse i naturens omgivelser. Samlet set bliver naturen således i denne forretningsmodel et fundament for personlig udvikling.

Samtidigt er der i forretningsmodellens værdiforslag indbygget en dybere mening og et

mål om at samle folk på en anden måde end man typisk ser i oplevelsesøkonomien, så man kommer ned i tempo og ned på jorden, og så man er sammen om at være ude i naturen.

Segmentet som forretningsmodellen henvender sig mod, er ikke entydigt. Således ses både skoleklasser, familier, unge på oplevelsestur, samt virksomheder der efterspørger teambuilding, blandt kunderne.



Figur 8 Ejer af Vildmarkscentret Jon Lindberg Jensen (Vildmarks Jon, 2020).

Vigtige samarbejdspartnere for virksomheden inkluderer lokale overnatningssteder, der ofte sender kunder videre til vildmarkscentret. Virksomheden er godt indlejret i det lokale samfund, hvilket er vigtigt, blandt andet for at sikre kundegrundlaget.

Ud over disse samarbejder er det personlige brand en væsentlig ressource i forretningsmodellen. Brandet vidner om viden, kompetencer og autencitet. Forretningsmodellen er således relativt personbåren. Dog betyder det personlige brand mindre og mindre efterhånden som virksomheden udvikles og Jon Lindbergs TV-optræden langsomt træder i baggrunden.

En væsentlig ressource udgøres derudover

af landejendommen, dens faciliteter og beliggenhed. Det er her en del af Vildmarkscentrets aktiviteter fysisk tager sit udgangspunkt.

Visse af Vildmarkscentrets aktiviteter udnytter endvidere den omkringliggende natur. Ofte afholdes aktiviteterne dog der, hvor det giver mening og ikke nødvendigvis i de umiddelbare omgivelser. Tit foregår aktiviteterne i naturområder administreret af naturstyrelsen, og til disse aktiviteter skal der søges om tilladelse samt betales en afgift. Ofte er ansøgnings- og godkendelsesprocessen så langvarig, at aktiviteterne gennemføres besværliggøres. Derfor gennemføres aktiviteter ofte i stedet i Sverige og Norge, hvor der gælder andre regler, der gør den kommercielle brug af naturen nemmere.



Figur 9 Vildmarksgourmet er et af Vildmarkscentrets natur- oplevelsesprodukter (Vildmarks Jon, 2020).

I tillæg til allerede nævnte aktiviteter holder ejeren af virksomheden også foredrag hos virksomheder. Som endnu en forretningsaktivitet sælges der på virksomhedens hjemmeside et begrænset udvalg af outdoor beklædning. Den overordnede forretningsmodel for virksomheden spreder sig således over flere forskellige aktiviteter.

Hvad angår forretningsmodellens værdistrømme, er profit ikke den væsentligste parameter. Virksomhedens økonomiske mål er at kunne drive en økonomisk bæredygtig virksomhed som ejeren kan leve af. Den største udfordring har i den forbindelse været løbende at udvikle virksomheden samtidig med, at den daglige drift kunne understøtte det økonomiske mål.

I stedet for profit eksisterer andre dybereliggende mål med at drive virksomheden. At livet er for kort til ikke at gøre det man drømmer om, var en af de erfaringer som deltagelsen i Alene i Vildmarken gav ejeren. Virksomheden er således udlevelsen af en drøm om at gøre det, der giver mening og som ejeren brænder for. Ejeren kan således karakteriseres som både interessebaseret og livsstilsorienteret entreprenør.

Forretningsmodellen er dermed et eksempel på en model, der søger at give kunderne en samhørighed om at være i naturen, skabe læring, personlig udvikling og understøtte det kreative i mennesket. Målet med forretningsmodellen er for ejeren at kunne skabe sig et liv omkring de aktiviteter, der giver livet mening for ham. Adgangen til at udnytte naturen er central for forretningsmodellen, men er også en af forretningsmodellens udfordringer.

Camp Adventure

Camp Adventure huser blandt andet Danmarks største klatrepark med 10 forhindringsbaner. Parken strækker sig over 7.5 hektar i Gisselfelds skove på Midsjælland. Klatreparken blev indviet i 2013. Camp Adventure er dog i dag nok mest kendt for Skovtårnet, der blev indviet i 2019, og som er et arkitektonisk unikt tårn placeret højt i Gisselfelds skove.

Klatreparken har siden dens etablering tiltrukket ca. 15-18.000 gæster om året. Skovtårnet har i dets første leveår haft 350.000 besøgende. Camp Adventure er dermed blevet en af de førende naturattraktioner i Skandinavien, og er for eksempel af Time Magazine blevet udnævnt til et af de 100 bedste steder at besøge i Verden.

Klatreparken henvender sig primært mod børnefamilier, skoleklasser og virksomhedersteambuilding aktiviteter. Skovtårnet henvender sig til et bredere publikum, bl.a. de ældre segmenter. Da Skovtårnet ligeledes henvender sig til børnefamilier, har det haft den afledte effekt, at gæsterne i klatreparken i 2019 øgedes til ca. 38.000.

Camp Adventures markedsføring forgår via virksomhedens hjemmeside, sociale medier, traditionel brochure samt ikke mindst word of mouth. Skovtårnet har dog i vid udstrækning markedsført sig selv, grundet den mediebevågenhed det har tiltrukket. Camp Adventures forretningsmodel har ikke medført de store udfordringer i forhold til at nå målgrupperne.

Forretningsmodellens værdiforslag retter sig mod at facilitere at byboere, der er blevet distanceret fra naturen, kan få en planlagt og ufarlig naturoplevelse, hvor arkitektur, æstetik og kvalitet spiller en væsentlig rolle for sammenhængen i oplevelsen. Man søger hermed at opfylde et behov i tiden hos byboere for at komme ud i og tæt på naturen på en sikker og ukompliceret måde. Dette understøttes bl.a. ved hjælp af etablerede træbelagte stier gennem skoven til Skovtårnet. Værdiforslaget indbefatter således tilbuddet om en oplevelse af "vild" dansk natur for alle.

Forretningsmodellen medfører en relativ høj-aktiv infrastruktur i naturen. Camp Adventure ejer ikke selv skoven, hvori klatrepark og

skovtårn er placeret. Den væsentligste samarbejdspartner er derfor den erhvervsdrivende fond bag Gisselfeld, der ejer skovområderne. Gisselfeld har traditionelt levet af skov og landbrugsdrift. De har dog i de senere år set muligheder i oplevelsesøkonomien.

For at muliggøre udviklingen og driften af Camp Adventure er der indgået en langtidslejekontrakt af området og dets bygninger med Gisselfeld. Lejekontrakten, der sikrer Camp Adventure adgang til at udnytte området, giver begge parter fordele. Det gælder for Gisselfeld også i forhold til de indtægter som kunne være hentet ved i stedet at leje området ud til jagt.



Figur 10 Nem tilgængelighed og æstetik er centrale elementer i Camp Adventure værdiforslag (Camp Adventure, EFFEKT, Rasmus Hjortshøj).

En fordel for Gisselfeld er for eksempel, at aftalen sikrer dem en fast indtægt i forhold til andre aktiviteter, for eksempel landbrug, hvor indtægterne kan variere fra år til år. Udover direkte økonomiske fordele for Gisselfeld har Camp Adventure endvidere været med til at bygge et brand for Gisselfeld, hvilket har afledte effekter for andre af Gisselfelds aktiviteter. Ligeledes har Camp Adventures aktiviteter afledte effekter for hele lokalområdet, der ligesom Gisselfeld kan drage

fordel af det øgede antal besøgende i området.

Gennem aftalen med Gisselfeld er naturen som ressource for Camp Adventures aktiviteter således sikret fremadrettet i denne forretningsmodel. Netop dette giver mulighed for stabilitet såvel som udvikling af Camp Adventures forretningsmodel. Blandt andet af den grund har det også været muligt at foretage en langsigtet investering af den størrelse, der krævedes i forbindelse med bygningen af skovtårnet.

Ud over samarbejdet med Gisselfeld lægger Camp Adventure vægt på at samarbejde med andre private turistaktører i området. Med disse har Camp Adventure blandt andet etableret "Destination Gisselfeld", et privatrevet destinationssamarbejde. Herudover har man samarbejder af varierende karakter med bl.a. WoCo, og lokale turistaktører. Generelt lægger Camp Adventure stor vægt på at indgå som en del af det lokale miljø. På den måde får man mulighed for at give gæsterne en god totaloplevelse, når de er i området.

Camp Adventures indtægter kommer primært fra entre til såvel Skovtårnet som klatrepark og fra betaling for gæsternes parkering. Herudover kommer der indtægter fra butiks- og cafédrift. De væsentligste udgifter går til lejen af området, driftsomkostninger, medarbejderlønninger, vedligehold samt den fortsatte udvikling af området. Udviklingen af attraktionen er i øvrigt finansieret gennem private midler, samt banklån og lån fra vækstheden, men uden fonds- eller offentlig støtte.

Virksomhedens entreprenante drift bunder primært i en passion for at skabe nyt, og i at se, at det som man har skabt bliver brugt og giver besøgende gode oplevelser. Der er dog

også et konstant sigte efter profit, da det er den, der gør den kontinuerlige udvikling af attraktionen og af nye oplevelser mulig.



Figur 1 Camp Adventures ikoniske Skovtårnet (Camp Adventure, EFFEKT, Rasmus Hjortshøj).

Den største udfordring for Camp Adventure har været, at der for en mindre iværksættervirksomhed ikke er langt fra idé til handling. Man har imidlertid været meget afhængige af samspillet med offentlige instanser, blandt andet i forhold til at få forskellige myndighedstilladelser. Fra dette iværksætterperspektiv har offentlige instanser en langsom behandlingstid. Det har blandt andet medført øgede medarbejderlønninger i længere perioder af udviklingsfaserne og dermed et øget pres på virksomhedens økonomi.

Forretningsmodellen er således et eksempel på en attraktion i naturen, der tiltrækker et stort antal besøgende, henvender sig til et relativt bredt segment, samt skaber stor omsætning, også i lokalområdet. Den er ligeledes et eksempel på, at adgang til at udnytte naturen i turismeøjemed kan sikres i et langsigtet perspektiv gennem en langtidslejeaftale med en lodsejer.

Forretningsmodellen illustrerer, hvordan den langtidssikrede adgang til naturen giver nye muligheder for investering i og udvikling af oplevelsesprodukter i naturen. Sidst er modellen et eksempel på en entreprenant drift,

der bunder i ønsket om at innovere og skabe nye tiltag, samt at se resultaterne i form af gode oplevelser for de besøgende. Dette er dog kun muligt fordi der også er fokus på at skabe en virksomhed med en bæredygtig bundlinje.

Lykkebjerg Bondegårdsferie

Lykkebjerg var frem til 2003 et traditionelt landbrug. Ejendommen er beliggende nord for Ruds Vedby på Sjælland, på kanten af Naturpark Åmosen. I dag er Lykkebjerg udviklet til ferie- og overnatningssted med 42 sengepladser, lille camping med plads til tre enheder samt shelterplads.

Det meste af gårdens jord er i dag bortforpagtet og kostalden er bygget om til ridehus og hestebokse. Lykkebjerg driver således også hestepension med 20 opstaldede heste. Ud over heste er der på gården får, geuder, høns, kaniner, katte og en hund. Der er endvidere legepladser, trampolin, bold- og tennisbane, og indendørs aktivitetsrum med bl.a. bordtennis samt tre fælleslokaler.

Derudover arrangeres forskellige aktiviteter, der blandt andet indbefatter fodringer, ridning, og bålhygge. I tillæg tilbydes for eksempel skovture i hestevogn, skattejagter og mindre vandreture. Endvidere kan de øvrige faciliteter på gården benyttes af gæsterne.

Som sideaktiviteter afholdes der bl.a. koncerter med for eksempel Eddie Skoller, Alberte Vinding, og Mathilde Falch. Dette er blandt andet for at skabe aktivitet i yder- og lavsæsoner.

Forretningsmodellens værdiforslag kan primært karakteriseres ved at virksomheden søger at skabe rammer om hygge og socialt samvær, og afkobling fra dagligdagens jag gennem bondegårdsmiljøet, aktiviteterne, dyrene og placeringen i naturlandskabet.



Figur 2 Lykkebjerg. (Lykkebjerg, 2020)

Målgruppen for Lykkebjerg Bondegårdsferie er familier med børn og bedsteforældre med børnebørn. Stedet er dog også attraktivt for selskaber så som konfirmationer. Her skal gæsterne dog normalt selv stå for catering.

Markedsføring foregår via Landsforeningen for Landboturisme. Overnattende gæster kommer blandt andet fra Københavnsområdet samt fra udlandet, specielt Tyskland.

Der samarbejdes ikke i udpræget grad med andre aktører i området. Uformelt tales der dog med områdets andre aktører og gæsterne henvises til disse når det er relevant, for eksempel ved åben gård arrangementer. Ofte er det dog begrænset, hvad gæsterne foretager sig uden for gården, da der er nok aktiviteter på gården.

Den omgivende natur, herunder Naturpark Åmosen, spiller imidlertid kun en mindre rolle for gæsterne og for virksomhedens forretningsmodel. Dette skyldes dels de mange aktiviteter på gården, men også at der er begrænsede udfoldelsesmuligheder i naturen i Naturpark Åmosen. For eksempel er vandremuligheder begrænset af et ikke veludviklet stinet. Endvidere er naturparkens kvaliteter ikke godt kommunikeret.

De begrænsede udfoldelsesmuligheder i

områdets natur skyldes i nogen grad at størstedelen af naturområderne er privatejede, og at det ikke altid er i lodsejernes interesse at der færdes turister på deres områder, bl.a. da det forstyrrer vildt og husdyr. Derudover skal besøgende i visse perioder være påpasselige med at færdes i naturområderne grundet jagt.

Lykkebjerg har af samme grund selv plantet seks hektar skov som gæsterne på Lykkebjerg og andre besøgende i området kan benytte til at gå ture og ride i. Gennem Lykkebjergs egen skov kan man gå til gårdens eget fugletårn, hvor der er udsigt over eng og sø.

Ejerne af Lykkebjerg Bondegårdsferie har ikke ambitioner om at tjene store summer på stedet; blot nok til at leve for. Kvaliteten af og interessen for produktet gør at prisen godt kunne sættes op, men ejeren har valgt at holde et prisniveau som gæsterne skal synes er overkommelige.

Lykkebjerg bondegårdsferie bygger således på mange måder på en traditionel forretningsmodel for bondegårdsferier, men illustrerer også nogle specielle karakteristika, der til dels kan tilskrives den danske kontekst for forretningsmodellen.

Først og fremmest er der tale om en forretningsmodel, hvor den omgivende natur udnyttes i begrænset grad. Dette skyldes blandt andet at naturen ikke er offentligt ejet, og virksomheden har selv har måttet plante skov for at give gæsterne gnidningsfri adgang til at færdes i naturen. For at tilbyde et helstøbt produkt har man derfor også fokus på at tilbyde en række aktiviteter på gården. Lykkebjerg Bondegårdsferie er altså meget mere end blot et overnatningssted.



Figur 13 Lykkebjergs egen skov (Lykkebjerg, 2020).

Virksomheden er en typisk livsstilsentreprise, hvor det primære fokus ikke er på vækst og profit, men på at kunne opretholde en livsstil og et liv på landet. Kendetegnende er endvidere at forretningsmodellen ikke lå fast fra starten. I stedet er den til dels udviklet efterhånden som erfaringen dikterede vejen.

Oh So quiet

Oh So Quiet er en nystartet enkeltmands-virksomhed, der sælger overnatninger i sommerhuse som udgangspunkt for vandreture i Nationalpark Thy og Jammerbugten. En typisk pakke inkluderer to overnatninger i to forskellige sommerhuse, hvilket giver mulighed for tre dages vandretur. Pakkerne sælges til mellem 2 og 6 personer.

Inkluderet i prisen er madkasser fra Årstederne, der leveres til sommerhusene, og forberedelse såvel som rengøring af sommerhusene. Ligeledes får kunderne vandrekort samt mulighed for at ringe til en hotline, for eksempel hvis de farer vild, eller hvis der opstår andre problemer undervejs.

Virksomhedens forretningsmodels grundlæggende værdiforslag er ro og nærvær i forbindelse med vandring i naturen. I dette tilfælde er der således et dybere mål med produktet, og vandringen er et middel til at opnå

målet. Målet faciliteres blandt andet af komforten og organiseringen af vandreferien (rutekort, sommerhuse, rengøring, mad og hot-line). Denne medfører at kunderne ikke skal bruge energi på praktiske gøremål, men kan fokusere på at finde nærvær med naturen og hinanden gennem vandringen.

Forretningsmodellens målgruppe består primært af byboer i 45-70 segmentet, der søger den aktive ferie i naturen, men som ikke higer efter overnatning i det fri, de udfordringer og den ekstra oppakning som denne overnatningsform medfører. Det er således et segment, som gerne vil kombinere vandreferien med den lethed, behagelighed og tryghed som Oh So Quiet faciliterer. Hermed er der større overskud til at fordybe sig i naturen, nærheden og roen.

Produkterne sælges gennem virksomhedens hjemmeside og markedsføres derudover primært via sociale medier og word of mouth.



Figur 3 Logo Oh So Quiet (Oh So Quiet, 2020).

Forretningsmodellen forudsætter, at der samarbejdes med forskellige aktører. Af størst vigtighed er sommerhusudlejningsfirmaer samt Årstiderne, der står for levering af

mad. Yderligere samarbejdspartnere kan blive relevante i fremtiden når volumen på efterspørgslen stiger, da vigtige funktioner ikke kan klares af ejeren alene. Det gælder for eksempel rengøring og forberedelse af sommerhusene.

Herudover samarbejder Oh So Quiet blandt andet med studerende fra Aalborg universitet, der laver projektarbejder om produktet. Der har ligeledes været ansat en praktikant fra Aalborg Universitet. Af denne vej får virksomheden ny viden og analyser af produktet.



Figur 4 Øl og vin står på køl når gæsterne ankommer til sommerhuset (Oh So Quiet, 2020).

Gennem de nævnte samarbejder får ejeren således adgang til vigtige ressourcer. Naturen som ressource er i denne forretningsmodel central, da den udgør den ramme, der faciliterer aktiviteten, såvel som det dybere mål med aktiviteten. Forretningsmodellen forudsætter i øvrigt eksistensen af en vis infrastruktur, såsom adgangspunkter (parkeringspladser), stier og naturligvis sommerhuse.

Ejerskab over de grundlæggende fysiske ressourcer er ikke påkrævet i denne forretningsmodel. Forretningsmodellen består således primært i at facilitere kombinationen og

koordinationen af forskellige ressourcer for kunden, med henblik på at kunne opfylde værdiforslaget.

Hvad angår forretningsmodellens værdi-strømme så er det ejerens mål at skabe en økonomisk bæredygtig virksomhed. Ejeren finder ligeledes glæde i selve udviklingen af produktet og af virksomheden. Der eksisterer endvidere et ønske om at kunne udbrede konceptet til andre områder.

For ejeren af virksomheden er der imidlertid en dybere mening end den økonomiske indlejret i forretningsmodellen. Bag forretningsmodellens idé eksisterer ønsket om at facilitere roen og nærheden som man kan opnå gennem vandring. Ejeren siger selv, at hun aldrig tidligere har beskæftiget sig med noget, der giver så meget mening for hende. Dette er den egentlige drivkraft bag udviklingen af forretningsmodellen i denne case. Entreprenøren kan således primært karakteriseres som værdi- og interessebaseret.

Ikke desto mindre er casen også et eksempel på en forretningsmodel, der er skalerbar og har vækstpotentialer. Produktet kan således produceres og sælges i flere varianter i samme område såvel som i andre naturområder. Konceptet kan altså implementeres i andre geografiske kontekster. Dermed kan konceptet dog også kopieres af andre, hvorfor brand, ekspertise og kvalitet bliver vigtige parametre for virksomheden i en eventuel fremtidig konkurrencesituation.

De primære udfordringer i forbindelse med udviklingen af forretningsmodellen var logistiske. Dette gjorde sig specielt gældende vedrørende leje af sommerhusene, herunder længden af, og tidspunkterne for, lejeperioderne. Dette gjorde det indledningsvist til en udfordring at skabe en økonomisk bæredygtig model. Den grundlæggende årsag er, at

de centrale ressourcer ikke er ejet af virksomheden. Mulighederne for at koordinere ressourcerne er dermed afhængige af andre aktører.

Trailstars Falster

Trailstars Falster er en organisation af mountainbikeentusiaster. Organisationen bygger og vedligeholder mountainbikespor i forskellige miljøer, herunder naturmiljøer såsom skove, på Falster og det østlige Lolland. Derudover arrangerer organisationen forskellige aktiviteter, blandt andet flere ugentlige cykelture. Trailstars Falster startede som en forening i 2014 og er senere konverteret til cykelklub.

Trailstars Falsters målgruppe er lokale mountainbikecyklister såvel som turister, herunder endagsturister. Endagsturisterne kører ofte til området med det primære mål at benytte Trailstars Falsters mountainbikespor.

Målgruppesegmenterne varierer for de forskellige spor. Vanskelige spor (for eksempel i Systofte Grusgrav) henvender sig primært til mere erfarne mountainbikecyklister. Sporet i den bynære skov Hamborgskoven, der er det der primært fokuseres på i det følgende, henvender sig også til mindre øvede samt voksne med børn.

Mountainbikesporet i Hamborgskoven ved Nykøbing Falster er 6,7 kilometer langt. Hamborgskoven ejes af Det Classenske Fideicommis, og adgang til og brug af skoven er således underlagt de almindelige danske bestemmelser for adgang til privatejede skove. Dette indbefatter for eksempel, at der ikke må vandres og cykles uden for etablerede skovveje og stier.

Der er derfor indgået en formel aftale mellem

Trailstars Falster og Det Classenske Fideicommis. Aftalen giver Trailstars Falster adgang til at bygge og vedligeholde mountainbike sporet i Hamborgskoven. Samarbejdsaftalen inkluderer en årlig afgift på 15.000 kr. til det Classenske Fideicommis.

Herudover inkluderer aftalen, at informationer om god opførsel, dage hvor der ikke må cykles på grund af jagt, med mere, kommunikeres via Trailstars Falster og deres hjemmeside, samt via opsatte skilte ved sporet i skoven. Aftalen indbefatter ligeledes, at der i sæsonen for bukkejagt ikke må cykles på sporet efter klokken 19. Man har med Trailstars Falsters ord "måttet file nogle kanter" for at få aftalen på plads. Derudover gælder de almindelige regler for brug af private skove.



Figur 5 Fra Trailstars Falsters spor (Trailstars Falster, 2018).

Samarbejdet medfører en række fordele for Det Classenske Fideicommis. Blandt andet har etableringen af sporet begrænset mountainbikecyklingen til et mindre område af skoven. Herved generes skovens andre brugere og dens vildt mindst muligt og skaderne på jagtressourcerne minimeres.

Herudover kan samarbejdet være med til at skabe et positivt image i lokalområdet af Det Classenske Fideicommis. Ikke mindst da det er af stor lokal samfundsinteresse at kunne tilbyde så mange fritids- og friluft aktiviteter som muligt til lokalbefolkning og turister.

Trailstars Falsters indtægter kommer blandt andet fra et årligt gebyr på 200 kroner som brugere over 18 år af sporet i Hamborgskoven henvises til at betale. Brugere får en vignette til at klistre på cyklen som bevis på at gebyret er betalt. Alternativt kan man melde sig ind i foreningen. Trailstars Falster har pt. omkring 180 medlemmer, heraf ca. 40 børn. Det årlige kontingent er 400 kr. for voksne. Midler til sporbygningen er derudover kommet blandt andet fra tilskud fra Nordea Fonden og Friluftsrådet samt fra Guldborgsund Kommune.

For Trailstars Falster er der intet profitorienteret sigte med aktiviteterne. Initiativet er iværksat af mennesker, der elsker at cykle og som gerne ville have nogle spor at køre på. Herudover udgør fællesskabet og det sociale en vigtig værdi.

Denne forretningsmodel er således et eksempel på en model, der muliggør en væsentlig naturturisme- og rekreativ aktivitet, der kræver opbygning af en infrastruktur og en modificering af de naturgivne ressourcer. Den er ligeledes et eksempel på en sportsaktivitet, hvor naturen udnyttes som fysisk baggrund for aktiviteten, men hvor naturen i sig selv kun udgør en sekundær del af attraktionsværdien for brugerne.

Vigtigst af alt er forretningsmodellen et eksempel på, hvordan en aktivitet, der normalt er ilde set af skovejere, lader sig gennemføre i en privatejet skov underlagt almindelige besøgsregler. Dette lader sig gøre på baggrund

af en samarbejdsaftale, der giver begge parter fordele og minimerer ulemperne ved sportsaktiviteten.



Figur 6 Infotavle for mountainbikesporet i Hamborgskoven (Trailstars Falster, 2020).

Samtidig har etableringen af samarbejdsaf-taler dog også udgjort den væsentligste ud-fordring for foreningen. Skovejeres bekym-ringer har blandt andet drejet sig om, at cyk-lingen ville kunne genere andre gæster og ikke mindst vildtet, og dermed også jægerne. Gennem dialog har man dog, som beskrevet, fundet løsninger, der er givtige for alle. Sidst illustrerer forretningsmodellen, hvordan en-treprenørens indlejring i det lokale miljø, og relationer til lokale aktører, faciliterer aktivite-terne, blandt andet økonomisk.

Strids Mølle

Kattrup Gods driver konventionel skov- og landbrugsdrift. Derudover har godset siden 2018 også drevet traktørstedet Strids Mølle som et væsentligt knudepunkt i Naturpark Åmosen. Lodsejeren arbejder endvidere på at udvide godsets forretningsmodel til også at omfatte mere aktivitetsorienterede former for naturturisme.

Kattrup Gods blev opført af Dronning Magre-the 1. og som det gør sig gældende for god-set er Stridsmølle ligeledes et historisk sted. Strids Mølle er nok den mest kendte af de

fem af »Kongens Møller« der blev grundlagt af Valdemar Atterdag. Det gør også møllens historie til et unikum, at den har fungeret stort set uafbrudt siden 1300 og indtil 1980, hvor møllens bageri og brødfabrik drejede nøglen om. Det er således det traditionsrige, den høje fortælleleværdi om dansk mølleindustri, og den skønne natur der er en væsentlig del af traktørstedet, bageriet og mølleriets forret-ningskoncept og brand.

Forretningsmodellens grundlæggende vær-diforslag er et 'søndagsudflugtsmål', primært for ældre, men også for børnefamilier.

Værdiforslagets unikum knytter sig til, at de få vandmøller, der ellers er tilbage i Dan-mark, kører i museumsregi. Ved Stridsmølle skal møllehjulet igen i funktion fra 2020, og det er planen at møllens drift bliver en væ-sentlig del af oplevelsen. Ved Strids Mølle vil man således kunne nyde sin forplejning kværnet af møllen, der er indbygget i restau-ranten, eller man kan sidde på terrassen ved siden af den rislende mølle, efter en vandre-eller cykeltur i området.

En del af værdiforslaget knytter sig endvidere til at gæsten ud over madoplevelsen, kan købe stenværknet rugmel, hvedemel, rådyr-pølse, krondyrslasagne eller andre produkter med hjem.



Figur 18 Strids Mølle (Norrøn, 2020).

Der arbejdes med høj kvalitetsprodukter, hvor de fleste fødevarer stammer fra Kattrup Gods. En del af værdiforslaget er således, at det kronvildt du har oplevet i skoven, eller rugmarken du har passeret på din vandretur, indgår som "jord til bord" oplevelser.

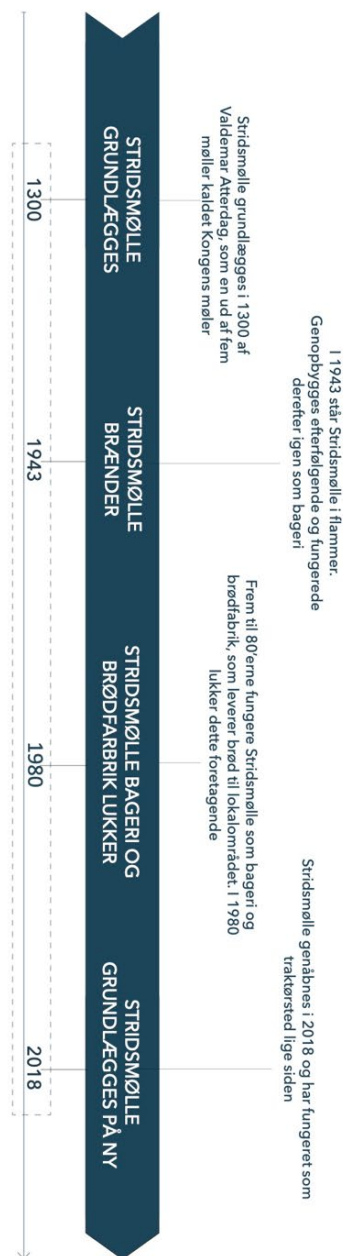
Forretningskonceptets værdistrømme bunder i at lodsejeren i forvejen driver traditionel skov- og landbrugsdrift, hvorfor hele værdikæden øges ved at lade Strids Mølle indgå som et oplevelsesprodukt. De råvarer lods ejeren ikke selv kan producere, aftages fra lokalområdet bl.a. via det lokale madsamlings-netværk.

Lodsejeren er begunstiget af at råde over skove, søer, åforløb og smukke landskaber, hvor råvildtet, skovdriften mv. ikke nødvendigvis bliver forstyrret af nye forretningsområder. Således kan lodsejer lettere udvide forretningskoncepter i forhold til mange andre naturturisme udbydere. Der er for eksempel tanker om at udvikle tree-top overnatning i skoven og guidede sanketure. Også kajak og andre naturoplevelser i tilknytning til besøg ved Strids Mølle, overvejes som dele af det fremtidige koncept.

Projektet er dog ikke overskudsgivende, og en del af værdigrundlaget er derfor også filantropisk. Det handler om at videregive tradition og kultur og om at give pensionister,

børnefamilier mv. gode naturoplevelser. Værdiforslaget er således også forankret i et ønske om at videreformidle viden om dansk industrimølle historie, kongerækken, "fra jord til bord"-temaer, samt vandets og naturens betydning for mennesket. Konceptet handler derfor også om lodsejers reputation og samfundssind i lokalområdet. Casen er således et eksempel på en lodsejer, der supplerer den daglige landbrugs- og skovdrift med afprøvning af nye forretningsmodeller rettet

mod oplevelsesøkonomisk naturturisme i forlængelse af traditionel landbrugs- og skovdrift.



Figur 19 Tidslinje over Strids Mølle fra grundlæggelsen til Traktørsted (Norrøn, 2020).

<i>Forretningsmodel→ Case↓</i>	Værdiforslag	Segmenter	Ressourcer	Værdistrømme
1. Vildmarks-centret	Oplevelser i pagt med naturen, personlig udvikling, kreativitet, og læring	Mange forskellige	Søger offentlige tilladelser til aktiviteterne i naturen. Henlægges ofte til udlandet da nemmere	Ønsket er at leve en drøm ud om at gøre det, der giver livet mening
2. Camp Adventure	At give byboer ukompliceret adgang til oplevelser i "vild" dansk natur	Primært børnefamilier i klatreparken, Skovtårnet har en bred målgruppe.	Langtids-lejeaftale med Gisselfeld muliggør langsigtede investeringer	Ønsket er at skabe noget som giver mennesker oplevelser
3. Lykkebjerg Bondegårdsferie	Hygge, socialt samvær, afkobling fra dagligdagens jag	Familier og bedsteforældre med børn.	Har plantet egen skov for at sikre gæsternes afgang til natur	Ønsket er at kunne fortsætte et liv på landet
4. Oh So Quiet	Ro og nærvær i forbindelse med vandring	Aldersgruppe 45-70. Byboere der søger nemme ukomplicerede vandreferier	Koordinerer andres ressourcer og kunders adgang til naturen gennem samarbejder med andre aktører	Ønsket er at skabe samhørighed mellem mennesker i og med naturen
5. Trailstars Falster	At muliggøre MTB cykling og bygge spor	Mere/mindre øvede MTB cyklister	Adgang til naturen sikret gennem økonomisk aftale med lodsejer	Ønsket er selv kunne udføre aktiviteten
6. Strids Mølle	Oplevelse af unikt placeret fungerende vandmølle og høj-kvalitets traktørsted, bl.a. med korn malet fra egen mølle	Primært ældre gæster, men også børnefamilier, hvor traktørstedet er en del af naturoplevelsen i naturparken.	Lodsejer har egenproduktion af de fleste råvarer, resten via madsamling-netværket der sælger lokale fødevarer til møllen.	Flerstregen ønske om at formidle om historie og naturens betydning m.m., udvide med flere aktiviteter, og skabe en rentabel forretning.

Tabel 1: Udvalgte aspekter af casenes forretningsmodeller

Konklusion

Denne rapport har beskæftiget sig med forretningsmodeller for services og oplevelser i naturturisme, deres karakteristika, muligheder og begrænsninger.

Litteraturreviewet illustrerede blandt andet, at mange vidt forskellige aktiviteter i naturen kan ligge til grund for forretningsmodellerne. Værdier i forretningsmodellerne har dog ofte dybereliggende og mere fundamentale karakteristika for kundesegmenter såvel som for entreprenørernes værdiforslag. Værdiforslag kan således indeholde elementer, der for eksempel fokuserer på personlig udvikling, læring, social samhørighed, og spirituel nærhed til naturen.

Kundesegmenter i naturturisme udviser endvidere komplekse karakteristika. Forskellige segmenter stiller for eksempel forskellige krav til infrastruktur i naturen og udnytter eksisterende infrastruktur forskelligt. Dette afhænger blandt andet af, hvordan segmenterne relaterer sig til og udnytter naturen gennem deres aktiviteter. Ofte henvender entreprenørernes forretningsmodeller sig mod relativt snævre segmenter, hvilket kan begrænse udviklingsmulighederne.

Reviewet indikerede endvidere, hvordan adgang og kontrol over den helt centrale ressource, naturen, udgør en væsentlig problemstilling for mange forretningsmodeller. Dette skyldes, at naturen ofte er et offentligt gode eller er privatejet af andre aktører end entreprenørerne. Etableringen af forskellige former for samarbejdsaftaler med lodsejere kan i nogle tilfælde udgøre en mulighed for at skaffe adgang til ressourcen. Ikke desto mindre er lodsejere ofte ikke interesserede i at etablere disse samarbejder.

Mulighederne for at opnå adgang til natur-

ressourcen varierer dog med forskellige landes lovgivning. For eksempel giver Allemandsretten bedre muligheder for udviklingen af naturturisme forretningsmodeller end den danske lovgivning.

Forretningsmodeller i naturturisme ses i den internationale forskning endvidere at være præget af, at de drives af små-entreprenører, der ofte ikke har profit som sigte. Derimod er det andre aspekter entreprenørerne lægger vægt på. Det kan for eksempel være bæredygtighed, at forfølge en bestemt livsstil, eller at leve af en hobby. Sammen med små-entreprenørernes begrænsede ressourcer kan dette begrænse virksomhedernes vækstpotentialer. Til tider ses vækst at stå i direkte modsætning til forretningsmodellernes værdigrundlag.

De præsenterede danske cases viser forskellige former for forretningsmodeller med forskellige værdiforslag. Casene giver turisterne adgang til forskellige former for aktiviteter, der er mere eller mindre sports- og adrenalinprægede. Dermed henvender modellerne sig også mod meget forskellige kundesegmenter. Dog bygger alle casene deres forretningsmodeller på underliggende og mere grundlæggende værdiforslag, der går ud over den specifikke aktivitet. Således handler værdiforslagene for eksempel om at skabe en samhørighed, socialt og med naturen, at facilitere adgang til naturen for byboere med få naturmæssige færdigheder, og at understøtte kreativitet og læring.

Som noget centralt giver casene et indblik i, hvordan den danske kontekst gør, at adgangen til naturen er en udfordring for flere af forretningsmodellerne. Dette skyldes blandt andet lovgivning og private jordbesidderes ofte begrænsede interesse i at lade turismeaktiviteter finde sted på deres jorder. Nogle af casene viser, hvordan udfordringen i yderste

konsekvens løses ved at lægge naturturismeaktiviteterne udenlands eller ved at man skaber sin egen natur, for eksempel ved at plante en skov!

Casene viser imidlertid også, at adgangen til naturressourcerne kan sikres gennem forskellige former for samarbejdsaftaler med lodsejere, og at nogle lodsejere i sig selv inkorporerer naturturisme som en del af deres virke. Samarbejdsaftaler kan være af varierende omfang og karakter. Fælles for dem er imidlertid, at de giver både lodsejere og naturturismeentreprenørerne fordele. Aftaler med længere løbetid giver de bedste muligheder for stabilitet og udvikling af entreprenørernes forretningsmodeller.

Samarbejdsaftalerne er økonomisk fordelagtige for lokale lodsejere, direkte såvel som i form af afledte effekter. Casene indikerer for eksempel, at de organiserede aktiviteter giver fordele for vildt, jægere, andre brugere af naturen, samt for lodsejernes image og brands og for deres øvrige aktiviteter.

Casene illustrerer endvidere, hvordan der ligger forskellige motiver til grund for entreprenørernes aktiviteter, og hvordan dette påvirker forretningsmodellerne. Ingen af de belyste forretningsmodeller er decideret profitorienterede, men hviler primært på interesser og forskellige følelsesorienterede værdisæt. Dette inkluderer for eksempel at facilitere menneskers oplevelser, at leve en drøm en ud i livet, eller at kunne fortsætte et liv på landet med nærhed til dyr og natur. I visse tilfælde kan et fokus på profit dog stadig være centralt. Det gælder for eksempel i tilfælde, hvor kontinuerlig udvikling af, og investeringer i, oplevelsestilbuddet er i fokus.

På trods af at forretningsmodellerne ikke har profit som det fundamentale værdigrundlag

viser casene alligevel betydningen af aktiviteterne for lokalsamfundene. Det kan være i form af, at der skabes nye udfoldelsesmuligheder i naturen, ikke blot for turister men også for lokale. Ligeledes skabes der grundlag for omsætning i andre turistvirksomheder i lokalområdet, hvorved lokal økonomisk udvikling understøttes. Alle de belyste cases har sådanne afledte effekter i varierende grad.

Fordelene ved aktørernes aktiviteter sammenholdt med de udfordringer de møder i udviklingen af deres forretningsmodeller tegner således overordnet et billede af, at mange naturturismeentreprenører ikke er decideret profitorienterede, men at deres forretningsmodeller alligevel kan være af stor lokal betydning. Ligeledes indikerer resultaterne at understøttelse af lettere og mere gnidningsfri adgang til natur er centralt for udviklingen af forretningsmodellerne. Dette kan for eksempel faciliteres af det offentlige og gennem samarbejdsaftaler mellem entreprenørerne og lodsejere. Sådanne aftaler er for mange entreprenører af central betydning for mulighederne for at de kan udvikle deres forretningsmodeller, og for de fordele som de medfører, bl.a. økonomisk, socialt, læringsmæssigt, sundhedsmæssigt.

Afslutningsvist skal det bemærkes, at denne rapport har illustreret umiddelbart levedygtige forretningsmodeller. Forretningsmodeller, der ikke har vist sig levedygtige i den danske kontekst og de udfordringer disse har mødt, er dermed ikke behandlet i denne rapport. Derfor har de behandlede cases måske i højere grad belyst mulighederne end udfordringerne.

Referencer

- Arnegger, J., Woltering, M., & Job, H. (2010). Toward a product-based typology for nature-based tourism: A conceptual framework. *Journal of Sustainable Tourism*, 18(7), 915–928. <https://doi.org/10.1080/09669582.2010.485680>
- Ateljevic, I., & Doorne, S. (2000). "Staying Within the Fence": Lifestyle Entrepreneurship in Tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 8(5), 378–392. <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09669580008667374>
- Boell, S. K., & Cecez-Kecmanovic, D. (2014). A hermeneutic approach for conducting literature reviews and literature searches. *Communications of the Association for Information Systems*, 34(1), 257–286. <https://doi.org/10.17705/1cais.03412>
- Bostedt, G., & Mattsson, L. (1995). The value of forests for tourism in Sweden. *Annals of Tourism Research*, 22(3), 671–680. [https://doi.org/10.1016/0160-7383\(95\)00007-S](https://doi.org/10.1016/0160-7383(95)00007-S)
- Broccardo, L., Culasso, F., & Truant, E. (2017). Unlocking value creation using an agritourism business model. *Sustainability (Switzerland)*, 9(9). <https://doi.org/10.3390/su9091618>
- Camp Adventure (2020) *Klatrebaner*. <https://www.campadventure.dk/baner/> (tilgået 28/2 2020)
- Day, J., & Mody, M. (2017). Social Entrepreneurship Typologies and Tourism: Conceptual Frameworks. In J. Sheldon & R. Daniele (Eds.), *Social Entrepreneurship and Tourism* (pp. 57–80). Springer.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219–245.
- Fredman, P., & Tyrväinen, L. (2010). Frontiers in Nature-Based Tourism. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 10(3), 177–189. <https://doi.org/10.1080/15022250.2010.502365>
- Fredman, P., Wall-Reinius, S., & Grundén, A. (2012). The Nature of Nature in Nature-based Tourism. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 12(4), 289–309. <https://doi.org/10.1080/15022250.2012.752893>
- Friluftsrådet (2020) At få en dansk naturpark. <https://friluftsradet.dk/kommuner/faadansk-naturpark> (tilgået 16/4 2020)
- Genovese, D., Culasso, F., Giacosa, E., & Battaglini, L. M. (2017). Can livestock farming and tourism coexist in mountain regions? A new business model for sustainability. *Sustainability (Switzerland)*, 9(11), 1–22. <https://doi.org/10.3390/su9112021>
- Grönroos, C., & Voima, P. (2013). Critical service logic: Making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(2), 133–150. <https://doi.org/10.1007/s11747-012-0308-3>
- Hjalager, A. (2002). Repairing innovation defectiveness in tourism. *Tourism Management*, 23(5), 465–474.
- Hjalager, A. (2010). A review of innovation research in tourism. *Progress in Tourism Management*, 31(1), 1–12.
- Iakovleva, T., Bay-Larsen, I., Kharitonova, G., & Didyk, V. (2012). Entrepreneurship and Sustainability in Nature-based Tourism:

The Role of Institutional Profiles in Northern Norway and Northwest Russia. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 25(4), 433–450.

<https://doi.org/10.1080/08276331.2012.10593583>

Kaltenborn, B. P., Haaland, H., & Sandell, K. (2001). The public right of access – some challenges to sustainable tourism development in scandinavia? *Journal of Sustainable Tourism*, 9(5), 417–433.

<https://doi.org/10.1080/09669580108667412>

Keul, A. (2014). Tourism neoliberalism and the swamp as enterprise. *Area*, 46(3), 235–241. <https://doi.org/10.1111/area.12106>

Koh, K. Y., & Hatten, T. S. (2002). The Tourism Entrepreneur: The Overlooked Player in Tourism Development Studies. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 3(1), 21–48.

<https://doi.org/10.1300/J149v03n01>

Komppula, R. (2006). Developing the quality of a tourist experience product in the case of nature-based activity services. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 6(2), 136–149.

<https://doi.org/10.1080/15022250600667425>

Lordkipanidze, M., Brezet, H., & Backman, M. (2005). The entrepreneurship factor in sustainable tourism development. *Journal of Cleaner Production*, 13(8), 787–798.

<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2004.02.043>

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

<https://doi.org/10.1080/13683500.2012.746>

292

Lundmark, L., & Stjernström, O. (2009). Environmental protection: An instrument for regional development? National ambitions versus local realities in the case of tourism. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 9(4), 387–405.

<https://doi.org/10.1080/15022250903273780>

Lunnan, A., Nybakk, E., & Vennesland, B. (2006). Entrepreneurial attitudes and probability for start-ups-an investigation of Norwegian non-industrial private forest owners. *Forest Policy and Economics*, 8(7), 683–690.

<https://doi.org/10.1016/j.forpol.2005.06.016>

Margaryan, L. (2018). Nature as a commercial setting: the case of nature-based tourism providers in Sweden. *Current Issues in Tourism*, 21(16), 1893–1911.

<https://doi.org/10.1080/13683500.2016.1232378>

Margaryan, L., & Fredman, P. (2017). Bridging outdoor recreation and nature-based tourism in a commercial context: Insights from the Swedish service providers. *Journal of Outdoor Recreation and Tourism*, 17(July 2016), 84–92.

<https://doi.org/10.1016/j.jort.2017.01.003>

Matilainen, A., & Lähdesmäki, M. (2014). Naturebased tourism in private forests: Stakeholder management balancing the interests of entrepreneurs and forest owners? *Journal of Rural Studies*, 35, 70–79.

<https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2014.04.007>

Mc Kercher, B., & Robbins, B. (1998). Business development issues affecting nature-based tourism operators in Australia. *Journal of Sustainable Tourism*, 6(2), 173–188.

<https://doi.org/10.1080/09669589808667309>

Mehmetoglu, M. (2007). Typologising nature-based tourists by activity - Theoretical and practical implications. *Tourism Management*, 28(3), 651–660.

<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2006.02.006>

Miljøstyrelsen (2020) *Hvor må jeg færdes*. <https://mst.dk/friluftsliv/hvad-maa-jeg-inaturen/hvor-maa-jeg-faerdes/> (tilgået 28/2 2020).

Natasha A. Lynn. (2000). *The Effect of Recreational Use Impacts on Hiking Experiences in Natural Areas*. 64(02), 77–87.

Naturpark Åmosen (2020) <http://naturparkaamosen.dk/galleri> (tilgået 26/3 2020)

Nybakk, E., & Hansen, E. (2008). Entrepreneurial attitude, innovation and performance among Norwegian nature-based tourism enterprises. *Forest Policy and Economics*, 10(7–8), 473–479.

<https://doi.org/10.1016/j.forpol.2008.04.004>

Oh So Quiet (2020) *Vandreferie i Thy og Jammerbugt*. <https://ohsoquiet.dk/vildmarkscentret> (tilgået 28/2 2020).

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.

Perić, M., Durkin, J., & Vitezić, V. (2018). Active event sport tourism experience: The role of the natural environment, safety and security in event business models. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 13(5), 758–772. <https://doi.org/10.2495/SDP-V13-N5-758-772>

Perić, M., Vitezić, V., & Badurina, J. Đ. (2019). Business models for active outdoor sport event tourism experiences. *Tourism Management Perspectives*, 32(November 2018).

<https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.100561>

Priskin, J. (2001). Assessment of natural resources for nature-based tourism: The case of the Central coast region of Western Australia. *Tourism Management*, 22(6), 637–648. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(01\)00039-5](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(01)00039-5)

Reinhold, S., Zach, F. J., & Krizaj, D. (2017). Business models in tourism: a review and research agenda. In *Tourism Review* (Vol. 72, Issue 4, pp. 462–482). <https://doi.org/10.1108/TR-05-2017-0094>

Rowson, W., & Lashley, C. (2012). Lifestyle Entrepreneurs: Insights into Blackpool's Small Hotel Sector. *Higher Learning Research Communication*, 2(4), 37–53. <http://www.hlrcjournal.com/index.php/HLRC/article/viewFile/85/85>

Rylance, A., & Spenceley, A. (2016). Applying inclusive business approaches to nature-based tourism in Namibia and South Africa. *Tourism*, 64(4), 371–383

Sahebalzamani, S., & Bertella, G. (2018). Business models and sustainability in nature tourism: A systematic review of the literature. In *Sustainability (Switzerland)* (Vol. 10, Issue 9, pp. 1–15). <https://doi.org/10.3390/su10093226>

Schumpeter, J. (1969). *The Theory of Economic Development. An Inquiry Into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle*. Oxford University Press.

Sheldon, P. J., & Daniele, R. (2017). *Social Entrepreneurship and Tourism*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-46518-0>

- Solvoll, S., Alsos, G. A., & Bulanova, O. (2015). Tourism Entrepreneurship – Review and Future Directions. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 15(8049), 120–137.
<https://doi.org/10.1080/15022250.2015.1065592>
- Sorensen, F., & Jensen, J. F. (2015). Value creation and knowledge development in tourism experience encounters. *Tourism Management*, 46, 336–346.
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.07.009>
- Sujarittanonta, L. (2014). Voluntourism product development and wildlife conservation for Thailand. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 6(1), 40–50.
<https://doi.org/10.1108/WHATT-10-2013-0040>
- Sundbo, J., & Sørensen, F. (2013). Introduction to the experience economy. In Jon Sundbo & F. Sorensen (Eds.), *Handbook on the Experience Economy* (pp. 1–20). Edward Elgar.
- Swedberg, R. (2006). *Social Entrepreneurship: The View of the Young Schumpeter* (pp. 21–34). Edward Elgar.
- Tangeland, T. (2011). Why Do People Purchase Nature-Based Tourism Activity Products? A Norwegian Case Study of Outdoor Recreation. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 11(4), 435–456.
<https://doi.org/10.1080/15022250.2011.619843>
- Tangeland, T., & Aas, Ø. (2011). Household composition and the importance of experience attributes of nature based tourism activity products - A Norwegian case study of outdoor recreationists. *Tourism Management*, 32(4), 822–832.
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2010.07.005>
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194.
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- TourismX (2020) *TourismX*. <http://tourismx.dk> (tilgået 26/3 2020)
- Trailstars Falster (2019) *Mountain Bike Lolland Falster*. http://trailstarsfalster.dk/wpcontent/uploads/2018/07/Trailstar_Falster_Brochure18_WEB.pdf
- Trailstars Falster (2020b) *Hamborgskoven*. http://trailstarsfalster.dk/?page_id=397 (tilgået 28/2 2020).
- Vennesland, B. (2004). Social capital and networks in Forest-Based rural economic development. *Scandinavian Journal of Forest Research*, 19, 82–89.
<https://doi.org/10.1080/02827580410017889>
- Vildmarks Jon (2020) *Om os – Vildmarkscentret*. <https://vildmarksjon.dk/collektions/vildmarkscentrettilbyder/vildmarkscentret> (tilgået 28/2 2020).
- Weiss, G., Martin, S., Matilainen, A., Vennesland, B., Nastase, C., Nybakk, E., & Bouriaud, L. (2007). Innovation Processes in Forestrelated Recreation Services: The Role of Public and Private Resources in Different Institutional Backgrounds. *Small-Scale Forestry*, 6(4), 423–442.
<https://doi.org/10.1007/s11842-007-9034-y>
- Yin, R. (1981). The Case Study as a Serious Research Strategy. *Knowledge: Creation, Diffusion, Utilization*, 3(1), 97–114.