



Universitetet
i Stavanger

DET SAMFUNNSVITENSKAPELIGE FAKULTET,
HANDELSHØGSKOLEN VED UIS

MASTEROPPGAVE

STUDIEPROGRAM:

Master i økonomi og administrasjon

OPPGAVEN ER SKREVET INNEN FØLGENDE
SPESIALISERINGSRETNING: Strategi og ledelse

ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL? Nei
(**NB!** Bruk rødt skjema ved konfidensiell oppgave)

TITTEL: Hvilke kritiske faktorer vil påvirke oppstart og videre drift av et vitensenter i Egersund, og hvordan kan dette være lønnsomt i et fem års perspektiv?

ENGELSK TITTEL: What critical factors will affect the start-up and further operation of a science center in Egersund, and how may this be profitable in a five-year perspective?

FORFATTER(E)

VEILEDER: Jan Frick

Kandidatnummer:

1071

.....

1014

.....

Navn:

Olav Haraldseid Sævartveit

.....

Eldin Jakupovic

.....

Sammendrag

Det var en forespørsel til Universitetet i Stavanger fra et prosjektutvalg i prosjektet «Kystbyen Egersund» som dannet grunnlaget for oppgaven. Prosjektutvalget ønsket å se på muligheten for etablering av et interaktivt opplevelsessenter i Egersund, med barn i alle aldre som hovedmålgruppe. Forslaget ble luftet for oss fra vår veileder, og vi fant prosjektet svært spennende.

Målet med oppgaven har vært å skrive en forretningsplan forankret i godt analysearbeid, med et overordnet mål om å kunne bidra til et forbedret totaltilbud i Egersund. Basert på de målsetninger og ønsker vi ble presentert for av prosjektgruppen, vendte vi fokus mot etablering av et vitensenter i Egersund.

For å kunne nå målet har vi undersøkt hvilke kritiske faktorer som vil påvirke oppstart og drift. Samtidig har vi sett på hvordan et senter kan være lønnsomt i et fem års perspektiv. Fra starten av har det vært klarlagt at senteret ikke skulle ha til hensikt å generere økonomisk avkastning, og det ble tidlig i prosessen fastslått at ethvert lignende senter var helt avhengig av støtte og tilskudd for å kunne driftes. Dette la føringer for arbeidet videre.

Gjennom en omfattende analysedel har vi forsøkt å utrede alle elementer som bør tenkes gjennom ved både etablering og drift. Vi har lagt til grunn relevant teori fra blant annet sentrale temaer som entreprenørskap og operations management. Ved det som betegnes som aksjonsforskning, har vi gjennom aktiv deltakelse og forming av prosessen underveis hatt hyppig møtevirksomhet og kartleggingsarbeid nede i "Okka by" i løpet av våren 2017. Med de økonomiske føringene som ble lagt i starten, har vi gjennomført en kartleggingsprosess hos det lokale næringslivet med mål om å få flest mulig til å fatte interesse og ønske å bidra. Med et sterkt ønsket om lokal forankring i senterets innhold, har vi jobbet for å få lokale aktører til å bidra. Dette fordi disse besitter kompetansen og kunnskapen man ønsker å bygge formidlingen i senteret rundt.

Vi har estimert antall besøkende i første driftsår til å være 20 000, hvilket la grunnlaget for de økonomiske vurderinger. Med forutsetninger om et utstrakt samarbeid lokalt, har vi anslått at det vil koste 1 910 000 kroner å få etablert senteret. For at senteret skal kunne gå rundt økonomisk, er det behov for driftstilskudd på 813 830 kroner i år 1 og 599 381 i år 5. De kritiske faktorer vi har identifisert gjennom analysen er tilstrekkelig interesse og finansiering fra lokal næring, lokal oppslutning, nøkkelpersonell, markedsføring, samt kvalitet og innhold.

Forord

Denne oppgaven markerer avslutningen på masterstudiet i økonomi og administrasjon innenfor studiespesialiserende retning Strategi og Ledelse ved Universitetet i Stavanger. Oppgavens tema er entreprenørskap, og tar for seg relevante undertemaer innenfor oppstart og drift av ny virksomhet. Det har vært mye arbeid å skrive en oppgave av dette omfanget, men samtidig en kjekk og lærerik prosess.

Vi har fått bruk for tilnærmet alle fag vi har tilegnet oss kunnskap fra gjennom studietiden, noe som har gjort det ekstra utfordrende. Vi anser oppgaven som et verdig punktum for en 5 år lang studietid, hvor vi begge gleder oss til å ta fatt på arbeidslivet.

Vi ønsker å rette en stor takk til Jan Frick, Veilederen vår med stor V. Han har stilt til rådighet veiledningstid langt over det som kan forventes, gitt konstruktive tilbakemeldinger og pekt oss i riktig retning.

Olav Haraldseid Sævartveit og Eldin Jakupovic

Stavanger, Juni 2016

Innhold

Sammendrag	2
Forord	3
1. Innledning	10
1.1 Bakgrunn og problemstilling.....	10
1.2 Personlig bakgrunn for valg av tema.....	11
1.3 Oppgavens formål og målsetning.....	12
1.4 Avgrensninger	13
1.4.1 Indre avgrensinger.....	13
1.4.2 Ytre avgrensninger.....	13
1.5 Om Egersund.....	13
1.6 Videre framstilling	15
2. Teori	16
2.1 Entreprenørskap	16
2.2 Opplevelsesøkonomi	17
2.3 Hva er et vitensenter.....	19
2.3.1 Krav til vitensenter.....	19
2.3.2 Vitensenter og uformell læring.....	20
2.4 Etablering og produktutvikling	21
2.4.1 Stage-gate.....	21
2.4.2 Waterfall.....	23
2.4.3 Lean startup.....	24
2.4.4 Effectuation	25
2.5 Drift.....	27
3. Metode	30
3.1 Metodevalg.....	30
3.2 Gjennomføring	31
3.3 Styrker og svakheter ved valgt metode	32
3.4 Reliabilitet.....	32
3.5 Validitet.....	34
4. Analyse	35
4.1 Markedsanalyse.....	35
4.1.1 Besøksgrunnlag.....	35
4.1.2 Lokalt marked	39
4.1.3 Regionalt marked	41
4.1.3.1 Jærmuseet.....	42
4.1.3.2 Maritimt Vitensenter	44
4.1.3.3 Vitengarden.....	45
4.1.3.4 Vitenfabrikken	46
4.1.4 Andre vitensentre	49
4.1.4.1 VilVite Bergen – Bergen Vitensenter AS	49
4.1.4.2 Vitensenteret Sør.....	52

4.1.5 Bedriftsmarkedet	55
4.1.6 Totalmarked og antatt markedsandel	56
4.1.7 Porters femkraftsmodell	57
4.2 Interessekartlegging av lokalt næringsliv	59
4.2.1 Samarbeid og allianser	66
4.3 Forretningsmodell	67
4.4 Organisering	71
4.4.1 Aksjeselskap	72
4.4.2 Stiftelse	73
4.4.3 Kommunalt foretak KF eller enhet underlagt kommunen	74
4.4.4 Forskjeller på aksjeselskap og stiftelse	75
4.4.5 anbefaling organisasjonsform	76
4.5 Plassering, lokaler og innhold	77
4.5.1 Eger Stormarked	78
4.5.2 Nytt bygg Egersund Sentrum	80
4.5.3 Konklusjon	82
4.6 Innhold og arealfordeling	84
4.6.1 Utstillinger og installasjoner	84
4.7 Markedsføring	88
4.8 Prisstrategi	90
4.9 Økonomi	93
4.9.1 Etablering	93
4.9.2 Støtteordninger	94
4.9.3 Driftsbudsjett	95
4.9.4 Nullpunktomsetning	102
4.9.5 Likviditetsbudsjett år 1	103
4.9.6 Likviditetsbudsjett år 5	105
4.9.7 Støtte og Tilskudd	106
4.10 Stedsutvikling og attraksjonskraft	111
4.10.1 10-punktsmodellen for lokalt utviklingsarbeid	111
4.10.2 Stedsutvikling i Egersund	112
4.11 Oppsummering av analysefunn	113
5. Validering	115
5.1 Sekundærdata	115
5.2 Hvorvidt kan resultatene i analysen generaliseres	116
6. Forretningsplan	116
6.1 Sammendrag	116
6.2 Innledning	117
6.2.1 Initiativtakere og nøkkelpersonell	117
6.2.2 Selskap	118
6.3 Visjon, forretningside og målsettinger	119
6.3.1 Visjon	119

6.3.2 Forretningside	119
6.3.3 Målsettinger	119
6.4 Markedsvurdering	119
6.4.1 Bransjetrekk	119
6.4.2 Kunder.....	119
6.4.3 Konkurrenter	120
6.4.4 Totalmarked og antatt markedsandel	120
6.5 Forretningsmodell	121
6.6 Markedsføring og salg.....	121
6.6.1 Markedsfokus.....	121
6.6.2 Prisstrategi.....	122
6.6.3 Salg og markedsføringsaktiviteter.....	122
6.7 Organisasjon og kompetansebehov	122
6.7.1 Organisasjonen.....	122
6.7.2 Ansatte	123
6.8 Økonomi.....	123
6.8.1 Budsjetter	124
6.8.2 Kapitalbehov og finansiering	126
6.8.3 Lønnsomhetsvurdering.....	127
6.9 Risikoanalyse	127
6.9.1 Risikoevaluering av kritiske faktorer	127
6.10 Samarbeid.....	127
6.11 Fremdriftsplan.....	128
7. Konklusjon.....	129
8. Litteraturliste	130

FIGURLISTE

Figur 1, Opplevelsesdimensjoner, Pine & Gilmore, 1990.....	18
Figur 2, Stage-gate, Cooper, 1993.....	22
Figur 3, Waterfall, Royce, 1970.....	23
Figur 4, Lean, Ries, 2011.....	24
Figur 5, Kausal prosess, Read et al. 2009.....	26
Figur 6, Effektiv prosess, Effectuation, 2017.....	26
Figur 7, Office layout, Lean zone, 2017.....	28
Figur 8, Køsystem, Heizer & Render, 2014.....	29
Figur 9, Aksjonsforskningssyklus, Coghlan and Brannick, 2005.....	31
Figur 10, Porters fem krefter, Egenutviklet basert på Porter (1979).....	57
Figur 11 Lojalitets-forretningsmodellen, Egenutviklet.....	68
Figur 12, Business model canvas, Osterwalder, 2009.....	71

TABELLER

Tabell 1, Formell og uformell læring, redigert., Wellington, 1990	20
Tabell 2, Totalt befolkningsgrunnlag i markedet	36
Tabell 3, Overnattinger, arrangement og besøkstall.....	37
Tabell 4, Besøkstall andre sentre.....	38
Tabell 5, Forskjeller mellom stiftelse og aksjeselskap.....	75
Tabell 6, Samarbeidspartnere og innholdsbidrag	87
Tabell 7, Prisoversikt	92

1. Innledning

1.1 Bakgrunn og problemstilling

Bakgrunnen for denne oppgaven er en forespørsel fra et prosjektutvalg i prosjektet «Kystbyen Egersund» til Universitetet i Stavanger. Dette prosjektutvalget ønsket å se nærmere på muligheten for å etablere et interaktivt opplevelsessenter i Egersund, med barn i alle aldre som hovedmålgruppe. Utvalget ønsket et samarbeid med studentene, samt få studentenes perspektiv gjennom utforming av forretningsplan, driftsmodell, budsjetter, analyser og undersøkelser.

Ideen om etablering av et interaktivt opplevelsessenter i Egersund, startet da initiativtakerne, Kjersti Søyland Bye og Kari Robertson Arntsen, ble kontaktet av Barnas Rogaland vedrørende annonseplass for markedsføring av tilbud til barn og unge i Rogaland. Bye og Arntsen fant tilbudet i byen svært begrenset, og innså at det manglet et konkret tilbud rettet spesielt mot barn og ungdom. Det var her idé-genereringen startet, med fokus på at tilbudet skulle være både lærerikt og morsomt, samtidig som det skulle speile byens identitet. En landet på ideen om et interaktivt opplevelsessenter, og så til andre byer hvor dette allerede var realisert. Initiativtakerne reiste på studietur til VilVite senteret i Bergen og på Sotra for inspirasjon, og returnerte med flere gode ideer om hvordan et slikt senter kunne se ut i Egersund.

Hovedønsket og -intensjonen til initiativtakerne og de øvrige medlemmene av prosjektutvalget, er at et slikt interaktivt opplevelsessenter skal fortelle byens rikholdige historie, om alt næringslivet som er og har vært, gi innsikt i kulturen og tydelig synliggjøre hva som gjør Egersund til den byen den er i dag. Alt dette samtidig som en ønsker å inspirere dagens unge og stimulere til interesse for real- og yrkesfag.

For næringslivet i Egersund vil et slikt senter være en gylden mulighet til å opplyse om og skape interesse for sin bedrift hos barn og unge, noe som i det lange løp gir mulighet for rekruttering.

Intensjonen og målet med senteret er ikke å generere økonomisk avkastning, men å få det til å gå rundt driftsmessig. Det ønskelige er avkastning i form av læring, interesse og synliggjøring av næringslivet, byen og dens historie. Ved å komme sammen om dette senteret, vil resten av byen, som en slags synergisk effekt, profitere gjennom flere besøkende og økt interesse for byen som helhet. Prosjektets viktigste intensjon er å markedsføre kystbyen Egersund, generere turisme og ha noe en stolt kan vise frem til de tilreisende.

På bakgrunn av en samlet vurdering av formål, innhold og utforming, har vi kommet frem til at et interaktivt opplevelsessenter, med fokus på barn og unge, faller inn under kategorien ”vitensenter”. Denne vurderingen baserer seg på de ønsker og intensjoner vi er presentert for, hvilket sammenfaller med de sentrale kjennetegn for dagens vitensentre. Hva som kjennetegner et vitensenter vil belyses nærmere senere i oppgaven, se punkt 2.3 nedenfor. Poenget i denne sammenheng, er at det er etableringen av et vitensenter i Egersund som danner utgangspunktet og bakgrunnen for oppgaven.

Oppgavens overordnede problemstilling, som er utformet i samarbeid med professor Jan Frick, er:

Hvilke kritiske faktorer vil påvirke oppstart og videre drift av et vitensenter i Egersund, og hvordan kan dette være lønnsomt i et fem års perspektiv?

1.2 Personlig bakgrunn for valg av tema

Etter at vi ble presentert med forespørselen fra Egersund og hadde et informasjonsmøte med initiativtakerne og det øvrige prosjektutvalget, fattet vi raskt stor interesse for problemstillingen og oppgaven som helhet. Det første som slo oss var den enorme entusiasmen og interessen vi møtte fra prosjektgruppen i Egersund. De var virkelig interessert i å realisere dette senteret, og ga tydelig uttrykk for at de ville være svært behjelpelige og samarbeidsvillige gjennom hele arbeidet vårt med oppgaven, og vi følte at de ønsket å ha oss med på laget. En annen ting som slo oss, var at dette ville være en oppgave som faglig sett kom til å omfatte et bredt spekter. Dette gjør selvsagt oppgaven mye mer kompleks, men vi likte ideen om at vi kom til å få bruk for så å si hele det faglige spekteret vi har tilegnet oss gjennom utdanningen, og ikke bare fokusere på et konkret fag.

Gjennom utdanningsløpet har vi tilegnet oss mye kunnskap om de kritisk viktige fagområdene en slik oppgave som denne vil omfattes av, som for eksempel strategi, entreprenørskap, prosjektledelse, markedsføring, økonomisk og operasjonell drift med mer. Utover dette visste vi på forhånd svært lite om Egersund som by og hva som rørte seg av næringsliv i byen. Det å få muligheten til å besøke og lære mye om et nytt sted synes vi var spennende, og var med på å støtte opp under beslutningen vår om valg av oppgavetema.

Etter å ha lært en del om byen Egersund, og etter å ha vært i et par møter med prosjektutvalget, så vi absolutt behovet for det tilbudet et slikt senter vil kunne gi. Vi støtter også fullt ut prosjektutvalgets ønske om å forankre dette i Egersunds historie og næringsliv, hvilket vil kunne differensiere et eventuelt opplevelsessenter i Egersund fra andre lignende sentre i nærheten, og vil derfor være helt essensielt.

1.3 Oppgavens formål og målsetning

I denne oppgaven vil vi gjennom målrettede analyser, kartlegging og teoretisk tilnærming forsøke å danne et mest mulig realistisk bilde av muligheter, forutsetninger og begrensninger når det gjelder etablering av et vitensenter i Egersund. Med et godt teoretisk fundament i bunn, ønsker vi å gå i dybden på de praktiske og realistiske elementene som inngår i en etablering. Alt arbeid og analyse gjennom denne oppgaven vil forhåpentligvis gi grunnlag for en oppsummerende og konkret forretningsplan avslutningsvis.

Ettersom vitensenteret ønskes etablert i Egersund, med en forankring i byens særegne historie, identitet og næringsliv, vil oppgaven i stor grad omfatte stedsspesifikke analyser.

Dermed vil det innholdsmessige være det som gjør oppgaven unik i forhold til en hvilken som helst annen etablering eller vitensenter, selv om selve forretningsplanen eller rammen for etablering er standard.

Ideen om vitensenteret kom som følge av at noe manglet, også beskrevet i Barringers (2009) modell for kilder til nye forretningsideer som 'gap in the marketplace' eller udekket behov. Analysedelen og kartleggingen vil i første omgang på mange måter fungere som det som beskrives av Barringer (2009) som en 'first screen'. Dette kan forklares som en evaluering om hvorvidt forretningsideen lar seg gjennomføre.

Formålet med oppgaven er å kartlegge mulighetene for å etablere et vitensenter i Egersund, med tematikk og aktiviteter forankret i byens historie og næringsliv. I kartleggingen vår vil vi spesielt vektlegge realisme og mulighetene for bærekraftig utvikling, i tillegg til å gi et mest mulig reelt bilde i forhold til kostnad og investeringsbehov. Utover dette vil vi også forsøke å kartlegge og estimere et potensielt kundegrunnlag basert på geografisk beliggenhet, befolkningsgrunnlag, turisme og flere andre essensielle faktorer for tilsvarende sentre.

Vårt overordnede mål med oppgaven er å bidra til at ideen blir realisert, at det evner å drive bærekraftig, og med dette forbedrer totaltilbudet i Egersund. Ettersom dette målet ikke vil

kunne vise seg oppnådd eller ikke før en stund etter oppgaven er ferdig, vil som sådan målet vi strekker oss etter derfor være å skrive en god forretningsplan, forankret i omfattende og godt analyse- og kartleggingsarbeid fra masteroppgaven vår.

1.4 Avgrensninger

1.4.1 Indre avgrensninger

Oppstart og drift er to veldig omfattende temaer med mange ulike tilnærminger. Under arbeidet med oppgaven har vi tatt for oss et stort antall teorier og modeller, som muligens ville ha vært relevante for å analysere problemstillingen vår. Vi har derimot vært nødt til å avgrense innholdet grunnet tidsbruk, men også i forhold til plass i oppgaven. Vi har valgt å ta for oss enkle momenter og modeller ved produktutvikling og beslutningsprosessen ved oppstart/etablering. På samme måte har vi valgt å kun undersøke tre kritiske faktorer ved drift og enkle momenter under disse.

1.4.2 Ytre avgrensninger

Oppgaven skrives i henhold til de rammeverk og krav som er fastsatt av Universitetet i Stavanger. Med bakgrunn i vår problemstilling har innsamlingen av informasjon vært en ressurs- og tidkrevende prosess. Av den grunn har vi avgrenset vår datainnsamling til å kun gjelde et begrenset utvalg av lokale bedrifter i Egersund. Det ville derimot ha vært hensiktsmessig og kartlagt flere bedrifter lokalt, men også andre samarbeidspartnere regionalt eller nasjonalt.

1.5 Om Egersund

Innledningsvis anser vi det som helt essensielt for oppgaven videre at det skapes en forståelse av hva som gjør Egersund til den byen den er. Her spiller historien, beliggenhet og det unike næringslivet spiller en viktig rolle.

Egersund er byen som av mange kalles for sørlandsbyen på Vestlandet, og som av de lokale omtales som 'okka by'. Egersund som by har eksistert siden 1798, mens historien knyttet til stedet strekker seg mye lenger bak i tid. På grunn av byens beliggenhet, og dens naturlige havn skjernet for det åpne havet av Eigerøya, har dette vært et viktig sted siden helt tilbake til steinalderen. Ifølge SSB bodde det 14 942 mennesker i Egersund kommune i 2015, hvorav 11 477 av disse i Egersund by. Innbyggertallet vokser for hvert år med en jevn vekst, gjennomsnittlig 1,1 % årlig mellom 2005 og 2015. Dette er derimot noe mindre enn for Rogaland ellers, hvor innbyggertallene økte med gjennomsnittlig 1,8 %. Byen er en forholdsvis liten by med sine 6.33 km², mens kommunens landareal strekker seg over 432 km² (SSB, 2016).

Byens beliggenhet med nærheten til havet både preger, og har preget aktivitet og næringsliv. Fiskeri og sjøfart er viktige næringer i byen, og har lange historiske røtter i området. Egersund er blant landets viktigste fiskerihavner målt på ilandført kvantum fisk, hvor det i 2012 ble ført i land fangst til en førstehåndsverdi på 584 millioner kroner (Store Norske Leksikon, 2017). Store bedrifter innen utstyr for fiskerinæringen befinner seg i Egersund, i tillegg til flere verdensledende bedrifter på skipselektronikk og teknologi. Utover dette finnes det, som på Vestlandet for øvrig, også mye oljerelatert næringsliv i regionen. Byen har som en del av Rogaland en fin beliggenhet i forhold til flere oljefelt ute i Nordsjøen, og er derfor et naturlig sted for denne type virksomhet. I 2012 utgjorde bygging av skip og boreplattformer 53 % av industriarbeidsplassene i kommunen, hvor industri utgjorde 30 % av alle arbeidsplasser (Store Norske Leksikon, 2017). Fiskeforedling og trevareindustri utgjorde også betydelige deler av næringslivet. Lengre tilbake i tid har byens næringsliv også tradisjoner for keramikkproduksjon, ved Fayancefabrikken som nå er blitt museum.

I løpet av historien har Egersund ved flere anledninger vært først ute med ting, både positive og negative. Byen var den første i Rogaland som i 1905 fikk strøm til bebyggelsen, og det finnes i dag flere kraftverk i regionen. Egersund var også blant de første byene i Norge som ble invadert av tyskerne under 2. verdenskrig. Et annet mørkt kapittel i historien er alle storbrannene som har herjet byen. Dette var særlig på 1800-tallet, hvor store deler av byen har brent ned og blitt bygget opp igjen, noe deler av dagens bebyggelse fortsatt bærer preg av. Storbrannen i 1843 tok med seg 2/3 av byens bebyggelse (Thorsnæs, 2016).

Egersund ligger strategisk til som trafikk-knutepunkt ved veistrekningen E39 mellom Kristiansand-Stavanger og videre opp til Trondheim. I tillegg går Sørlandsbanen forbi jernbanestasjonen like utenfor byen. Foruten dette har også Fjordline i flere år operert med ferjeforbindelse til Danmark fra Egersund, inntil de flyttet denne til Stavanger i 2008. Egersund kommune og regionen rundt har flere severdigheter, og er således et populært reisemål for turister. Her kan nevnes Magma Geopark som er en offisiell Unesco Global Geopark, med unikt landskap og bergarter. Norsk Sentrumsforening kåret i 2007 Egersund til Norges vakreste småby. Byen pyntes med mye blomster i sommerhalvåret og fremstår ifølge Norges Sentrumsforening som svært idyllisk. Egersund liker også å markedsføre seg selv som byen hvor det alltid skjer noe, om man leser på kommunens hjemmesider. Byen kan skilte med flere kjente festivaler og arrangementer, som for eksempel Fyrfestivalen, Egersund Visefestival, Dalane Blues Festival, Okka Festival og Oktoberfest. I tillegg arrangeres det i desember hvert

år, kanskje den mest kjente av dem alle, Julebyen. Byens bryggeri, Berentsen, står sentral i både Julebyen og Oktoberfest med sine produkter. Det er med andre ord noe for enhver.

1.6 Videre framstilling

Gjennom hyppige besøk og møtevirksomhet med næringslivet og andre nøkkelpersoner i Egersund, har vi dannet oss et godt bilde av byen, hva som gjør den spesiell, og hva som vil kunne være viktige stedsspesifikke faktorer for hvorvidt et vitensenter vil kunne drives eller ikke. I oppgavens punkt 4 skal vi analysere det vi mener er de mest sentrale aspekter ved etablering av et vitensenter i Egersund, herunder kartlegge muligheten for etablering med mål om å produsere en forretningsplan. Det er resultatet av denne analysen som senere, etter at vi i punkt 5 har redegjort for valideringen (dvs. gyldigheten) av analysefunnene, vil danne grunnlaget for forretningsplanen. En forretningsplan som forhåpentligvis vil forbedre totaltilbudet i Egersund. Før vi kommer så langt, finner vi det imidlertid hensiktsmessig å starte med en generell teoretisk redegjørelse, se punkt 2. Dette anses nødvendig for å presentere sentrale teoretiske og relevante framstillinger, samt definere grunnleggende begreper. Videre vil vi i punkt 3 redegjøre for hvilken metode som er anvendt ved innsamlingen av data.

2. Teori

I denne delen av oppgaven skal vi legge til grunn relevant teori for etablering og produktutvikling, samt viktige faktorer ved drift. Innledningsvis har vi valgt å beskrive entreprenørskap, opplevelsesøkonomi og vitensenter, ettersom vi anser det som en viktig del av besvarelsesprosessen til problemstillingen.

2.1 Entreprenørskap

Den østeriske økonomen Joseph Schumpeter, en av de mest kjente teoretikerne innen entreprenørskap, definerer entreprenørskap som det å skape nye ting eller å gjøre allerede eksisterende ting på en ny og annerledes måte (Schumpeter, 1983).

Entreprenørskap handler om å etablere og/eller utvikle en ny forretningsmessig virksomhet (Spilling, 2006), og temaer som innovasjon, finans, forretningsdrift og markedsføring står sentralt. Fokuset er å finne, utvikle og utnytte muligheter for økt verdiskapning (Hoff, 2010).

I sin bok *The Theory of Economic Development* fra 1911, påpeker Schumpeter at entreprenøren er den viktigste drivkraften bak økonomisk utvikling. Entreprenørskap henspiller på selve prosessen knyttet til det å gjøre noe nytt, mens entreprenøren er den som gjennomfører handlingene – altså den som driver frem innovasjonen, ofte med utgangspunkt i nye tekniske løsninger.

Ifølge Schumpeter handler entreprenørskap om å skape utvikling i næringslivet gjennom nye kombinasjoner, og slike kombinasjoner kan skje på fem måter (Schumpeter, 1983):

1. Introduksjon av et nytt produkt, dvs. et produkt som forbrukeren ikke er kjent med fra før, eller ny kvalitet på et allerede eksisterende produkt.
2. Introduksjon av en ny produksjonsmetode, dvs. en produksjonsmetode som ikke er utprøvd i den aktuelle bransjen (men som kan være kjent i andre bransjer).
3. Gå inn på et nytt marked, dvs. et marked hvor det aktuelle produktet ikke har blitt introdusert tidligere, uavhengig av om det aktuelle markedet eksisterte tidligere eller ikke.

4. Utnytting av en type råvare eller halvfabrikata i en produksjon, dvs. en råvare eller et halvfabrikat som er nytt i forhold til den aktuelle typen produksjon, uavhengig av om råvaren er kjent i andre produksjoner.
5. Ny organisering innenfor en næring, f.eks. en monopoldannelse eller å bryte opp en monopolsituasjon.

Sentrale momenter i Schumpeters definisjon av entreprenørskap, er altså at det må skapes et nytt tilbud og at det må oppstå en utvikling i markedet.

For å avgjøre hvorvidt en nyetablering kan anses å være entreprenøriell eller ikke, oppstiller Spilling (1998) to kriterier:

1. Grad av nyhet (med hensyn til produkt, produksjonsprosess, marked eller generelt som en ny kombinasjon av ressurser).
2. Størrelse (et krav om at virksomheten etter fire års virksomhet har en omsetning på over kr. 700 000 og sysselsetter minst to personer fulltid).

Basert på disse to kriteriene synes begrepet entreprenørskap å favne ganske vidt. Samtidig vil mange som tilsynelatende driver med entreprenørskap falle utenfor, idet de anses for små til å være interessante i økonomisk sammenheng. Etter vår vurdering bør det avgjørende for hvorvidt en nyetablering skal anses entreprenøriell eller ikke, derfor i stedet være momenter som nyetablering, forretningsutvikling og verdiskapning (uavhengig av størrelse).

2.2 Opplevelsesøkonomi

En av de mest sentrale økonomiske drivkrefter har utviklet seg til å bli opplevelsessøkende forbrukere (Pine & Gilmore, 1999). De hevder følgelig at vi har beveget oss fra en vare- og tjenesteøkonomi til en opplevelsesøkonomi. Her introduseres begrepet kundeindividuell masseproduksjon, hvor en søker å vektlegge de delene i produksjonen som gir størst verdi for kunden, samtidig som en har fokus på å eliminere kostnadsdrivende elementer som ikke tilfører verdi (Pine & Gilmore, 1999).

For mange etablerte bransjer er opplevelsesøkonomien en «paraply», som har det til felles at de bidrar til å skape opplevelser. I opplevelsesøkonomien flyttes oppmerksomheten fra produkt og serviceleveranse til kundens opplevelse som det verdiskapende element. Mens tjenester har som

formål å løse kundens problem, vil opplevelser i større grad skape en mental reise hvor kunden sitter igjen med gode minner. Opplevelser er også mer engasjerende idet de hovedsakelig foregår i hodet på kunden. Emosjonelle verdier er derfor grunnleggende ved kjøp og bruk av opplevelser (Sundbo, 2007), og Pine & Gilmore (1999) definerer opplevelser som hendelser hvor enkeltmennesket engasjeres på en personlig måte.

Pine & Gilmore (1999) skiller mellom fire ulike former for opplevelser (underholdning, utdanning, estetikk og eskapisme), som vurderes ut fra to dimensjoner. Den ene dimensjonen dreier seg om kundens grad av deltakelse, mens den andre dimensjonen handler om kundens grad av tilknytning eller relasjon til omgivelsene (Engen & Mehmetoglu, 2009). I følge Engen & Mehmetoglu (2009) er utgangspunktet for klassifiseringen hva opplevelsen skaper og gjør med kunden.

Tabellen under tar for seg de fire ulike formene for opplevelser. Underholdning omfatter det å føle, utdanning innebærer å lære, estetikk tar for seg det å være til stede, mens eskapisme handler om å gjøre.



Figur 1, Opplevelsesdimensjoner, Pine & Gilmore, 1990

Øverste til venstre beskriver ofte det vi opplever under TV-titting, kino og teater. Her er vi passivt absorberende, men også underholdende. Øverst til høyre gjenspeiler den utdannede og aktivt observerende. Dette kan være i form av deltakelse på danseskole og lokalhistorielag. Nederst til venstre beskriver den estetiske og passivt involverende, noe som kan opptre under besøk ved museer. Nederst til høyre blir beskrevet som eskapisk og aktivt involverende. Denne formen for opplevelse finner vi ved fornøylesparker og opplevelsessenter.

Opplevelser er sammensatte og har ofte innslag av alle de fire formene for opplevelser, selv om kun ett av dem vektlegges. En opplevelse er altså ikke avgrenset til kun en av de ovennevnte klassifiseringene. Fra et kommersielt perspektiv vil den opplevelsen som kombinerer de forskjellige dimensjonene ha størst underholdningsverdi, og dermed også være mest lønnsom. Opplevelsesøkonomien legger i så måte større vekt på et helhetlig perspektiv på opplevelsene, og ifølge Engen & Mehmetoglu (2009) og Pine & Gilmore (1999) vil kunden oppleve det ekstraordinære når alle sansene involveres.

2.3 Hva er et vitensenter

Et vitensenter defineres som et *«populærvitenskapelig opplevelses- og læringscenter innenfor matematikk, naturvitenskap og teknologi der de besøkende lærer ved å eksperimentere selv»* (Vitensenterforeningen, 2017). Vitensentrenes egenart er at aktuelle temaer tas opp gjennom en pedagogisk metode som når fram til et bredt publikum (Frøyland, 2010). Vitensentrene utformes med bakgrunn i nyere teorier innen læringspsykologi, hvor det legges vekt på betydningen av læring og motivasjon gjennom involvering av flere sanser.

Formålet med et vitensenter er å synliggjøre hvordan vitenskap og teknologi kan påvirkes gjennom interaktive presentasjoner, med andre ord en formidlingsform som engasjerer. De fleste vitensentrene har en interaktiv utstilling hvor de besøkende – alene eller i grupper – kan utforske fenomener. Undersøkelser har vist at interaktive presentasjoner har større innflytelse på barn og unges oppfatning og oppmerksomhet enn de mer tradisjonelle statiske utstillingene som er vanlig ved museer (NOU, 2006) Ifølge fenomenet museumstrøtthet eller museums-utmattelse, kan besøkende kun engasjere seg i en utstilling i en begrenset tidsperiode før de mister konsentrasjonen og begynner å vandre etter noe annet (Allen, 2004).

Samtidig som vitensentrene skal fungere som en støttespiller for skoleverket på alle nivåer, er de også en møteplass hvor publikum kan fornye sine kunnskaper på egne premisser. Dette innebærer at vitensentrene er viktige for allmenndannelse og livslang læring. Det finnes ti etablerte vitensentre i Norge (Vitensenterforeningen, 2017), og disse har vært en viktig medspiller i styrkingen av realfagskompetanse hos barn og unge, men også hos folk flest.

2.3.1 Krav til vitensenter

Norges Forskningsråds Vitensenterutvalg (2011) har identifisert en rekke minimumskrav som må legges til grunn for at et senter skal kunne kategoriseres som et vitensenter. Disse har til hensikt å etablere grunnleggende retningslinjer, og er presentert under.

1. Bruk av interaktive metoder
2. Bredde, mangfold og kontekstualisering av naturvitenskaplige og teknologiske fag
3. Økonomisk støtte både fra offentlig og privat sektor
4. Selvstendig drift av virksomheten med en kjerne av fast personale
5. Senteret disponerer tilstrekkelig arealer
6. Helhetstenking på opplevelsestilbud og arealutnyttelse
7. Lokal/regional forankring til skoler, allmenhet og museer
8. Evaluering av virksomheten
9. Oppdatering og fornyelse
10. Tilbud på internett
11. Samarbeid med universitet og/eller høyskoler
12. Nasjonalt samarbeid mellom vitensentrene

2.3.2 Vitensenter og uformell læring

I litteraturen deles læring inn i to ulike former, hhv. formell og uformell læring. Formell læring knytter seg til all læring som foregår i klasserommet, ofte med en lærer eller en instruktør. Uformell læring oppstår derimot utenfor skolen og hvor mottakeren selv styrer læringen (Conlon, 2004), dvs. i de fleste hverdagslige situasjoner (Marsick og Watkins, 2001).

Tabellen under tar for seg noen av karaktetistikkene en finner ved de to ulike formene for læring (Wellington, 1990).

Formell læring	Uformell læring
Obligatorisk	Frivillig
Strukturert	Ustrukturert
Lærerstyrt	Elevstyrt
Ukontrollert	Kontrollert
Klasserom og institusjon basert	Åpent – utenfor formelle settinger
Planlagt	Tilfeldig
Vurdering	Ingen vurdering

Tabell 1, Formell og uformell læring, redigert., Wellington, 1990

Felles for alle definisjoner på uformell læring er at læringen er utforskende, tilfeldig og ofte utilsiktet (Conlon, 2004). Samtidig er det viktig å understreke at uformell læring kan ha karakteristikk fra formell kontekst, noe som kan medføre at de to læringsformene overlapper

eller utfyller hverandre. Formell og uformell læring trenger således ikke å være strake motsetninger, og uformell læring trenger nødvendigvis ikke være ustrukturert.

Dierking & Falk (2003) har identifisert museer og vitensentre som de viktigste læringsmiljøene utenfor klasserommet. Læringsmiljøet på et vitensenter karakteriseres av at det er frivillig, åpent, elevstyrt og elevsentrert. Utformingen og aktivitetene er bygget slik at de besøkende skal komme i kontakt med det materielle. Det er derfor fundamentalt at aktivitetene blir framstilt på en slik måte at de besøkende umiddelbart forstår meningen og de egenskapene en ønsker å belyse (Allen, 2004).

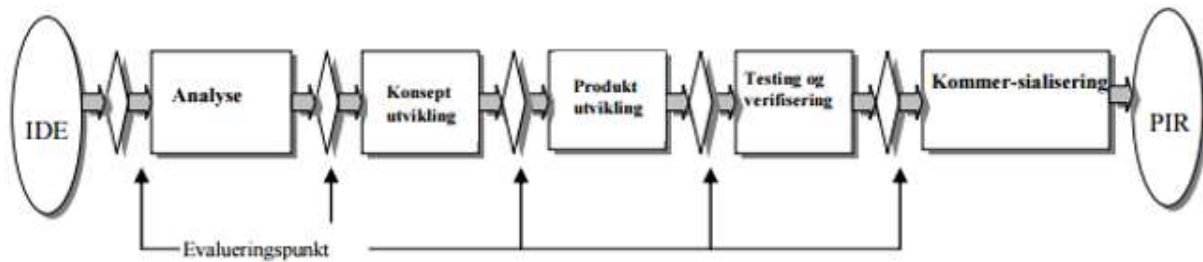
Læringsteorien på et vitensenter bygger på konstruktivisme. Det innebærer at de besøkende konstruerer sin egen kunnskap gjennom en aktivitet som fører til læring. (Imsen, 2008). De fleste husker handlinger de selv har utført bedre enn handlinger de kun har observert (Allen, 2004). Dette medfører også at en tar ekte valg, konstruerer egne meninger og tar kontroll over egen læring, noe som betraktes som nøkkelkomponenter for læring (Griffin, 2004a). I tillegg har studier vist at omfanget av læring ved vitensentre oppstår både ved og etter besøket (Bamberger & Tal, 2008).

2.4 Etablering og produktutvikling

En forutsetning for å etablere en levedyktig virksomhet er forberedelser og planlegging. Vi skal i dette kapitlet presentere ulike tilnærminger til prosessen ved oppstart og produktutvikling. Det er ingen konkret fasit på hva som er en optimal tilnærming, ettersom den utvikles kontinuerlig og vil være forskjellig for alle (Alsos og Rønning, 2005).

2.4.1 Stage-gate

En av de mest tradisjonelle modellene for produktutvikling er stage-gate modellen. Stage-gate modellen er en lineær modell som er inndelt i seks ulike faser (stages). De ulike fasene tar for seg idegenerering, analyse, konseptutvikling, utviklingsarbeid, verifisering og kommersialisering (Cooper, 1993). Arbeidet som utføres i de ulike fasene har til hensikt å samle nødvendig informasjon for utviklingen av produktet eller tjenesten. Mellom de ulike fasene implementeres evalueringspunkt (gates). Disse har til formål å pålegge ulike krav som må innfris for at utviklingen skal fortsette.

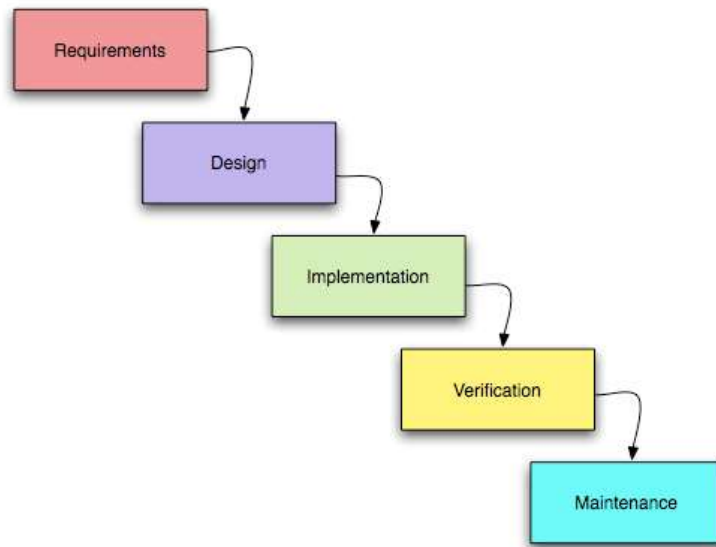


Figur 2, Stage-gate, Cooper, 1993

Figuren over representerer hendelsesforløpet til en stage-gate modell. Ved starten av utviklingsprosessen blir alle ideer presentert og vurdert. Vurderingen har til hensikt å identifisere hvilken ide som er verdt å satse på. Når ideen er valgt ut blir det foretatt en analyse. Analysen har som formål å avdekke markedsmessige og teknologiske aspekter ved ideen. Videre i konsept utviklingen blir det utarbeidet en forretningsplan. Forretningsplanen definerer produktet og kartlegger markedsbehovet, samt lager en handlingsplan for videre aktiviteter. Når de nødvendige stegene er gjennomført blir produktet utviklet. Utviklingen foregår i henhold til de tekniske spesifikasjonene og markedsbehov som er blitt identifisert tidligere i utviklingsprosessen. Siste steg før produktet blir lansert er å foreta ulike tester hvor ytelse og funksjonalitet blir vurdert. Ved siste fase i prosessen avgjør man hvorvidt produktet skal kommersialiseres.

2.4.2 Waterfall

Waterfall modellen (vannfallsmodellen) blir vanligvis anvendt som et styringsverktøy for systemutvikling. På lik linje med stage-gate modellen, består den av en standardisert sekvens av aktiviteter, også kalt faser. Disse aktivitetene baserer seg på en trinnvis nedbryting og detaljering med formelle og veldefinerte beslutningspunkt underveis. I likhet med stage-modellen, blir det foretatt kontinuerlige avgjørelser av hvorvidt prosjektet skal fortsette.



Figur 3, Waterfall, Royce, 1970

Figuren over viser aktivitetene som utføres ved waterfall modellen. Den første fasen – kravspesifikasjon – tar for deg kvalitetskrav og funksjonalitet. Deretter blir programvaren designet basert på det som ble etablert i første fase. Tredje fase - implementering og enhetstesting – har som formål å implementere, samt programmere en løsningen. Videre tar fjerde fase for seg integrering, systemtesting og verifisering av løsningen som har blitt designet. Operasjon og vedlikehold, som er siste fase i utviklingsprosessen, omfatter installasjon og vedlikehold av systemet.

Oppsummering

Det er klare likhetstrekk mellom stage-gate modellen (Cooper, 1993) og waterfall modellen (Royce, 1970). Begge modellene deler produktutviklingen i veldefinerte faser og skaper med det et lett forståelig hendelsesforløp. I tillegg blir de ulike aktivitetene som utføres tydelige og utføres på samme stadiet i prosessen hver gang. Ulempen er imidlertid at det er lite rom for å kunne gå tilbake i prosessen etter start, hvilket medfører at endringsbehandling anses kostbart

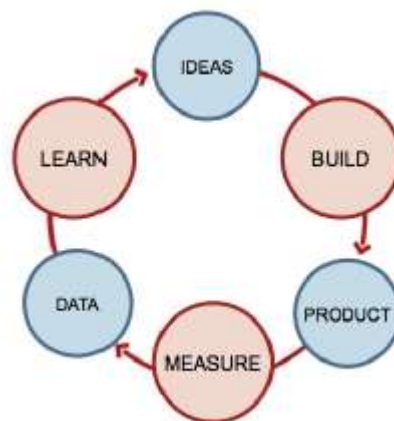
og tidkrevende. Ettersom det ikke er uvanlig å revurdere avgjørelser som er tatt på et tidligere stadium i prosessen, vil oppstartbedrifter med innovativ produktutvikling anse dette som en stor utfordring.

2.4.3 Lean startup

Lean startup er en tilnærming som har vokst fram de siste årene og skiller seg betraktelig fra de nevnte teoriene om produktutvikling. Forretningsmetoden er inspirert av lean manufacturing, som ble introdusert av Japanske bilprodusenter på 1980-tallet. Målet var å eliminere ikke verdiskapende aktiviteter for å sikre høy effektivitet og jevn flyt.

Kort fortalt tar lean startup sikte på å minimere tiden det tar å utvikle et produkt gjennom en tidlig produktlansering. Formålet med produktlanseringen er å teste produktet eller ideen opp mot potensielle kunder og markeder. En slik fremgangsmåte bidrar til å redusere risikoen for å produsere et produkt som det ikke er marked for (Ries, 2011). Man ønsker å lage et produkt som tilfører kunden en nytteverdi.

Hvis vi sammenligner lean startup med eksisterende teori om produktutvikling, kan vi se at fokuset flyttes fra definerte prosjekter med bestemt tidsbruk og budsjett, til en mer hurtig og kundefokusert produktutvikling. Figuren nedenfor illustrerer forretningsmetoden som anvendes ved bruk av lean startup (Ries, 2011).



Figur 4, Lean, Ries, 2011

I likhet med de andre modellene starter lean startup med idé generering. Når grunnlaget for ideen er etablert, går prosessen videre til å formulere hypoteser om produktet og markedet. Hypotesene testes ved hjelp av eksperimenter opp mot kunder og marked gjennom lansering av

et minimumsprodukt. Et minimumsprodukt er en forenklet utgave av sluttproduktet som kun innehar nøkkelfunksjonaliteten. Kunderesponsen brukes deretter til å tilpasse produktet.

Den ovenfor beskrevne prosessen betegnes som bygg, mål og lær. Dersom de utarbeidede hypotesene blir avkrefte under lanseringen av minimumsproduktet må selskapet gjennomføre en pivotering. En pivotering beskriver en retningsforandring i selskapets mål, forretningsmodell eller produkt.

Et annet sentralt tema innen lean startup er validert læring. Validert læring innebærer at man kommer i kontakt med kunden for å identifisere hva kunden ønsker eller trenger. Produktet skal tilføre en nytteverdi, og kunden og brukerne vil avgjøre om produktutviklingen er suksessfull eller ikke. Det er dermed både tid- og ressurskrevende å tilføre overflødige funksjonaliteter som ikke skaper verdi.

Formålet med lean startup-filosofien er å hjelpe nye selskaper med å ta raskere beslutninger ved bruk av en mer disiplinert tilnærming til testing av produkter og ideer, samt å bruke disse testresultatene til å foreta nødvendige endringer å teste (Pui-Wing Tam, 2010).

2.4.4 Effectuation

Begrepet *Effectuation* ble først introdusert av Sarasvathy (2001:2005), hvor hun beskrev beslutningsprosessen ved etablering. Denne tilnærmingen skiller seg ut ved å først kartlegge midler som er tilgjengelig, og basert på disse identifisere mulige mål. Motpolen til *effectuation*, definerer hun som *causation*. Dette beskriver den klassiske beslutningsprosessen der mål identifiseres først, og deretter utarbeides det en strukturert plan om hvordan det oppnås.

Causation legger vekt på planlegging, kontroll, måling og analysering. Først identifiseres mulighetene for et nytt produkt, marked eller en bedrift. Deretter utføres nødvendige analyser og antakelser av markedet og konkurrentene. Basert på funnene i analysen velges det en egnet strategi, og sammen med analysen legges denne strategien til grunn i forretningsplanen. Det neste steget i prosessen har til formål å skaffe nødvendige midler og ressurser til å iverksette planen (Sarasvathy, 2001:2005).

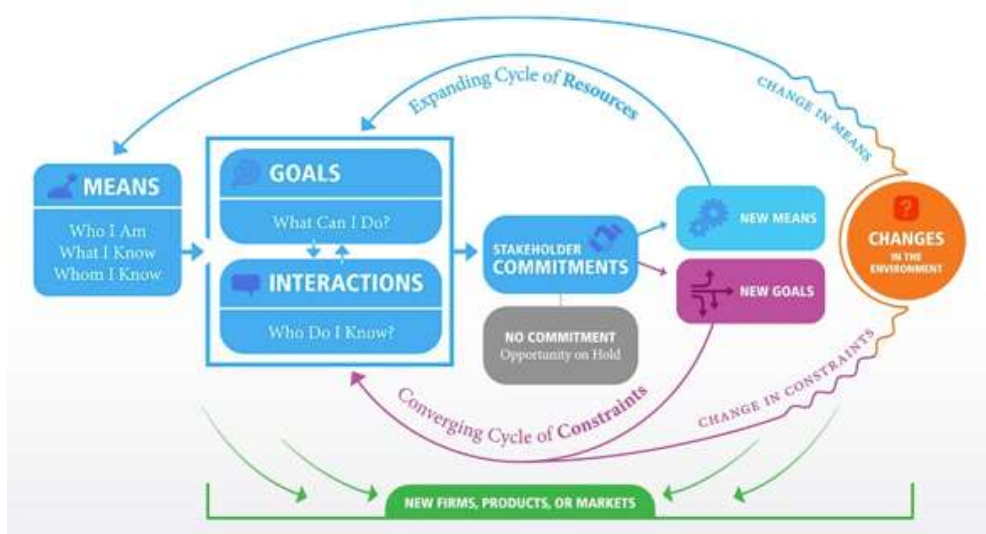
Figuren nedenfor tar for seg beslutningsprosessen ved causation.



Figur 5, Kausal prosess, Read et al. 2009

Effectuation skiller seg fra causation ved at det først evalueres hvilke midler og ressurser som er tilgjengelige, og basert på disse identifiseres realistiske mål. Denne tilnærmingen går bort fra at markedsmuligheter defineres ved hjelp av analyser. I stedet avdekkes markedsmulighetene gjennom evnen til å utnytte tilgjengelige ressurser.

Ifølge Sarasvathy (2001:2005) er det i utgangspunktet tre kategorier av ressurser; 1) *hvem er jeg*, 2) *hva kan jeg* og 3) *hvem kjenner jeg*. Gjennom beslutningsprosessen, som illustreres i figuren nedenfor, tilegnes ytterligere kunnskap og ressurser ved å etablere strategisk partnerskap, og på bakgrunn av disse identifiseres nye mål. Ved å anvende en slik tilnærming økes ikke sannsynligheten for å lykkes, men kostnaden ved fiasko reduseres (Sarasvathy, 2005).



Figur 6, Effektiv prosess, Effectuation, 2017

Oppsummering

Fordelen med lean startup er at det anvendes en kundefokusert metodikk, hvilket kan utelukke unødvendig bruk av ressurser og gi mulighet for en lavere initiell investeringskostnad ved etablering. Variasjoner i kundenes preferanser kan derimot være en ulempe som gjør det vanskeligere å lage et produkt som tilfredsstillende alle behov. Det kan også være en risiko knyttet til evalueringen av kundesresponsen. Dersom tilbakemeldingen fra markedet og kundene ikke er ærlig, kan det resultere i feil beslutningsgrunnlag.

Effectuation betraktes som en resursbasert, fleksibel og samarbeidende beslutningslogikk, hvor kreativitet står sentralt (Sarasvathy, 2001). Metodikken kan sies å være noe eksperimentell, noe som både kan være en fordel og ulempe. En er tilpasningsdyktig ettersom mål identifiseres og endres basert på hva som er tilgjengelige av ressurser og uforutsette markedsendringer, men det er også en svært tidkrevende prosess. Flere forretningskonsept og ideer vil mest sannsynlig påbegynnes før et endelig valg blir gjort.

2.5 Drift

Alle organisasjoner har tre funksjoner som er nødvendige for å overleve. Disse er markedsføring, operasjonelle aktiviteter og økonomisk styring (Heizer & Render, 2014). Markedsføring generer etterspørsel, operasjonelle aktiviteter lager produktet eller tjenesten og økonomisk styring har til hensikt å ha orden i regnskapet, sørge for at regninger betales og ta imot betaling. Alle disse funksjonene inngår i den daglige driften.

Arbeidsoppgaver som kategoriseres under markedsføring, omfatter promotering, reklame, salg og utredelse av markedsundersøkelser. Markedsundersøkelser er et viktig element under markedsføringen ettersom det danner grunnlaget for markedsplanen. Markedsplanen beskriver alle markedsaktiviteter en bedrift iverksetter. Markeds mål og markedsstrategi er to grunnleggende faktorer i markedsplanen. Markeds målet definerer hva en ønsker å utrette, mens markedsstrategien legger til grunn hva som må gjøres for å nå ønskede mål. Under markedsstrategien gjennomføres både kundesegmentering og markedssegmentering. Disse har til hensikt å definere hvilket marked en ønsker å nå ut til, samt identifisere potensielle kunder. Under markedssegmenteringen er det vanlig å benytte seg av Porters femkraftsmodell (Porter, 1979). Dette analyseverktøyet identifiserer hvor attraktivt et markedssegment er ved å avgjøre hvor stor trussel det er fra de fem konkurransekraftene i bransjen.

Under driften vil de operasjonelle aktivitetene utgjøre alle de nødvendige oppgavene og rutinene som må utføres for at alle installasjoner skal fungere som planlagt. Målet er å forebygge feil og mangler som fører til unødig stopp i arbeidet. Det er viktig å sørge for høy

kapasitetsutnyttelse. Dette innebærer at en må kunne kalkulere hvor mye en fasilitet eller aktivitet kan holde, motta, lagre og framstille i en tidsperiode, men også identifisere hvor en kan ha potensielle flaskehals. Ifølge teorien om begrensinger (ToC) vil den hendelsen med lavest kapasitet bestemmer hvor mye som blir produsert (Heizer & Render, 2014).

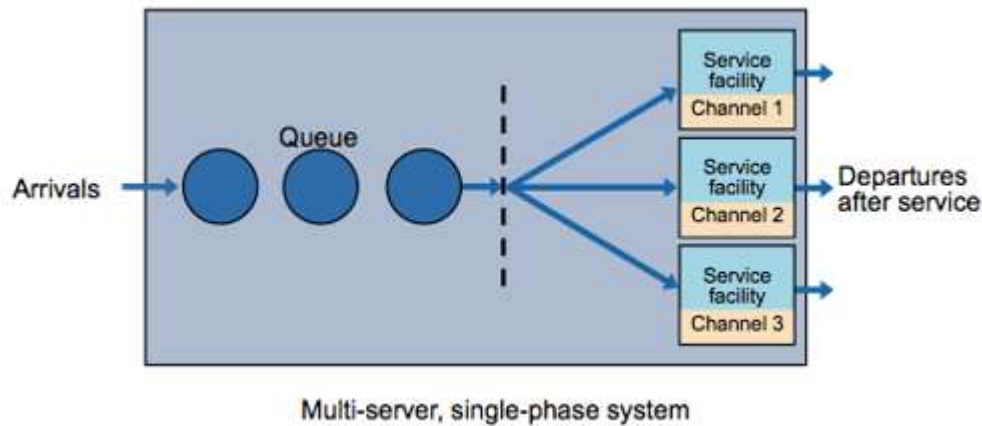
Kapasitetsutnyttelsen kan også bli påvirket av layout design og køsystem. Layout design påvirker flyten av materialer, mennesker og informasjon. Et eksempel på hvordan man kan påvirke informasjonsflyten ved layout design, er å gruppere ansatte basert på hvor ofte de er i interaksjon med hverandre, som vist i figuren under.



Figur 7, Office layout, Lean zone, 2017

Køteori tar for seg ulike køsystemer som kan implementeres, og viser sammenhengen mellom belastning og ventetid (Heizer & Render, 2014). Her er det viktig å identifisere bytteforholdet mellom de to kostnadene som oppstår ved kø, hhv. kostnaden ved å tilby en god service og kostnaden ved å ha ventende kunder. Målet er å ha korte køer slik at kunden ikke blir misfornøyd.

Figuren nedenfor illustrerer en kø som kan betjenes av flere betjeningsstasjoner. Dette køsystemet blir kalt for *Multi-server, single-phase system*. (Heizer & Render, 2014)



Figur 8, Køsystem, Heizer & Render, 2014

Ved å ha et hensiktsmessig layout design og egnet køsystem, vil en kunne sikre høy produktivitet og betjeningsfrekvens.

Den økonomiske styringen har til formål å ha oversikt over regnskapet. Med dette menes kontroll og oppstilling av inntekter, kostnader, eiendeler og gjeld (Altinn, 2016). Det skal også utarbeides balanser, kontantstrøm og resultat. Balansen har til hensikt å vise den finansielle posisjonen ved slutten av en regnskapsperiode. Kontantstrømmen tar for seg bevegelsen av kontanter innen en gitt tidsperiode, og består av aktiviteter som drift, finansiering og investering. Resultatet skal presentere en økonomisk utvikling, og viser inntjeningen og lønnsomheten i en regnskapsperiode.

3. Metode

Denne delen av oppgaven tar for seg den metodiske tilnærmingen til masteravhandlingen. Opprinnelig ble det anvendt et casestudiedesign, som etter hvert utviklet seg til en aksjonsforskning. Metoden og det arbeidet som er utført, har hjulpet oss til å danne et realistisk bilde av forutsetninger, muligheter og begrensninger for å etablere et vitensenter i Egersund.

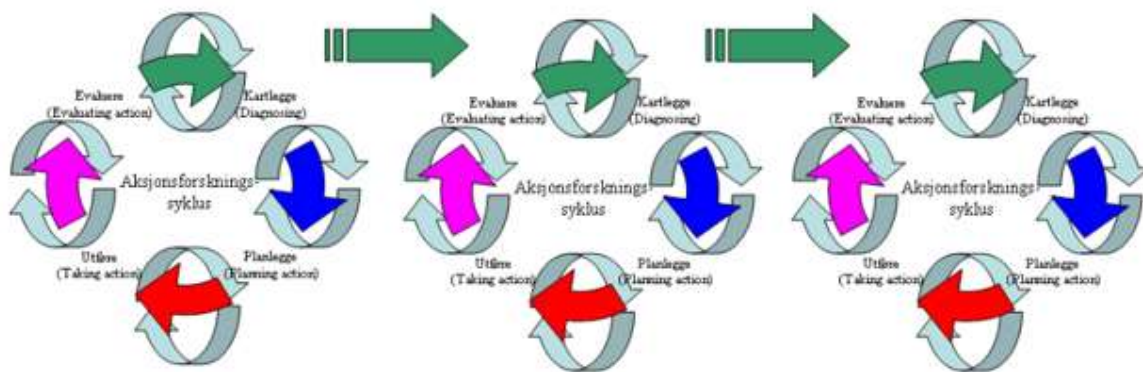
3.1 Metodevalg

Formålet med studien er å kartlegge om det er interesse i det lokale næringslivet for etablering av et vitensenter i Egersund, samt undersøke hvordan en slik etablering kan realiseres. Problemstillingen er av eksplorativ karakter og har blitt utarbeidet med utgangspunkt i en spesifikk sak, hvor vi har ansett interesse som en essensiell påvirkningsfaktor. Casestudiedesignet har blitt anvendt på bakgrunn av dets sentrale kjennetegn, nemlig at forskeren innhenter informasjon fra få enheter gjennom detaljert og omfattende datainnsamling som er tids- og stedsavhengig (Johannesen, et al., 2011).

Med bakgrunn i vår problemstilling, har casestudiet blitt gjennomført ved hjelp av en kvalitativ tilnærming. Dette gir oss et bredt og dekkende bilde av forskningsområde, samt høy grad av åpenhet og fleksibilitet. Ved anvendelse av case som forskningsdesign kan en også kombinere kvalitativ tilnærming med kvantitative data og teknikker (Yin, 2007).

Informasjonen som ble innhentet i en enhet har påvirket vår tilnærming til den neste. Dette førte til at vår aktive deltakelse og handlinger hadde en direkte og umiddelbar påvirkning av forskningsområde. En slik handlingsrettet tilnærming defineres som aksjonsforskning (Grimen, 2004).

Aksjonsforskning ble først introdusert av Kurt Lewin på midten av 1940 – tallet. Han beskrev en aksjonsforskningsmodell som bestod av fire hovedelementer; planlegging, handling, observasjon og refleksjon. Prosessen med å gjennomgå hvert element betraktes som en selvreflekterende spiral ved at prosessen gjennomgås flere ganger basert på ny opparbeidet informasjon, se illustrasjonen i figuren under.



Figur 9, Aksjonsforsknings-syklus, Coghlan and Brannick, 2005

Aksjonsforskningsmetoden vektlegger dialog og samspill, samtidig som våre handlinger er med på å forandre utfallet av forskningsområdet. Forskningsarbeidet oppstår i en sosial kontekst mellom forsker og praktikerne i prosjektet. Her deler alle sine ideer slik at det kan skapes en felles forståelse for hva den beste løsningen er. Dette blir kalt «interaktiv komplementaritet» (Gustavsen & Sørensen, 1995). Kort fortalt innebærer dette at de involverte i en forskningsprosess samhandler over tid, hvor en beriker hverandre med informasjon ved hjelp av dialog. Komplementariteten oppstår når ingen av de involvertes kompetanse forstås som mer relevant, mens interaktiviteten kommer til uttrykk ved at en tar i bruk hverandres innspill som råmateriale.

3.2 Gjennomføring

I første omgang hadde vi et møte med prosjektgruppen. Prosjektgruppen bestod av initiativtakerne til ideen. Det var et uformelt møte der formålet var å informere om dagens situasjon, hvorfor de ville etablere et slikt senter og hva de ønsket å oppnå med det, samt hvilke retningslinjer og begrensinger vi måtte forholde oss til. Møtet hadde en varighet på omtrent 45 minutter. Deretter ble vi satt i kontakt med de lokale bedriftene. Formålet var å kartlegge interessen for et vitensenter i Egersund, men også få innspill til hvordan etableringen av et slikt senter kan realiseres.

Før møtet med bedriftene måtte vi utarbeide en prosjektskisse som skulle beskrive initiativtakernes ulike ønsker. Målet var å definere grunnleggende forutsetninger for etableringen, samt identifisere hva vi mente etableringen ville kreve fra det lokale næringslivet. Denne delen av arbeidet kan assosieres med planleggingsstadiet i aksjonsforsknings-syklusen. Møtene som ble gjennomført med bedriftene kategoriseres som handling og observasjon. Det

var uformelle møter hvor det ble diskutert grad av interesse for den spesifikke bedriften, hva de mente måtte til for å kunne gjøre senteret attraktivt og potensielle etableringsmuligheter. Når møtene var gjennomført, gikk vi gjennom informasjonen som ble innhentet og tilførte dette i den videre beskrivelsen av prosjektet. Denne delen av gjennomføringen defineres som refleksjon. Den opparbeidede informasjonen fra hvert enkelt møte ble tatt med videre til påfølgende møter, og brukt i presentasjonen av prosjektet.

3.3 Styrker og svakheter ved valgt metode

Det finnes mange fordeler og ulemper med aksjonsforskning. Hovedforskjellen i forhold til andre tilnærminger, som også anses som metodens betydeligste fordel, er at forskeren befinner seg i en situasjon hvor en har mulighet til å påvirke forskningsarbeidet direkte. Ved andre forskningsmetoder vil forskeren ofte fungere som rene observanter. Aksjonsforskningen gir derimot forskeren en unik mulighet til å få en dyptinngående innsikt innen området som utforskes, samt bruke informasjon som samles inn underveis i det videre forskningsarbeidet. Ulempen ved å anvende aksjonsforskning, er at det gis et stort spillerom for forskerens vurderingsevne og dømmekraft (Christoffersen & Johannessen, 2012). Ettersom man befinner seg midt i forskningen selv, kan det også være vanskelig å danne seg en systematisk oversikt.

I tillegg til aksjonsforskningsmetoden har vi benyttet en kvalitativ tilnærming, hvilket gir oss en åpen innfallsvinkel til problemstillingen (Jacobsen, 2005). Denne fremgangsmåten egner seg godt dersom man ønsker å gå i dybden på et tema, samtidig som den tilfører fleksibilitet. Ulempen er derimot at det ikke finnes tilstrekkelige holdepunkter til å skille god og dårlig forskning (Ryen, 2002). I tillegg er det en svært tid- og ressurskrevende prosess.

3.4 Reliabilitet

Reliabilitet dreier seg om målesikkerhet, dvs. hvorvidt svar, informasjon og/eller resultater man får er pålitelige og kan stoles på. Kvale & Brinkmanns (2009) beskriver reliabilitet som pålitelighet eller nøyaktighet – med andre ord i hvilken grad man kan stole på funnene.

En måte å avgjøre reliabilitet på er å foreta en måling flere ganger. Dersom man får likt svar hver gang, kan resultatet sies å være stabilt og ha høy reliabilitet.

Ifølge Johannessen et al. (2004) er det vanskelig å tilfredsstillere kravet til reliabilitet i kvalitative undersøkelser. Særlig innen aksjonsforskningen gjør dette seg gjeldende. Årsaken er at forskerne, basert på ny informasjon og/eller kunnskaper fra f.eks. samtaler og møter, legger til

nye elementer underveis. Med det oppstår en risiko for at deltakerne i studien svarer og gir informasjon på ulikt grunnlag, ettersom forskeren gjerne presenterer mer informasjon senere i forskningsstudien i forhold til i starten. På denne måten kan deltakere på noen av de senere møtene ha tatt beslutninger og oppgitt informasjon basert på mer nøyaktige og utfyllende grunnlag enn de man snakket med i starten. Ettersom spørsmålene og/eller bakgrunnsinformasjonen ikke er lik fra gang til gang, kan også selve metoden eller fremgangsmåten til en aksjonsforsker være den ødeleggende faktoren for stabilitet i resultatet. Innen aksjonsforskningen er dette imidlertid ikke til å unngå. Forskeren er en del av prosessen og både forme og endre den.

På den andre siden oppfatter vi praktikerne eller deltakerne i studien vår til å ha vært ærlige og oppriktige underveis i prosessen. De svarene og informasjonen som fremkommer, er noe vi antar hadde vært tilsvarende eller noenlunde likt dersom noen andre hadde gjennomført den samme studien for samme prosjekt, noe som går under begrepet *indre reliabilitet*. De forskjellige personlighetene vi har vært i kontakt med kan allikevel på ulike måter ha blitt påvirket av vår fremtoning, kroppsspråk, alder, bakgrunn og andre personspesifikke faktorer. Vi kan derfor ikke si med sikkerhet at utfallet av en tilsvarende prosess utført av andre ville vært helt likt. Ettersom oppsettet av metode og gjennomføring er tilpasset for vår case, og spesifikt for Egersund, så vil det ikke være direkte overførbart til andre steder og lignende situasjoner. Selve rammeverket kunne nok ha blitt brukt for tilsvarende formål andre steder, men det kunne ha gitt helt andre resultater enn i vår studie. Dette går under begrepet *ytre reliabilitet*.

En annen faktor er om deltakerne har svart eller antydning fordi de for eksempel følte seg presset eller så det som den enkleste utvei. Spørsmålet er med andre ord om deltakerne, i en eventuell realiseringsfase av prosjektet, faktisk vil bidra på den måten som det ble antydning at de ville i møtevirksomheten. Dette er ikke målbart før en eventuell realisering eller avtaleinngåelse, men vi som forskere opplevde det som genuin interesse og oppriktighet gjennom prosessen. Ettersom flere av bedriftene og interessentene vi har snakket med, i tillegg til å representere bedriften også er representert i prosjektgruppen for senteret, mener vi det er høy reliabilitet på den informasjon og svar som er gitt av disse, ettersom det foreligger en egeninteresse. På bakgrunn av dette tror vi at det er hold i den informasjon og resultater som er fremkommet.

3.5 Validitet

Det skilles mellom forskjellige former for validitet, herunder begrepsvaliditet, intern validitet og ytre validitet (Johannesen, et al., 2011).

Begrepsvaliditet omhandler hvorvidt den utførte undersøkelsen har målt det den hadde til hensikt å måle, altså om den kan anses som gyldig (Reve, 1985). Vi har styrket begrepsvaliditeten ved å på forhånd informere alle bedrifter om hva som har vært formålet med møtet. Informasjonen som ble oppgitt har bidratt til å definere vår agenda. I tillegg har vi ved begynnelsen av hvert møte hatt en presentasjon av prosjektet og forklart hva vi ønsker å oppnå. Ettersom vi har benyttet aksjonsforskning som forskningsmetode, kan dette vanskelig anses som styrking av valideringen; Den informasjonen som har blitt presentert på et møte, har nødvendigvis ikke vært helt likt i det påfølgende møtet. Vi har derimot styrket validiteten ved å bli satt i kontakt med relevante informasjonskilder i alle bedrifter. Med dette menes at vi har hatt kontakt med de ansatte som har hatt den nødvendige kunnskapen og vanligvis ville ha håndtert lignende saker.

Intern validitet har som hensikt å vise om det finnes en årsakssammenheng mellom to variabler. Dette krever imidlertid at det legges til grunn en kausalanalyse, noe vi ikke har gjort i vår studie.

Ekstern validitet angir i hvilken grad resultatene fra undersøkelsen kan overføres til andre utvalg, dvs. om resultatene kan generaliseres til andre kontekster og situasjoner. Ved en kvalitativ tilnærming som tar for seg en enhet som bedrift eller marked, vil det være vanskelig å avgjøre hvor høy den eksterne validiteten er (Reve, 1985). I vårt tilfelle har vi prøvd å styrke den eksterne validiteten ved å ta for oss et større utvalg av lokale bedrifter, og ofte bedrifter som operer innen samme næring, samt anvendt samme fremgangsmåte ved bearbeiding av informasjonen som er innhentet i møtene.

4. Analyse

Denne delen av oppgaven vil ta for seg analyser av det vi mener er relevante aspekter for etablering av et vitensenter i Egersund. Analysen vil med dette legges til grunn ved utredelse av forretningsplanen.

4.1 Markedsanalyse

4.1.1 Besøksgrunnlag

En viktig del av kartleggingsfasen har vært å estimere det antall besøkende som et vitensenter i Egersund har potensialet til å tiltrekke seg. Dette fordi antall besøkende er en grunnleggende faktor som alt annet dimensjoneres ut fra, herunder størrelse, plassering, infrastruktur, layout, ressurser, budsjett osv.

For å vurdere besøkspotensialet, trenger man et faktagrunnlag å ta utgangspunkt i. I tillegg til detaljert befolkningsstatistikk fra Statistisk Sentralbyrå (2016) for nær- og fjernområdet, har vi sett hen til turisme og antall overnattinger i regionen, herunder Grand Hotell og Magma Geopark, samt til relevante arrangementer og festivaler i byen og omegn. Når det gjelder statistikken fra Statistisk Sentralbyrå, tilsier fjernområdet kommuner innenfor en radius på to timers bilkjøring fra planlagt plassering av vitensenteret. Nærområdet innbefatter derimot nabokommuner med mindre enn én times rekkevidde fra planlagt plassering av senteret.

Tabell 2, Totalt befolkningsgrunnlag i markedet

Statistikk befolkning / Målgrupper	Sesong	Størrelse per 2016
Totalt befolkningsgrunnlag i markedet	Hele året	
<hr/>		
- Nærrområde innen 30 min reise		42 645
- Fjernområde innen 1 times reise		201 799
- Fjernområde innen 2 timers reise		414 998
<hr/>		
Barn 6-15 år		
<hr/>		
- Nærrområde innen 30 min reise		5 899
- Fjernområde innen 1 times reise		27 707
- Fjernområde innen 2 timers reise		54 821
<hr/>		
Barn 6-17 år		
<hr/>		
- Nærrområde innen 30 min reise		7023
- Fjernområde innen 1 times reise		32763
- Fjernområde innen 2 timers reise		64779
<hr/>		
Mor/Far med barn 6-17 år		
<hr/>		
- Nærrområde innen 30 min reise		588
- Fjernområde innen 1 times reise		3 017
- Fjernområde innen 2 timers reise		6 453
<hr/>		
Par* med barn 6-17 år		
<hr/>		
- Nærrområde innen 30 min reise		2 326
- Fjernområde innen 1 times reise		11 216
- Fjernområde innen 2 timers reise		22 509
<hr/>		
Par* med barn under 18 år		
<hr/>		
- Nærrområde innen 30 min reise		4 642
- Fjernområde innen 1 times reise		22 923
- Fjernområde innen 2 timers reise		45 139

I henhold til tall fra Statistisk Sentralbyrå, se tabell 1 over, er det over 400 000 innbyggere innenfor vitensenterets fjernområde. For å få et mer nøyaktig bilde av besøkspotensialet, er det imidlertid nødvendig å ettergå og nyansere disse tallene noe.

Vitensenterets nærrområde, dvs. innbyggere innenfor en radius på 30 minutters reise fra Egersund, antas å gi et for lavt besøkspotensiale til å alene forsvare kommersiell drift. Det må derfor arbeides målrettet med å tiltrekke besøkende også fra fjernområdet og utlandet (turister).

Av tabell 1 ovenfor fremgår at det, innenfor en radius på 2 timers kjøring, finnes over 64 000 innbyggere i vår hovedkundegruppe, dvs. barn i aldersgruppen 6-17 år. Videre er det sannsynlig at flere av disse, ved et potensielt besøk, ville hatt med seg foreldrene sine. Den potensielle

kundegruppen innenfor fjernområdet kan derfor utvides med minst 22 500 foreldrepar (med barn i alderen 6-17 år), dvs. ytterligere 45 000 foreldreindivider. I tillegg har man eneforsørgere, hvilket øker den totale gruppen med 6 453 personer. Basert på disse tallene alene, finner man altså over 115 000 personer innenfor målgruppen – og det bare i relativ nærhet (2 timer).

Et tilleggsaspekt som ikke dekkes av nevnte statistikk, er kategorien besteforeldre. I tråd med folkehelseutviklingen blir besteforeldre mer og mer aktive (pensjonistforbundet, 2017), og disse må derfor vurderes som potensielle gjester sammen med sine barnebarn.

Tabell 3, Overnattinger, arrangement og besøkstall

Arrangement / Sted	Sesong	Besøkstall
Overnattinger		
- Grand Hotell Egersund (Grand, 2016)	<i>Hele året</i>	20 000
- Alle hoteller Dalane og Flekkefjord (SSB, 2016)	<i>Hele året</i>	42 050
- Camping og hyttegrender Dalane og Flekkefjord (SSB, 2016)	<i>Hele året</i>	69 260
- Totalt overnattingsgjester Dalane og Flekkefjord (alt av Hotell, Hytter, Camping, private hytter etc) Fra Jøssingfjordsenterets Forretningsplan (2010)	<i>Hele året</i>	150 000
Dagsbesøk Lokalt		
- Turistinformasjonen Egersund	<i>Hele året</i>	4 500
- Dalane Bluesfestival (anslag Grand Hotell)	<i>Sommer</i>	2 000
- Egersund Visefestival (anslag Grand Hotell)	<i>Sommer</i>	2 500
- Fyrfestivalen (anslag Grand Hotell)	<i>Sommer</i>	500
- Okka festival		Lokalt
- Julebyen Egersund (Dalane Tidende)	<i>Desember</i>	50 000
- Oktoberfest	<i>Høst</i>	- Ukjent
- Besøkende Magma Geopark		- Ukjent
- Dagsbesøk til byen Egersund	<i>Hele året</i>	- Ukjent
- Besøkende Dalane Folkemuseum	<i>Hele året</i>	23 000
- <i>Herunder Slettebø</i>	<i>Hele året</i>	6 500
- <i>Herunder Fayancemuseet</i>	<i>Hele året</i>	2 510
Dagsbesøk Dalane-området		
- Besøkende Hellenhusene Fra Jøssingfjordsenterets Forretningsplan (2010)	<i>Hele året</i>	12 000
- Besøkende Sogndalstrand	<i>Sommer</i>	66 000

Statistikken i tabell 2 viser besøkstall på overnattingssteder, diverse arrangementer og steder, og går med det mer inn på turisme og tilreisende.

Til tross for at Egersund er en populær ‘sommerby’, er det lite statistikk å oppdrive for byen som helhet. Heller ikke Magma Geopark har konkrete tall på antall besøkende. Gjennom sin UNESCO-status er det imidlertid rimelig å anta at dette trekker mye folk til området, og det er naturlig å tenke seg at de besøkende også er potensielle kunder for et vitensenter i Egersund. Sogndalstrand, like utenfor Egersund, er en populær plass i sommermånedene, og det anses ikke usannsynlig at gjester her vil besøke et vitensenter i Egersund i samme slengen.

I sommermånedene pyntes Egersund by med blomster og det lages god sørlandsstemning. I tillegg til alle sommerarrangementene som arrangeres, bidrar dette til å øke besøkstallet i forhold til resten av året. I vinterhalvåret er det Julebyen, trolig det arrangementet Egersund er aller mest kjent for, som tiltrekker seg publikum. Dalane Tidende har publisert besøkstall på godt over 50 000 i tilknytning til dette arrangementet, og det antas at en stor andel av disse befinner seg i vår målgruppe. Desember vil dermed også være en potensiell god besøksmåned, i tillegg til sommer og andre ferietider.

Tabell 4, Besøkstall andre sentre

Besøkstall andre sentre

Senter	Plassering	Besøkstall
Jærmuseet:		
- <i>Vitenfabrikken</i>	<i>Sandnes</i>	<i>74 000 (2016)</i>
- <i>Vitengarden</i>	<i>Nærbø</i>	<i>53 338 (2016)</i>
Vitensenteret Sør	<i>Arendal</i>	<i>32 000 (2015)</i>
VilVite Bergen	<i>Bergen</i>	<i>118 286 (2015)</i>
Jøssingfjordsenteret (budsjettert)	<i>Jøssingfjord</i>	<i>18 000</i>

Tabell 3 viser besøkstall hos tilsvarende vitensentre og andre sentere det er relevant å sammenligne seg med ved etablering av et vitensenter i Egersund. Størrelsesmessig ligger Vitensenteret Sør nærmest det senteret man ønsker å etablere i Egersund, mens Jærmuseet og det kommende Jøssingfjordsenteret ligger nærmest geografisk sett. VilVite Bergen er det eneste senteret som er et kommersielt aksjeselskap, og det er i en helt annen størrelsesorden enn hva man planlegger i Egersund. Alle sentrene anses likevel relevante, aller mest fordi de forteller litt om interessen for slike sentere. Basert på sentrenes rapporterte besøkstall, er det ingen tvil om at samtlige sentre har opplevd økt interesse og stigende besøkstall over flere år.

På bakgrunn av det som er presentert i denne delen, har vi kommet frem til at et anslag på **20 000 besøkende årlig** vil kunne være realistisk og godt forankret i de tallene som er presentert. Dette anslaget omfatter alle segmentene; fritidsbesøkende, turister, skole/barnehage, bedrift og arrangement. Bedriftsmarked blir beskrevet som en egen seksjon etter delen om tilbud og konkurranse under.

4.1.2 Lokalt marked

Man vil i denne delen se nærmere på eksisterende tilbud og konkurranse i det lokale markedet. Herunder vil man se på direkte konkurrerende tilbud og andre sammenlignbare tilbud, men også ikke-sammenlignbare tilbud. Ettersom hele oppgaven bygger på en ide med grobunn i manglende tilbud lokalt, vil det være lite sammenlignbare tilbud i lokalområdet. Man må derfor se på ikke-sammenlignbare tilbud da disse vil konkurrere om samme kundegruppe.

Ettersom vår potensielle hovedmålgruppe er barn og ungdom, har vi i kartleggingen av det lokale markedet i hovedsak fokusert på aktiviteter for barn og ungdom, samt aktiviteter for familier. Som det fremgår av bakgrunnen for ideen, er tilbudet per i dag mangelfullt eller begrenset. Det eneste reelle tilbudet er Pingvinen Fritidsklubb, som arrangerer diverse arrangementer med for eksempel Lan-parties, diskotek, data, biljard etc. Pingvinen Fritidsklubb har for øvrig tilbud til både juniorer og seniorer (Eigersund.no, 2017). Utenom pingvinen finnes det diverse fritidstilbud innenfor idrettslag og organisasjoner, samt kulturskole. I tillegg tilbys noe aktivitet i regi av det kristne miljøet i området. For øvrig kan det nevnes kino og teater.

Av eksisterende tilbud i det lokale marked kan for det første nevnes **Dalane Folkemuseum**. Dalane Folkemuseum arrangerer diverse arrangementer/aktiviteter for barn og unge, også gjennom fayancemuseet. Aktivitetene omfatter blant annet lek med leire, mal din egen kopp, konserter, sankthansfeiring i museumshagen, og sommerarrangement på Slettebø i samarbeid med flere aktører og Slettebø barnehage. Utover dette har de sin virksomhet fordelt på flere lokasjoner i regionen. Fayancemuseet, Slettebø, Jøssingfjord, Hellenen, Mysinghållå, Bilstadmuseet, Kvernhusanlegg på Fuglestad, Fiskeri- og sjøfartsmuseet i Sogndalstrand og Gardsmuseum Austrumdal.

Jøssingfjordsenteret, som er prosjektert ferdigstilt i 2018, vil også skape et nytt tilbud i Dalane-området. Ifølge senterets forretningsplan vil senteret innholdsmessig hovedsakelig være museumsrelatert (Vitenmuseum), og er dermed ikke direkte innenfor sjangeren vi relaterer oss til. Det vil fokuseres på mye av det som er spesifikt for Jøssingfjord som geografisk og geologisk område, med noe vitenskap i tillegg. På den andre siden har Jøssingfjordsenteret som

mål å tiltrekke seg en bred kundegruppe, deriblant også barn, ungdom og skoleelever, og vil i noen grad ha interaktiv læring og undervisningsrelatert virksomhet på senteret. I så måte kan dette sees på som en fremtidig konkurrent, ettersom de vil gå etter samme kundegruppen og ha noe delvis sammenlignbart innhold som det vi ønsker etablert i Egersund. Det vil derfor eventuelt være mer hensiktsmessig å forsøke å etablere et samarbeid. Det er stiftelsen Dalane Folkemuseum som vil være eier og stå for driften av senteret. Jøssingfjordsenteret er foreløpig et prosjekt, og har fått på plass store støtte- og tilskuddsavtaler, hovedsakelig fra det offentlige. Senteret bygger helt nye egne bygg på 2150 kvadratmeter, og budsjetterer med 18 000 besøkende første året og 22 500 besøkende i år 5. Senteret anslår i forretningsplanen sin å ha drøyt 4,7 millioner kroner i total inntekt i år 5, inklusive støtte og tilskudd.

Et annet viktig segment man ser på er muligheter og tilbud for arrangering av barnebursdager. I forbindelse med våre møter med lokalt næringsliv har flere av personene vi har snakket med barn i den aktuelle gruppen selv, og opplever et reelt tilbud for arrangering av barnebursdager som fraværende i nærområdet, og som noe de skulle ønske eksisterte. Dersom en ønsker å arrangere en barnebursdag litt utenom det vanlige, så må en eksempelvis nordover til Stavangerområdet. Vi vet at barnebursdager er et segment som dekkes av alle sentrene vi har analysert, og bør også være noe vi eventuelt kan tilby i Egersund. Dette vil fort være 10-20 betalende gjester per gang, og en potensielt viktig del av driften for et senter plassert i et område med relativt lavt kundegrunnlag i umiddelbar nærhet.

Hva gjelder potensielle konkurrerende tilbudsytere for arrangering av barnebursdager, kan nevnes

- **Egersund Arena** leier ut sin aktivitetshall og hobbykjøkken til barnebursdager mandag-torsdag kl. 17-19, men dette er en ren romleie der kunden står for alt selv. Vi anser ikke dette tilbudet som en fullverdig konkurrent etter hva man ser for oss i et senter i Egersund, hvor senteret vil ha mer fleksible tidsrammer og står for arrangeringen. Prisene varierer fra 600-1000 kroner, alt etter hvor mange jubilarer som skal feires.
- **Kino i Egersund Kulturhus** kan leies for arrangement som barnebursdager, men heller ikke dette er et komplett løsningstilbud slik man ser for seg i et senter i Egersund. Prisene varierer etter størrelse på sal og etter tidsrom, fra 3 000-10 000 kroner for kommersielt utleie.

4.1.3 Regionalt marked

I denne delen vil man se nærmere på eksisterende tilbud og konkurranse i det regionale markedet. Herunder vil man se på direkte og indirekte konkurrerende tilbud. Både regionalt og i fjernt nærrområde er det naturligvis mer sammenlignbare tilbud i forhold til hva tilfellet er for lokalt marked. Dermed vil ikke-sammenlignbare tilbud blir mindre relevant i det regionale markedet. Samtidig som man analyserer med fokus på lokalbefolkningen, vil man også analysere hva kundegruppen man ønsker å tiltrekke seg fra områdene utenfor Egersund faktisk har å velge i andre steder.

Den største potensielle kundegruppen vi ønsker å tiltrekke oss, og strengt tatt vil være avhengig av, befinner seg utenfor Egersund-området, nærmere beskrevet som fjernt lokalmarked. Det vil derfor være vel så viktig å kartlegge tilbud og konkurranse i disse områdene. Det er her vi finner våre potensielle direkte konkurrenter, som er vitensentrene. Disse har vi analysert grundig, noe vi presenterer under. I tillegg til direkte konkurrenter vil det også finnes indirekte konkurrenter. Dersom man ser på målet med en eventuell etablering som at vi ønsker å skape et tilbud for barn, ungdom og familier, så vil horisonten kunne utvides en hel del. Man kan da begynne å trekke inn fullverdige tilbud som dekker behovet for aktivitet, moro og lærdom. Tilbudene består gjerne da ikke av det samme som vi ønsker å tilby i Egersund, men de vil allikevel konkurrere om de samme kundene. Vi har prøvd å begrense dette til å omfatte det mest relevante.

Indirekte konkurrenter er tilbud som ikke opererer innenfor samme sjanger som vi ser for oss ved en etablering i Egersund, men som allikevel konkurrerer om de samme kundene. Vi tenker da typisk på aktiviteter en barnefamilie kan foreta seg i helgene. Basert på tilbudslisten hos Barnas Rogaland (2017) har vi identifisert følgende:

- ***Kongeparken, Ålgård.***
- ***Diverse museum***, med Norsk Oljemuseum, Maritime Museum og Arkeologisk Museum i Stavanger i spissen.
- ***Jernaldergarden, Stavanger.***
- ***Åpne gårder og fritidsgårder.***
- ***Diverse turer og naturopplevelser***, som for eksempel jær-strendene, ulike fjell og skogsområder. Dette er derimot ofte ikke-kommersielle tilbud, som er gratis for publikum. Dette er en stor konkurrent spesielt innenfor turisme-markedet.

I motsetning til indirekte konkurrenter, er direkte konkurrenter tilbud som er direkte sammenlignbare med hva som ønskes etablert i Egersund. Under følger en utfyllende analyse av de nærmeste vitensentrene til Egersund og Dalane-området.

4.1.3.1 Jærmuseet

Jærmuseet har status som regionalt vitensenter for Sør-Vestlandet og er regionsmuseum for kommunene Randaberg, Sola, Sandnes, Gjesdal, Klepp, Time og Hå. De samme kommunene grunnla museet i 1985 med hovedkontor på Vitengarden på Nærbø.

Ifølge egne hjemmesider forvalter og produserer Jærmuseet kunnskap og formidler kunnskapsbaserte opplevelser. Museet skal bidra til at folk flest, og særlig barn og unge, får økt kunnskap og bedre forståelse for disse sammenhengene, slik at en kan opprettholde og videreutvikle et teknologibasert samfunn som samtidig tar vare på natur og miljø, kultur og historie. Museet formidler den regionale industrihistorien i nyere tid. Jærmuseet anser sine oppgaver som gjennom museum å dokumentere og formidle den nyere historien til regionen, og som vitensenter skape interesse for naturvitenskap og teknologi. Gjennom interaktive utstillinger og aktiviteter ønsker en å treffe både store og små. Jærmuseet fikk i 2009 prisen for årets museum i Norge. De vant samme året også «the European Michelletti Award» for beste teknologiske museum.

Forretningsidé

Jærmuseet er en møteplass mellom natur, kultur og teknologi. Jærmuseet produserer og formidler kunnskap og kunnskapsbaserte opplevelser. Mottoet til Jærmuseet er opplev, delta, utforsk. Utgangspunktet er formidlingsmetoden «å lære ved å gjera», og mottoet er noe både ansatte og gjester skal kjenne seg igjen i.

Avdelinger i Jærmuseet og besøkstall

Ifølge egen årsrapport for 2015 hadde Jærmuseet ved utgangen av 2015 driftsansvaret for 59 kulturhistoriske bygninger, 47350 gjenstander og 234.000 foto. Det er en økning på 952 gjenstander og 2949 foto.

Stiftelsen Jærmuseet eier anlegget Vitengarden med Kvigarden og Audamotland. I tillegg forvalter museet en rekke bygninger og anlegg i kommunalt eie.

Besøkstall per avdeling: 2016

- Vitenfabrikken: 73.910 (+3952 fra året før)
- Vitengarden: 53.338 (-1852)

- Tungenes fyr: 21.740 (+3607)
- Science Circus 12.779 (-499)
- Garborg-anlegga: 15.700 (+1268)
- Flyhistorisk museum Sola 16.201 (+2543)
- Rogaland Krigshistoriske museum 1537 (-271)
- Grødaland 3369 (-550)
- Limagarden 3000 (+410)
- Haugabakka 1123 (-322)
- Vistnestuet 6457 (-136)

(Tall fra Jærmuseets årsrapport 2015)

Organisering og Eierstruktur

Jærmuseet er organisert som Stiftelse. Styret i Jærmuseet består av en representant fra hver av stifterkommunene, en representant fra Rogaland fylkeskommune, to representanter valgt på fritt grunnlag og to representanter fra de ansatte. Styreleder er Arne Norheim.

Finansiering, Lønnsomhet og Drift

	2015	2014
Salgsinntekter	4 998 589	4 570 749
Billett/arrangementsinntekter	5 840 369	5 530 708
Faste offentlige tilskudd	42 796 837	41 709 757
Tilskudd prosjekter	23 176 040	14 698 906
Avsetningsplikt ubrukte prosjekttilskudd	-12 268 000	-3 010 814
Medlemsskap/annonser	198 646	217 004
Andre inntekter	541 740	644 988
Sum driftsinntekter	65 284 221	64 361 298

Som det fremgår av dette forenklete regnskapet / oppsummeringen, så er Jærmuseet svært avhengig av driftstilskudd fra det offentlige og sponsorer. Denne tilskuddsinntekten står for største delen av inntekter i 2015.

Kulturdepartementet stod for det største tilskuddet på 16,7 millioner. Ellers bidrar Kystverket, Rogaland fylkeskommune, stifterkommunene (kontingent), vertskommune tilskudd, og forskningsrådet. Totale offentlige tilskudd var på vel 42,7 millioner. I tillegg kommer tilskudd øremerket til forskjellige prosjekter og utstillinger.

Jærmuseet hadde i 2015 et driftsresultat på -1,2 millioner, og et resultat før skatt på 114 000. Lønnskostnader er den desidert største utgiftsposten, og utgjorde 42,5 millioner i 2015 fordelt på 176 ansatte. (proff.no).

Ansatte

Jærmuseet hadde ifølge årsrapporten for 2015 70,3 årsverk inkl. verter, ekstrahjelp, lærling og Samlingsteam Rogaland. (Ett av disse årsverkene er en formidlerstilling på Vitengarden som er direkte lønnet av Hå kommune.) I gjennomsnitt mottok 128 personer regelmessig lønn fra Jærmuseet i løpet av året, mens det ble sendt ut i alt 249 lønns- og trekkoppgaver. Gjennomsnittsalderen er 36,7 år for ansatte som er innmeldte i pensjonsordningen til Jærmuseet, inkludert verter. Alle ansatte bruker et elektronisk timeregistreringssystem som gir oversikt over hvor en har jobbet og hva oppgaver en har arbeidet med.

Vitenfabrikken i Sandnes hadde i 2015 23,7 årsverk, noe som stod for 34 % av Jærmuseets totale antall årsverk. Vitengarden på Nærbø hadde i 2015 totalt 17,9 årsverk. Jærmuseet er IA-bedrift fra 2011. Samlet sykefravær var 2,2 årsverk, tilsvarende 3,1%.

4.1.3.2 Maritimt Vitensenter

Jærmuseet planlegger å utvide tilbudet sitt med et nytt vitensenter i Tungevågen i Randaberg. Prosjektet har pågått siden 2012. Det er planlagt byggestart i 2017, og målsetning om å realisere senteret innen 2019.

Formål

Senterets formål er ifølge egne hjemmesider å vise betydningen av regionens sjøvendte historie, og samtidig inspirere barn og unge til interesse for matematikk, naturfag og teknologi gjennom interaktive utstillinger og pedagogiske opplevelser.

Mål

Vitensenteret "Vitenvågen" vil ifølge egen hjemmeside skape opplevelser og formidle kunnskap om:

- Hvordan de rike havressursene og den innovative og omstillingsdyktige kystbefolkningen har skapt det moderne Norge
- Hvordan den værharde norskekysten har utviklet seg til å bli en av de sikreste sjøstrekingene i verden
- Hvordan havbruk og maritim industri skaper nye verdier for framtida

Tema

Temaene i senteret vil være havbruk, maritim industri og Kystverkets historie og virksomhet i dag. Havet, kysten og fiskarbonden er fellesnevnerne for disse virksomhetene.

Kostnadsramme og størrelse

Ifølge saksfremlegg av Randaberg Kommune er det for Vitenvågen planlagt et nybygg i størrelsesorden 2500 kvadratmeter. Vitenvågen skal være vitensenter, museum, konsertarena, utleie- og konferanselokale, hvor bygget planlegges for å kunne fylle alle disse funksjonene. Utstillingsarealet vil utgjøre 1 190 kvadratmeter av totalt areal.

Tomten senteret skal plasseres på ble kjøpt til formålet av Randaberg Kommune i 2013. Den totale kostnadsrammen er beregnet til 125 000 000 kroner, hvor Randaberg kommune står for 15 000 000 av disse. Øvrig finansiering kommer blant annet fra Rogaland Fylkeskommune (42 mill.) og stat.

Besøkstall og tilbud

Som det fremgår av saksfremlegget til Randaberg kommune, anslår Vitenvågen besøkpotensialet til å være 60 000 til 70 000 årlig. Foruten vitensenteropplevelser, vil det tilbys en møteplass både for konferanser, kulturarrangement og private tilstelninger. Vitenvågen vil bli tilrettelagt for utleie til både bedrifter og privatpersoner

4.1.3.3 Vitengarden

Vitengarden er et vitensenter underlagt stiftelsen Jærmuseet, og utgjør vel 4000 kvadratmeter hvorav 1200 kvadratmeter utstillingsareal. Vitengarden huser i tillegg Jærmuseets administrasjon. Utover interaktiv læring og utstillinger tilbyr også senteret utleie/arrangering til barneselskap, bryllup, teambuilding, kurs, konferanse og seminar.

Fokus

Vitengarden har sitt hovedfokus mot barn og unge, barnefamilier, barnehage og skole, samt bedrift som sin målgruppe.

Ansatte

Vitengarden hadde i 2015 totalt 17,9 årsverk (Jærmuseets årsrapport, 2015).

Besøkstall

Vitengarden hadde 53338 besøkende i 2016, en nedgang på ca 3,3% fra året før (Jærmuseets årsrapport, 2015).

Innhold og tema

Ifølge nettsidene inviteres man til å "læra ved å gjera", hvor publikum inviteres til å være aktiv og utforske naturvitenskap og historie. Et gjennomgående tema på senteret er landskap, mat og jordbruk, som seg hør og bør med plasseringen midt i matfatet på Jæren. Dermed er senterets innhold i stor grad forankret i lokal historie, kultur og næring. I tillegg holder vitengarden flere ulike gårdsdyr.

Åpningstider

Vitengarden holder åpent mandag-fredag 10-15, samt søndag 12-17. Lørdagen holdes det stengt. I juni til august holdes det åpent 10-16 i ukedagene, altså 1 time ekstra. Vitengarden anser dermed trolig sommeren som høysesong. Enkelte helligdager holdes åpent.

Billettpriser

Barn 4-17 år og studenter: 70 kroner

Voksne: 130 kroner

Familie (2 voksne og 3 barn): 350 kroner

SFO/Barnehage: 30 kroner

**En billett gjelder alle Jærmuseets anlegg samme dagen.*

Sponsorer

Vitengarden har to hovedsponsorer, som er Statoil og IVAR.

4.1.3.4 Vitenfabrikken

Vitenfabrikken er kanskje den delen av Jærmuseet vi med et senter i Egersund vil anse som mest sammenlignbart, og har derav fått en egen analyse basert på årsrapporter og sin egen hjemmeside. Vitenfabrikken er et kombinert museum og vitensenter og en avdeling av Jærmuseet som åpnet i 2008.

Vitenfabrikken er et moderne vitensenter, der publikum blir oppfordret til å delta og å utforske. Gjennom slike interaktive formidlingsmetoder er målet å vekke spesielt barn og unge sin interesse for realfag, matematikk og teknologi. Derfor står lek, konkurranse og eksperimentering sentralt i et besøk på Vitenfabrikken.

Vitenfabrikken ønsker å fortelle historier og vise hvordan det meste hører sammen, det er ikke uten grunn at den er en del av Jærmuseet. På Vitenfabrikken vil de fortelle Sandnes bys historie, samt regionens industrihistorie. De har store samlinger av byens rikholdige industriprodukt som leirgods og sykler som danner utgangspunkt for spennende historiske utstillinger i fremtiden.

Vitenfabrikken har også Krossens havremølle integrert i anlegget, en autentisk havregrynsmølle fra 1912 der maskineriet står som det gjorde da produksjonen stoppet i 1988.

Gode realfagkunnskaper innen teknologi og design har vært viktige forutsetninger for at Jæren har oppnådd posisjonen sin, en posisjon regionen gjerne vil beholde. Derfor har næringslivet vært en viktig støttespiller under oppbygging og drift av Vitenfabrikken, hvor de håper og tror at barn og unge skal bli inspirert til å velge realfagsutdanning gjennom besøk på vitensenteret.

Viten fabrikken anser også astronomi som en viktig inngang for mange til realfaginteressen. Et av de viktigste elementene – og kanskje anleggets stolthet – er et planetarium med plass til i overkant av 50 personer. Planetarier er et kuppelformet rom som brukes til å formidle hvordan det ser ut i verdensrommet og vise projeksjonfilmer.

Vitenfabrikken driver med formidling til barnehager, grunnskole og videregående, samt lærer og førskolelærer utdanning på universitet og høgskole. Formidlingsoppleggene tar utgangspunkt i tema fra læreplanen som for eksempel historie, matematikk, astronomi, energi, fysikk, kjemi, biologi og teknologi.

Fokus

Vitenfabrikken har sitt hovedfokus mot barnefamilier, og har videre bedrift som sin andre målgruppe.

Ansatte

Vitenfabrikken i Sandnes hadde i 2015 23,7 årsverk, noe som stod for 34 % av Jærmuseets totale antall årsverk. (Jærmuseets årsrapport, 2015)

Besøkstall

Vitenfabrikken hadde i 2014 i overkant av 74000 besøkende ifølge Jærmuseets markedsplan for 2015-2017. Samtidig budsjetterte de med 68000 besøkende pr år i 2015 og 2016. Grunnen til at de budsjetterte med lavere tall var pga mye prosjektarbeid blant ansatte som antakeligvis ville redusere besøk fra skole og barnehager. I 2016 hadde allikevel vitensenteret 73910 besøkende, nesten 6000 mer enn budsjettert.

Vitenfabrikken som bygg, og finansieringen

Vitenfabrikken åpnet sitt nybygg 22. mai 2008. I 2003 ble det utlyst en Europeisk arkitektkonkurranse finansiert med midler fra Sandnes Sparebank og Sandnes kommune. Vinnerprosjektet «Jonas og vitenfabrikken» forfattet av Arkitektkontoret Askim og Lantto AS ble kåret i 2004.

På vitenfabrikkens hjemmeside opplyses det om at bygget er på ca 4000 m² og kostet 95 mill.

I tillegg kommer planetariet med en kostnad på omtrent 24 mill.

- Stat og kulturdepartement 45 mill
- Rogaland Fylkeskommune 17 mil
- Jærkommunene 4 mill
- Sandnes kommune 25 mill
- Privat 4 mill

Innhold og Tema

«astronomi/ planetarium, matematikk, sammenhengene mellom kunst, teknologi og vitenskap, med forankring i regional industrihistorie. Energi og miljø er dessuten sentrale/gjennomgående tema på begge avdelinger inkl. Science Circus» - Vitenfabrikkens egen beskrivelse

Vi har avlagt besøk hos Vitenfabrikken for research. 1.bygetrinn inneholder utstillingsareal, planetarium, verksteder, auditorium, museumsbutikk og kafé. Layout er lagt opp til at man kan gå fritt mellom de forskjellige utstillinger og installasjoner, mens det er delt opp i forskjellige tematiske områder. Flere av installasjonene kan dog ikke brukes samtidig av flere personer, mens noen innbyr til samspill eller konkurranse. Installasjonene og utstillingene spiller mye på strøm og elektrisitet, lokal historie og industri, i tillegg til flere enkeltinstallasjoner innenfor flere andre grener knyttet til realfag. Flere av installasjonene fremstår for oss som nokså enkle å lage, mens de samtidig er underholdende både for store og små. Et 2. byggetrinn er under planlegging.

Åpningstider

- Mandag Stengt
- Tirsdag, Onsdag, Fredag 10.00-15.00
- Torsdag 10.00-20.00
- Lørdag 11.00-16.00
- Søndag 12.00-17.00

Selskap og eierstruktur

Vitenfabrikken er organisert som stiftelse, og inngår i stiftelsen Jærmuseet.

Vitenfabrikkens sponsorer

Vitenfabrikken sponses av blant andre Umoe, Statoil, Skagenfondene, Statnett, ExxonMobil, Øglænd System, Lyse, Forus Næringslivsforening og Eni Norge. I tillegg kommer Sandnes Sparebank og flere andre lokale aktører som sponser spesifikke utstillinger. I desember 2016 ga Sandnes Sparebank 600 000 til utstillingen Art Avatar. Hotel Sverre er samarbeidspartner

og har laget pakkeløsninger for besøkende til Vitenfabrikken. Med dette ser man et klart bidrag og interesse fra næringslivet.

4.1.4 Andre vitensentre

Selv om vitensentrene vi har analysert under befinner seg utenfor vårt definerte målområde, mener vi det allikevel vil være relevant å se hvordan det drives. Vi har her tatt for oss de to mest nærliggende vitensentrene utenom de vi allerede har gått gjennom i avsnittene ovenfor.

4.1.4.1 VilVite Bergen – Bergen Vitensenter AS

Det fremgår av navnet at senteret er organisert som aksjeselskap, og er i så måte det eneste senteret vi har undersøkt som organisert under denne formen. Ifølge Wikipedia (2017) startet det med Bergen Vitensenter som opprinnelig ble dannet som stiftelse, og hadde tilhold i kjellerlokaler hos Høgskolen i Bergen, hvor en utstilling åpnet første gang 27. september 2005. VilVite-senteret som det fremstår i dag åpnet dørene i 2007, og er et moderne vitensenter som holder internasjonal klasse. Matematikk, Naturfag og Teknologi (MNT) oppgis av senteret selv å stå svært sentralt i senterets tematikk, hvor målet er læring gjennom opplevelser. Læring gjennom opplevelser skaper de ved å vektlegge interaktive utstillinger som er kognitivt engasjerende, hvor gjestene gis anledning til å prøve, leke med, ta og føle på diverse utstyr, både avansert og enkelt, uten risiko. I så måte skapes det tillitt til egen forståelse og evner gjennom en uhøytidelig atmosfære.

Visjon

” VilVite er et lærings- og opplevelsessenter på høyt internasjonalt nivå med en visjon om å åpne nye perspektiver for våre gjester. Et sentralt mål er å skape positiv oppmerksomhet rundt - og økt kunnskap innenfor - naturvitenskaplige fag og teknologi, for å inspirere flere til å utdanne seg i disse retninger.” (Vilvite.no, 2017)

Fokus og tematikk

Sentralt i senterets innhold står vær og klima, energi, hav, kroppen din, samspill, korrosjon og fremtiden. Dette viser også igjen i installasjonene, som blant annet omfatter utforskning av fenomener knyttet til vann og vannkraft, sentrifugekraft, lage store såpebobler, byggeplass med heisekran, værstudio for værmelding, offshoresimulatorer, vindkraft, og installasjon med ”funfacts” om søppel og forbruk. I tillegg er det flere installasjoner om kroppen, hvordan den fungerer og ser ut, hvilke evner den har og hvordan den fordøyer mat og næringsstoffer. Senteret har en blanding av installasjoner for en og en person og installasjoner som lar seg bruke

av flere på en gang. Det aller meste av utstillingen ligger ifølge VilVites hjemmesider på ett og samme plan.

Ansatte

VilVite sysselsetter 33 fast ansatte og 80 deltidsansatte fordelt på 36 årsverk i egen virksomhet. VilVite bidrar i tillegg gjennom å generere omsetning for nærstående virksomheter som kafeen, og til sysselsetting gjennom innkjøp av varer og tjenester til drift og investeringer. De ansatte man møter når man besøker senteret er som regel vertene. Ifølge VilVites hjemmesider er de aller fleste av disse studenter som har deltidsjobb ved senteret mens de studerer fag innenfor naturvitenskap og teknologi eller skal bli lærer. Hovedoppgaven til vertene er å veilede gjestene i utstillingen, svare på spørsmål og vise hvordan installasjonene fungerer - og hvorfor.

Besøkstall og statistikk

Ifølge VilVites årsrapport hadde de 118 286 besøkende i 2015. Dette er 1954 flere enn 2014 og dermed ny rekord. Gjestene fordeler seg med 33 % skolebesøk og 67 % fritidsbesøkende. Barn og ungdom utgjør 63 % av besøket, og voksne 37 %. Februar, juni, juli og oktober er månedene med gjennomsnittlig klart høyest besøkstall siden oppstart i 2007. Desember og januar er måneder med gjennomsnittlig svakest besøkstall. Besøkstallene er dermed i stor grad sammenfallende med ferier og perioder med skolefri.

Åpningstider og priser

Senterets åpningstider (august-juni) er 9-15 tirsdag-fredag, 10-17 lørdag og søndag. Mandag stengt. Dermed er åpningstidene begrenset, hvilket senker driftskostnader. Juni og Juli holder senteret åpent hver dag 10-17, og vil dermed kunne ansees som ”sesong”.

Billettpriser ligger på 145-150 kr for barn og student, 175-190 kr for voksen, og 550-580 kr for familiebillett. Det finnes rabattordninger, blant annet gjennom fordelskortet ”Bergenskortet” fra visitBergen.com.

Finansiering, lønnsomhet og drift

VilVite senteret i Bergen eier ikke egne lokaler. Senteret leier en tidligere verkstedhall, i tillegg til å leie flere andre funksjoner. Driften av kafeteria har for eksempel vært outsourcet til Eurest. Per i dag er det Søtt+Salt AS som står for drift av VilSpise. De totale innkjøp til VilVite utgjorde 20 MNOK eks. mva i 2015, hvorav innkjøp fra leverandører i Bergen kommune utgjorde ca. 14,6 MNOK eks mva. (info hentet fra VilVite vitenregnskapsrapport for 2015) VilVite har egne ansatte som står for hver sine individuelle ansvarsfelter som for eksempel teknisk vedlikehold, salg, økonomi, renhold etc.

De fleste utstillinger og installasjoner er støttet/sponset av samarbeidspartnere. I etableringsfasen var Norsk Hydro en sterk pådriver, og stilte 100 millioner kroner til rådighet til formålet over en periode på 10 år. Sponsoravtalen ble overført til Statoil når selskapene fusjonerte.

Av regnskapene ser man at salgsinntekter alene ikke er i nærheten av å dekke alle kostnader. Salgsinntekter dekker knapt lønnskostnadene. Senteret har ifølge proff.no (lest 01.02.17) 153 ansatte, noe som utgjør den største enkeltkostnaden i driften av senteret. For å sikre senterets drift er de avhengig av annen driftsinntekt, som bla omfatter driftstilskudd og sponing. I regnskapene har posten annen driftsinntekt ligget relativt stabilt gjennom flere år, noe som kan tolkes i retning av faste langsiktige avtaler om driftstilskudd og sponing.

Det fremgår av senterets hjemmeside at det foreligger en langsiktig samarbeidsavtale med Hydro, nå Statoil, på 100 millioner kroner over 10 år, grovt regnet 10 millioner per år. Ettersom senteret startet opp i 2007, er denne avtalen nå enten utgått eller inne i det siste av disse 10 årene, med mindre ny avtale er inngått. Man ser allikevel at Statoil er største samarbeidspartner og bruker av senteret, slik at det er rimelig å anta at dette vil fortsette. Senteret mottar også årlig støtte fra: Bergen kommune (største eier og oppdragsgiver), Hordaland fylkeskommune, Kunnskapsdepartementet og Kulturdepartementet.

Tilleggsinntekter for senteret er utleie av lokaler til konferanser, arrangementer av fødselsdagsfeiring, teambuilding og salg av leker o.l. i egen butikk.

Et forenklet regnskap for VilVite fra driftsåret 2015:

	2015
Driftsinntekter:	
Offentlige tilskudd sentralt	6 265 000
Offentlige tilskudd regionalt	8 225 000
Sponsorinntekter	3 175 000
Egne inntekter	20 638 000
Totale inntekter	38 303 000
Driftskostnader:	
Personalkostnader	-20 224 000
Husleie	-5 247 000
Andre kostnader	-12 411 000
Totale kostnader	-37 882 000
Driftsresultat	421 000

Man ser av dette regnskapet at driftstilskudd utgjør nesten halvparten av omsetningen for senteret, noe som understreker viktigheten av tilskuddene.

Selskap og eierstruktur

Senteret er registrert som et aksjeselskap og opererer innen NACE-bransjen 91.023 Drift av naturhistoriske museer. Aksjekapital i selskapet var per 2015 på 2 368 000 kroner fordelt på 2368 aksjer pålydende 1000 kroner. Eierskapet er i all hovedsak offentlig, fordelt på kommune, fylkeskommune og høyskole/universitet.

Navn	Ant aksjer	Andel i %
Bergen Kommune	700	29.56%
Universitetet i Bergen	450	19%
Hordaland Fylkeskommune	450	19%
Høgskolen i Bergen	450	19%
Bergen Børsfond	200	8.45%
Kaffehuset Friele AS	100	4.22%
Bergen Næringsråd	18	0.76%

(hentet fra proff.no, 2017)

Samarbeidspartnere / sponsorer

Senteret har ifølge hjemmesiden sin i dag Statoil og BKK som hoved-samarbeidspartnere, mens flere andre aktører er med som samarbeidspartnere. Deriblant GCRieber fondene, BIR, Fana Sparebank, Stiftelsen Neptun Bergen, Statnett og EBA (entreprenørforeningen). Norsk Korrosjonsteknisk Forening, NCE Subsea, Visjon Vest (Sparebanken Vest) og Bergens Rederiforening er også samarbeidspartnere og bidragsytere i form av installasjoner og utstillinger.

4.1.4.2 Vitensenteret Sør

Vitensenteret Sør startet som en kommunal satsing hvor en ønsket å bygge en kunnskapshavn med fokus på livslang læring. Prosjektet startet i 2006, mens oppstart var i 2010 i lokaler på

700 kvadratmeter. I 2012 flyttet senteret inn i nye lokaler, som ble ytterligere utvidet i 2014 og består nå i 1934 kvadratmeter.

Ifølge hjemmesidene er Vitensenteret Sørlandet et opplevelses- og læringscenter for barn og unge, og er en helårsattraksjon som ligger på bryggekanalen i Arendal sentrum. Vitensenteret er et sted barn og unge kan lære om matematikk, naturvitenskap og teknologi gjennom selv å gjøre ulike eksperimenter eller aktiviteter. Med andre ord, interaktiv læring. Senteret er et av de 9 regionale vitensentre i Norge som inngår i regjeringens realfagssatsning (wikipedia, 2017).

Fokus og innhold

Vitensenteret Sør faller inn under kategorien vitensentre som følge av realfagsfokus. I senteret fokuseres det spesielt på kategoriene energi i miljøet, tall i alt, maritim verden og egen helse. Dette kommer frem i utstillingene og installasjonene, hvor sanser og fysikk fremmes i helsekategorien, båter og maritim teknologi frontes i den maritime verden, mens energi i miljøet tar for seg søppelquiz, eksperimentering med turbiner, fornybar energi, energiproduksjon og forbruk. Den matematiske delen "tall i alt" inneholder blant annet spill og eksperimenter med tall og algebra. I tillegg til dette har senteret en egen astro-avdeling.

Ansatte

Senteret opplyser på sine hjemmesider om 9 ansatte i tillegg til VitenLosene, som er vertene på senteret. Ifølge årsrapporten fra Arendal Kommune (2015) hadde senteret 12,5 årsverk i 2014 og 9,7 årsverk i 2015. Dette er en nedjustering fra året før, noe de opplyser å komme fra en reduksjon i antall studenter som arbeidet på senteret til fordel for et mindre antall som ønsket flere vakter. I tillegg kommer det frem av årsrapporten at målsetningen er å øke den faste bemanningen med minimum 1 årsverk hvert år de neste årene.

Besøktall

Antall besøkende/deltakere ved senterets virksomhet har økt fra 3 000 i starten til over 32 000 i 2015. (Arendal Kommune årsrapport, 2015)

Åpningstider og priser

Senteret holder stengt mandager, åpent 09-15 tirsdag til fredag, og åpent 11-16 lørdager og søndager. Senteret har et selvuttalt ønske om å holde prisene lave. Inngangsbillett for barn og voksne koster 90 kroner, student/honnør 80 kroner, mens fra og med familiemedlem nr.3 slipper inn for 75 kroner. Priser for elever varierer mellom 60 og 80 kroner, mens lærere går gratis. Minstepris ved undervisningsopplegg er 720 kroner. Årskort koster 360 kroner, mens bursdager arrangeres for 190 kroner per barn med en minstepris på 1900 kroner totalt. (vitorsor.no, 2017)

Bygg og finansiering

Ifølge Vest-Agder Fylkeskommune (2014) disponerer senteret 1943 kvadratmeter etter utbyggelsen i 2014. I tillegg til utstillingsrommene består senteret av 3 store aktivitetsrom, astroamfi, butikk, spisested, matpakkerom og verksted. Senteret består i tillegg av kurs- og konferanselokaliteter.

Lønnsomhet og drift

Senteret leide i starten midlertidige lokaler, før de etter hvert bygget eget senter. Utstillingslokalet består av interaktive installasjoner og eksperimenter som er åpent for alle. I helger og skoleferier har senteret i tillegg et variert aktivitetsprogram. Det arrangeres også sommerskole, VitenKlubb, bursdager og eventer. Senteret tilbyr i skoleåret en rekke undervisningstilbud til barnehager og skoler, i tillegg til at det avholdes regelmessige lærerkurs. Senteret driver også omreisende virksomhet med undervisningsopplegg på skoler. Gjennom hele året får fritidsbesøkende nye eksperimenter eller aktiviteter de kan gjøre, slik at utskiftning og fornyelse står sentralt i driften.

Det er ifølge Vest-Agder Fylkeskommune Arendal Kommune som har det formelle ansvaret for drift og utvikling av Vitensenteret Sør. Regnskapet for 2015 viste totale inntekter på 12,5 millioner kroner, mens utgifter var på 15,86 millioner kroner (Arendal kommune årsrapport, 2015). Dette ga en netto driftsramme på 3,3 millioner (underskudd) som kommunen står for. Inntektene inkluderer billettinntekter, ulike former for driftstilskudd, sponing og offentlig støtte. Bruttobudsjettet er på 16 MNOK. Vest-Agder bidrar i dag med 800 000 kr, mens Aust-Agder Fylkeskommune bidrar med 1,2 MNOK årlig. Arendal Kommune har til nå tatt den største økonomiske belastningen med et årlig bidrag på 3,4 MNOK på drift, samt 2 MNOK til investeringer ved oppstart. Dette har videre utløst nasjonale midler på 5 MNOK.

Selskap og eierstruktur

Senteret var en kommunal satsing med fylkeskommunalt eierskap. VitenSør eies og driftes av Arendal kommune og mottar offentlig støtte på flere nivå. Både over statsbudsjettet som et senter med nasjonal status, fra fylkeskommune og kommune.

Samarbeidspartnere / sponsorer

Som de fleste andre vitensentre har også VitenSør solide støttespillere i form av sponsorer og samarbeidspartnere. Senteret er i mindre grad basert på lokalt næringsliv, men heller mer mot kompetanse- og realfagsbaserte institusjoner.

Gjensidigestiftelsen, Arendal kommune, Agder Energi, Skeie Group, Aust- og Vest-Agder Fylkeskommune, Gard, Forskningsrådet, Returkraft, Nito, Agder Renovasjon IKS, DNVA Abelfondet, NCE Node, Eyde-nettverket, Universitetet i Agder, Agder Naturmuseum, Kystverket, Tekna og Sparebank1 er noen av samarbeidspartnerne.

4.1.5 Bedriftsmarkedet

Utover det som er kommet frem i analysen av markedet over, så vil det også finnes enkelte konkurrenter kun direkte mot bedriftsmarkedet. Det har vist seg å være lite tall å oppdrive på et marked for tilbud rettet mot bedriftsmarkedet, men vi vet ut ifra våre møter med næringslivet i Egersund at de fleste lokalt bruker enten egne lokaler eller Grand Hotell i forbindelse med avholding av konferanser, møtevirksomhet og sosiale eventer.

Ifølge SSB (2017) finnes det over 2500 foretak/virksomheter i Dalaneregionen. Trekker man fra ikke-relevante deler av dette som for eksempel enkeltpersonsforetak, husholdninger og lignende, vil tallet være betydelig lavere. Det vil allikevel fortsatt vise et potensielt marked av brukbar størrelse. I følge SSB (2017) finnes det i underkant av 200 virksomheter med over 10 ansatte i Dalane-regionen om man trekker fra offentlig forvaltning. Over to tredjedeler av disse befinner seg i Eigersund Kommune, med andre ord i det næreste nærområdet til et potensielt senter i Egersund.

De mest relevante konkurrerende tilbud er:

Magma Geopark - turarrangementer og teambuilding. Magma Geopark arrangerer diverse opplegg for bedrifter på forespørsel. Dette være seg ulike turer og opplegg, i tillegg til teambuilding. Magma vil forhåpentligvis bli en samarbeidspartner, og dermed ikke direkte konkurrerende.

Berentsens Brygghus – Ølsmaking og temakvelder. Berentsens Brygghus har selv fasiliteter i egne lokaler hvor det arrangeres opplegg med ølsmaking og arrangementer for både bedrift og privatmarked. Berentsens Brygghus vil forhåpentligvis bli en samarbeidspartner, og dermed ikke direkte konkurrerende.

Grand Hotell – Møte og konferansearrangør, i tillegg til andre arrangementer med servering. Grand Hotell ble nevnt av flere bedrifter som stedet de bruker i forbindelse med arrangementer, konferanser, møter og lignende. Grand Hotell har i tillegg til konferanse og møtefasiliteter også et bra mat og serveringstilbud med egen restaurant og vinkjeller. Grand

Hotell skreddersyr også opplegg for grupper. Grand vil være en sentral samarbeidspartner for et senter i Egersund, og dermed ikke direkte konkurrent.

Egersund Chokoladefabrik & CO – *teambuilding*. Egersund Chokoladefabrik tilbyr opplegg for teambuilding ”utenfor det vanlige” med sjokolade og søtsaker.

Sogndalstrand Kulturhotell – *Konferanse og møtefasiliteter*

Sogndalstrand Havrafting – *Teambuilding*. Sogndalstrand Havrafting tilbyr diverse ulike tilbud med konferanse, turer og aktiviteter til sjøs.

Dybing Farm – *Opplegg/fasiliteter for teambuilding, kurs og seminar*. Dybing Farm ligger 10 minutter fra E39 mellom Egersund og Flekkefjord, nærmere bestemt i Lund kommune. Her er det mulighet for opplegg med overnatting, kurs og aktiviteter.

Utvider man horisonten litt, og strekker markedet til å omfatte nærmere opp mot Stavanger-området og tilsvarende mot sør, så vil mulighetene innen bedriftsmarkedet være veldig mange. Det er et utbredt marked for teambuilding, fasiliteter og gjennomføring av konferanse, kurs og møtevirksomhet. Det vil derfor trolig være vanskelig å trekke veldig mye av dette segmentet i fjernt nærrområde ned til Egersund, da mulighetene i bedriftenes nærrområder er såpass mange. Hovedandelen av bedriftsmarkedet for et senter i Egersund vil i tilfellet derfor være bestående av lokale bedrifter i Dalane-området.

4.1.6 Totalmarked og antatt markedsandel

Basert på besøkstallene for 2016 hos Jærmuseets vitensentre Vitenfabrikken (74 000) og Vitengarden (53 338) kan man per i dag anslå markedet for Vitensentre og interaktiv formidling av populærvitenskapelige temaer til å være av ca. størrelsesorden 130 000 kunder/år. Dette blir subjektivt, men allikevel et utgangspunkt. Med anslått besøkstall for vitensenteret i Egersund på 20 000 første året, antar man at markedet vil bli større. Etersom tilbudet ikke finnes i senterets lokalområde vil dette kunne ansees som et nytt marked.

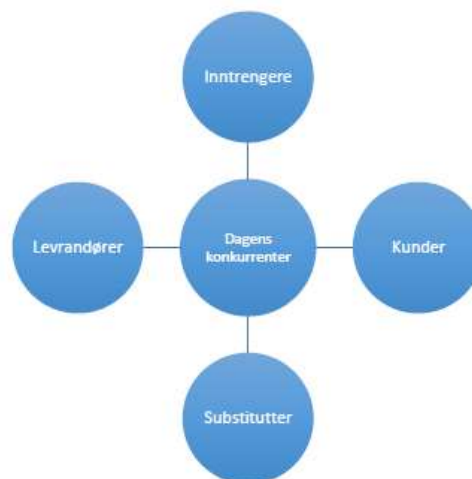
Man vil i tillegg forsøke å tiltrekke oss besøkende fra regionale områder hvor de andre vitensentrene befinner seg. En logisk konsekvens av dette vil være at mer besøk en plass vil gi mindre besøk en annen plass. Vi tror nødvendigvis ikke det trenger å være slik, da interessen fremstår som økende i takt med nyetableringer, noe som også har vist seg i de høye økningene i besøkstall ved vitensentre i Norge gjennom de siste årene. Det ble i Forskningsrådets strategiplan for 2016-2019 påpekt at besøkstallene for de regionale vitensentrene hadde vokst fra ca. 230.000 besøkende i 2003 til over 800.000 besøkende i 2014. Man antar i det store bildet

at markedet vil øke. Utover etableringen i Egersund vil det også etableres et vitensenter i Tungevågen på Randaberg, hvor det anslås årlig besøkstall på rundt 50 000. Ettersom det dukker opp flere vitensentre vil de sannsynligvis til en viss grad spise av hverandres markedsandeler, mens markedet generelt opplever økning og andelskaken for sentrene blir større.

Basert på eksisterende og planlagte vitensentre, anslår vi markedet innenfor vårt definerte kundeområde til å være 170 000 i 2018. Vitensenteret i Egersund sitt besøkstall på 20 000 vil under disse forutsetningene inneha en markedsandel på 11,7 prosent.

4.1.7 Porters femkraftsmodell

Michael Porter's femkraftsmodell (1979) er et fint verktøy til å analysere attraktiviteten til bransjen man i dette tilfellet potensielt ønsker å tre inn i. Man vil i denne modellen analysere attraktiviteten basert på hvor eksponert man er for de fem bransjekreftene Porter påpeker i modellen.



Figur 10, Porters fem krefter, Egenutviklet basert på Porter (1979)

Inntrengere

Ved vurdering av trusler fra fremtidige konkurrenter ser man på hvor lett det er å etablere seg i en bransje. Etablering av et vitensenter er kapitalkrevende, hvilket er med på å redusere trusselen. Kundene kan enkelt velge et annet tilbud innenfor den beskrevne radiusen innenfor 2-timers kjøring, og betyr følgelig økt trussel. Selv om det innholdsmessig er tematisk nok så likt andre sentre, anser vi grad av differensiering som middels til høy ettersom det meste er lokalt forankret. Dette er med på å redusere trusselen fra fremtidige konkurrenter, da det er vanskelig å kopiere. Ettersom det per i dag finnes et fåtall av vitensenter og lignende tilbud innen den beskrevne radiusen, vil vi anse faren for overetablering som lav. Summerer man opp

de ovennevnte punkter, ser man at det er både for og imot trusler fra fremtidige konkurrenter. Dermed anser vi denne som middels til lav generelt, og svært lav lokalt.

Kunder

Når en tar for seg kunder er det hensiktsmessig å nevne kundekonsentrasjonen. Kundekonsentrasjonen forteller oss hvor mange konkurrerende bedrifter det er om en kundemasse. Lokalt har vi identifisert vår kundekonsentrasjon til å være lav, ettersom det er lite eller bortimot ingen sammenlignbare tilbud. På bakgrunn av det, anser vi kundenes forhandlingsmakt til å være lav. Tar vi for oss det regionale markedet, finner vi flere sammenlignbare alternativer, og som en konsekvens vil kundekonsentrasjon følgelig være høyere. Det vil dermed være naturlig at også kundenes forhandlingsmakt øker. Derfor har vi angitt kundenes forhandlingsmakt regionalt til å være middels til høy.

Substitutter

Denne delen av modellen tar for seg hvor lett det er for kundene å velge konkurrentenes produkt eller tjeneste. Trusselen fra substitutter oppstår hvis det er mange substituerbare og lett tilgjengelig produkter/tjenester som tilbys til samme eller lav pris. Det kan også oppstå ved at konkurrentens kvalitet er bedre eller at det finnes konkurrenter av større omfang som har mulighet til å operer med et lavere prisnivå. Vi mener at det er forskjell på trusselen fra substitutter lokalt og regionalt. Det vil være liten trussel lokalt ettersom det ikke per dags dato ikke finnes noen direkte lignende og lett tilgjengelige tilbud. Regionalt har vi identifisert trusselen til å være middels, hovedsakelig grunnet flere potensielle aktører som befinner seg i samme bransje. Videre har vi valgt å implementere en nøytral prisstrategi, noe som tilsier at vi verken ønsker å prise oss for høyt eller lavt. Dette kan anses som en potensiell trussel, ettersom det kan være aktører som tilbyr sine produkter/tjenester på et lavere prisnivå. Det blir subjektivt å spekulere i forskjeller knyttet til kvalitet i forhold til konkurrenter. Vi har et mål om å kunne levere produkter av høyeste kvalitet. På bakgrunn av det som har blitt gjennomgått anser vi trusselen fra substitutter til å være middels.

Leverandører

Våre avtaler med leverandørene omfatter ingen spesielle tjenester eller leveranser, men heller standardiserte produkter som det finnes mange leverandører av. Dette kan for eksempel være banktjenester, digitale betalingsløsninger (NETS), strøm og annen diverse driftsmateriell. Det er derimot større forhandlingsmakt for leverandører knyttet til innhold i form av installasjoner og aktiviteter. Oppsummert anser vi leverandørenes forhandlingsmakt til å være middels til lav.

Konkurrenter

Konkurransesituasjonen vil avhenge av antall konkurrenter, grad av intensivitet på konkurransesituasjonen, samt hvor bra tilbud konkurrentene har. I fjernområdet innenfor radiusen på 2 timers kjøring finnes det noen få større direkte konkurrenter i tillegg til en del indirekte konkurrerende tilbud, mens det innenfor lokalt nærrområde ikke finnes direkte konkurrenter. Med dette er den generelt relativt lave mengden konkurrenter med på å senke konkurranseintensiteten. Videre vil det derimot være relativt lett for kundene å velge et annet senter innenfor radiusen, slik at dette er en intensitets økende faktor for konkurransesituasjonen. Gitt indirekte konkurrenter, kan man på regionalt nivå si at bransjen vokser, men dog veldig sakte. Dermed vil dette trolig ikke ha noe særlig utslag på intensiteten, i alle fall ikke i nær fremtid. Foruten dette er det per i dag ingen aggressiv situasjon med tanke på annonsering, pris- og tilbudskrig, noe vi anser som velkjente kjennetegn på høy konkurranseintensitet. De fleste sentrene vi har analysert mottar mye tilskudd og sponsorater, noe som til en viss grad gjør dem mindre avhengig av å få inn mest mulig kunder. Oppsummert vil vi på bakgrunn av det ovennevnte anse konkurranseintensitet som middels til lav.

4.2 Interessekartlegging av lokalt næringsliv

En etablering av et vitensenter vil kreve samarbeid med byens næringsliv. Vi ønsker å differensiere ved å forankre innholdet så langt det lar seg gjøre i lokal kultur, historie og næringsliv. Det er heller ikke til å stikke under en stol at det vil koste penger å drive et slikt senter, hvor billettinntekter alene ikke vil være nok (ref. videre analyser, kalkyler og analyser tilsvarende sentre). Vi har i den anledning hatt møtevirksomhet med flere lokale aktører for å undersøke interessen og pitche ideen.

Nedenfor går vi kort igjennom hva som fremkom av møtevirksomheten.

Aker Solutions

Aker Solutions er hjørnesteinsbedriften i Egersund, og har vært det i lang tid. Har på det meste hatt over 3000 ansatte, noe som tilsvarer ca 30% av byens innbyggere.

Bedriften ser verdien i å synliggjøre hva de lokale bedriftene egentlig gjør. Aker Egersund, og det de produserer, er egentlig mer kjent i utlandet enn i Egersund. Utfordringen er at de fleste tenker at det er en produksjonsbedrift, hvor et vitensenter kan hjelpe de å vise fram bredden i kompetansen de har, og bredden i yrkesgruppen. Finne en balanse mellom verftet og det egentlige selskapet, vise hva de gjør. Aker er interessert i å få presentert olje og gass bransjen

på en god måte, hvorfor det er så viktig og hvordan de prøver å være miljøvennlig. De har et samfunnsansvar med tanke på at de er en av de største bedriftene i Egersund.

De har et lignende senter på Fornebu, de ønsker å bruke dette senteret som inspirasjon og hente kompetanse. Kobling mellom ulike museum og aktivitetssenteret. Aker Egersund vil heie prosjektet fram og stiller seg svært positive til et senter. De vil se hvor mye de kan bidra med og ønsker definitivt å ha en presentasjon på et slikt senter.

Berentsen Bryggeri

Berentsens Bryggerhus er byens bryggeri med lang og rikholdig historie, og leverer drikkevarer langt utover byens grenser. Bedriften er usikker på hvorvidt en kan være med å bidra med noe direkte ettersom hovedproduktet deres omhandler alkoholholdige drikker og det er mange reguleringer i forhold til hva som kan presenteres offentlig. Senterets kundesegment er hovedsakelig barn og ungdom, og da mener Berentsen at kun det å presentere Eplemost og brus vil være feil med tanke på at hovedproduktet er øl.

Var interessert i å vise fortellingen til Berentsen på et slikt senter, men tror det vil være vanskelig å gjøre det spennende nok. Er ikke mulig å ha et tappesystem på et slik senter da det er mange ting som en må ha kontroll over. Var noenlunde positiv til for eksempel egne etiketter. Kunne ikke komme med noe konkret svar på tilskudd grunnet manglende informasjon om tall og lignende. Ikke veldig interessant å være med hvis du ikke får vise hva som egentlig foregår i bedriften (ref. dette med øl som hovedprodukt).

Dalane Tidende

Dalane Tidende er en frittstående og uavhengig lokalavis med Gunnar Kvasheim som ansvarlig redaktør. Avisen ble etablert i 1885 og er dermed en viktig del av regionens senere historie.

Med dagens inntektsnivå kan avisen ikke komme med noe økonomisk støtte. De var villig til å bidra med markedsføring og omtale av senteret, men kunne ikke love gratis annonsering. Dalane Tidende er en del av Nordsjø Media, og har dermed mulighet til å nå ut bredt gjennom flere andre lokalaviser i nettverket. Dalane Tidende var positiv til ideen om en installasjon i senteret med en førsteside produksjon, hvor en lager egen forside. Ta bilde med et utplassert kamera og kunne redigere på en forside av Dalane Tidende. Interessert i å bidra med installasjon og vedlikehold av to datamaskiner med skriver.

Magma Geopark

Magma Geopark er en offisiell UNESCO Global Geopark. Geoparken består av et unikt geologisk område på 2320 kvadratkilometer som strekker seg over Dalane kommunene Bjerkreim, Lund, Eigersund og Sokndal i Rogaland, og Flekkefjord i Vest-Agder. Magma Geoparks administrasjon er forholdsvis liten i forhold til området de dekker, og jobber med turer, prosjekter og tilbud mot publikum.

Magma Geopark stiller seg positiv til et senter i Egersund, og ønsker samarbeid. Det er mulig å ha en ekstra installasjon av VR-Briller hvor en kan besøke forskjellige GEO parker. En mulighet er også å ha en fremvisning av produksjonen til de ulike bedriftene gjennom VR-brillene. Dette vil gjøre det lettere å vise produksjonen av brus, trykking av aviser og lignende produksjonsprosesser foregår. Magma jobber med å få VR-konseptet (programvaren) kommersialisert.

Turister har turer som kommer med buss/båt fra Stavanger. Her får de en omvisning i Egersund som varer i omtrent 1-2 timer, for deretter å ta båt/buss tilbake. Et aktivitetssenter kan skape en mulighet der en kan vise hvilke andre turer en kan melde seg på (GEO PARK), samtidig som en synliggjør hva slags næringsliv og historie. Dette kan være en faktor som motiverer turister til å komme. I tillegg vil det komme inn cruiseskip til Egersund fra 2018, noe som vil være med på å øke turismen i område.

Magma Geopark er svært interessert i et samarbeid med et eventuelt senter i Egersund, og ønsker å være representert i senteret med diverse aktiviteter og utstillinger (eks VR-konseptet). Et forslag var å søke etter midler for å lage en animasjon av hvordan et potensielt senter kan se ut.

Marine Technologies

Marine Technologies er representert i prosjektgruppen v/ Sveinung Tollefsen. Det er et selskap som opererer innen maritim elektronikk, og leverer fartøyskontrolløsninger for alle typer fartøyer. Den internasjonale bedriften har en lokasjon i Egersund, og er interessert i å forbedre byens tilbud for barn og unge, og ser i tillegg på et slikt senter som en unik plass for å skape interesse for det de driver med. I det lange løp ser de for seg at dette kan gi grunnlag for rekruttering.

Selskapet har mulighet til å tilby en installasjon av en brosimulator (allerede klar), men ser også for seg å komme med flere aktiviteter som for eksempel balansebrett som vil vise hvordan antenne/satellitt på båter må balanseres når de er på sjøen.

Navtor

Navtor er et relativt ungt selskap i sterk vekst. Selskapet er veldig interessert i et slikt senter ettersom de ønsker å skape interesse for programmering. Positive til å fremme lokale næringer og støtte opp under lokale tiltak. Så på det som en mulig rekrutteringsplattform, men ønsket et grunnleggende skriv for å teste hvordan de kan utvikle en installasjon som kan appellere til unge. Konkret dokumentasjon og forretningsplan må på bordet før en kan eventuelt investere. Dersom tilbudet blir bra nok, ser bedriften for seg at det vil kunne være mulighet for både økonomisk bidrag og innholdsbidrag med installasjoner.

Forslag til aktiviteter var autonome skip – selvstyrte skip. Installere en skjerm som holder øye med de skipene som befinner seg ute på havet. Foreslo også å arrangere egne dager på senteret hvor bedriftene fikk bruke senteret, eks ”Navtor-dagen”.

Dalane Folkemuseum

Dalane folkemuseum formidler historien til hele Dalane Regionen, gjennom flere lokasjoner. De stiller seg svært positive til et slikt senter, men hadde ikke mye tid til å avse for å hjelpe ettersom mye av arbeidskraften er rettet mot etableringen av Jøssingfjordsenteret. Ville derimot bidra med det de kunne, og stiller seg disponibel for enkeltsaksrådgivning. De har vært med på å starte ting tidligere, og er nå i prosessen med etablering av Jøssingfjordsenteret, og har følgelig god informasjon og erfaringer å komme med i slike prosesser. Dalane Folkemuseum er allikevel interessert i samarbeid, hvor tilbudene i regionen fremmer hverandre. Et besøk et sted skal trigge besøk til de andre stedene. De utelukker heller ikke mer omfattende samarbeid på sikt når Jøssingfjord er oppe og går.

Navico

Navico er verdensledende på skipselektronikk, og lager produkter både innen forbrukermarkedet og kommersiell skipsfart. Selskapet har 5 datterselskaper som opererer innenfor hvert sitt felt. Produkter som lages under Navico-paraplyen omfatter for eksempel fiske, radarer, ekkolodd, navigasjon, kartplottere, VHF-radioer, autopilot og sikkerhetssystemer, sanntids visning av hele flåten i en interface, topografiske HD-kart etc.

Navico applauderer ethvert tilskudd på aktivitetssiden i byen, og stiller gjerne opp med installasjoner etc. laget av det utstyr de produserer, og står for vedlikeholdet av dette. På den

økonomiske siden ser de ikke for seg bidrag i form av driftsstøtte eller lignende forpliktelser på nåværende tidspunkt. Savner generelt litt mer og bedre informasjon om prosjektet. Om det etableres konferansefasiliteter og opplegg for bedrifter i senteret, så ser de for seg at dette kan brukes om de har behov for større konferanse/ møtefasiliteter, men ser ikke for seg å bruke senteret for noe annet (for eksempel teambuilding, arrangementer etc), da de ikke ser nytten i dette.

Pelagia

Verdens ledende produsent av pelagisk fisk, protein og oljer. Står for 1,2 mrd kilo fisk pr år. Har flere datterselskaper i Egersund; Pelagia Egersund Sildoljefabrikk, Pelagia Egersund Seafood, Pelagia Protein, Sir Fish AS og Welcon Egersund AS. 160 årsverk i Egersund i 2016.

Stilte seg svært positive til initiativet, og ønsker å bidra med det de kan. Ser verdien i dette for barn og unge, og ønsker ikke å utelukke støtte i forb. Med etablering.

I første omgang har de litt vanskelig for å se for seg hva de kan bidra med av interaktive installasjoner, men foreslår å lage pute-versjoner av deres velkjente fiskekartonger/kasser, som det kan bygges tårn/hus med. Videre ble det tatt opp på møtet hvorvidt et interaktivt akvariumsgulv kunne være noe de ville være med på, noe de synes var utrolig stilig. Kostnaden for dette er foreløpig ukjent, og Pelagia sier ikke umiddelbart ja til dette.

Studentene undersøker dette og finner informasjon og priser.

Pelagia har et fast ”sponsorbudsjett” og ser for seg at noe av dette kan gå til et slikt senter. Ellers kan de være med på diverse fiskeaktiviteter, for eksempel lokke fisk om de får lov til dette og at senteret ligger nært til sjøen. Mener fysisk aktivitet er en viktig del for å få dette til å appellere, noe det interaktive absolutt dekker.

Grand Hotell

Hotellet er en del av den ærverdige bebyggelsen i byen, og står for størstedelen av overnattinger i byen. Oppgir selv å ha over 20 000 gjester/år.

Grand hotell med Kjersti Bye Søyland i spissen, er en av hovedpådrivere for prosjektet. Er svært interessert i å få dette til, og å skape mer aktivitetstilbud i byen. Hotellet ønsker mer aktivitet og flere barnefamilier til byen.

Hotellet ser for seg å kunne bidra med drift i form av arrangering av bursdager, konferanser, evt mat og aktiviteter som involverer mat. Med andre ord kan drift av mat-delen og

bedriftstilbudet i senteret med fordel underordnes hotellet. Hotellet ved daglig leder og salgssjef mener at støtte til drift ikke er umulig om prosjektet blir interessant nok. Hotellet har solide eiere, som også eier mye annet av næringslivet i byen.

Fjordline

Fjordline har ikke lenger virksomhet i Egersund, bortsett fra hovedkontoret som forble værende i byen etter at fergevirksomheten ble flyttet til blant annet Stavanger, Bergen og Sandefjord. Fjordline har allikevel mye historie i Egersund fra tiden fergene gikk fra Eigerøy. Fjordline har 1,2 millioner gjester i året.

Fjordline stiller seg svært positive, og ser for seg at et eventuelt senter i Egersund er noe de kan selge som et tilbud i virksomheten sin. De kan være med å markedsføre det utad, og inkorporere det i sine pakkeløsninger. Fjordline ser for seg at de kan bringe mange reisende til et slikt senter, og anser nordmenn som mest attraktive kunder med tanke på pengebruk. Fjordline tror også at de kan ha relevante ting som kunne blitt puttet inn i et slikt senter i form av installasjoner eller aktiviteter. Fjordline syntes prosjektet var utrolig spennende, og vil være med å få det til. Det vil derimot være lettere å ta det med til de som styrer lommeboken (ledelsen) når det foreligger en konkret forretningsplan, med tanke på økonomiske bidrag. Bedriften har for øvrig samme eiere som Grand Hotell.

Global Fish Egersund

Global Fish Egersund er en direkte konkurrent til Pelagia, og driver med pelagisk fisk. I møtetidspunktet er bedriften midt i en prosess med utbyggingsplaner og søknader, men vet for sikkert om dette blir noe av ved tidspunktet hvor forretningsplanen foreligger. Bedriften mener dette er essensielt for Egersunds videre posisjon som en av Norges største fiskehavner, på grunn av at Global mest sannsynlig vil flytte dersom søknadene ikke går igjennom, og derav forsvinner konkurransen, og Egersund som havn blir mindre attraktiv for fiskebåtene.

Global er veldig interessert i å være med å få til et senter i Egersund, og ser absolutt behovet for dette. Bedriften ser også for seg at et slikt senter kan by på gode muligheter for å treffe andre i næringslivet, og at det blir en møteplass som sådan. Global ser for seg å kunne bidra med økonomisk støtte, i tillegg til eventuelt utstyr det kan lages installasjon av. Stilte seg også svært positiv til VR-prosjektet til Magma Geopark.

Egersund Group

Egersund Group driver med produkter som skal samspille med naturen, tåle vær og vind, strømninger i sjøen, bølger og lignende. Dermed vil det kunne dras mange relevante emner og

temaer ut av dette til et senter i Egersund. Sjøppel som viten-tema ble nevnt, og oppsamling av dette. I tillegg til utstyr for fiske, er oppsamling av oljesøl og sjøppel også noe de lager produkter til.

Egersund Group ser for seg å kunne bidra med modeller av det de lager, bilder og historie, i tillegg til spesiallagde produkter for et senter som for eksempel nødruse (lignende det de har på oljemuseet i Stavanger), bøting av not, hengekøyer, knytting av ulike knuter etc. Dersom tilbudet blir bra nok, utelukker de heller ikke muligheten for å bidra noe økonomisk til senteret.

Dalane Energi

Dalane Energi er den regionale strømleverandøren i Dalane, og eies av kommunene Bjerkreim, Eigersund, Lund, og Sokndal. Bedriftens historie strekker seg helt tilbake til 1905 da Øgreyfoss kraftstasjon ble ferdigbygget, og Egersund som første by i Rogaland fikk strøm.

Dalane Energi ser at et tilbud som et senter som dette vil være, helt klart mangler i dag. De er svært interessert i å være med på dette, og ser for seg et eget "energi-hjørne" i senteret. Ønsker å være med i idé-fasen og utvikle konsepter, og vil i tillegg kunne bidra med økonomisk støtte. Dersom et slikt senter får plassering ved vann, kan det bygges flere installasjoner knyttet til strøm. Ellers kan dette også fås til ved andre plasseringer. Dalane Energi ønsker å få frem viktigheten av strøm og energi, ettersom alt vi gjør avhenger av det, men at det er noe vi tar for gitt i dag. Bedriften er veldig relevant innen realfagsfeltet, og vil bygge på dette. Bedriften er litt usikker på hvorvidt et slikt senter er noe de som bedrift kan bruke, da det er begrenset med konferanse og møtevirksomhet.

Egersund Kommune

Egersund Kommune ved ordfører Odd Stangeland er en del av prosjektgruppen for senteret. Ordføreren påpeker at hans deltakelse mest er grunnet egen interesse av å få et slikt prosjekt til, men representerer allikevel kommunen. Dersom et senter i Egersund klassifiseres som vitensenter, vil det være mye lettere for kommunen å gå "all in" i et slikt prosjekt. Han påpekte allikevel at kommunen ikke bør være for tungt inne i prosjektet, med tanke på fortgang i prosessene og raskere realisering. Han viser til 50% grensen, at dersom kommunens eller offentlige midler ikke bør overskride 50% av budsjettet da dette vil kreve mer omfattende politisk gjennomgang og desto tregere prosesser.

Det som er en viktig faktor å tenke på dersom man ønsker kommunal deltakelse i et slikt prosjekt, er at det må være tydelige skiller i et senter driftsmessig. Kommunen kan ikke subsidiere de deler av driften som kan skape fordel for en part som opererer i en

konkurransutsatt bransje. Eksempel på dette er kafédrift, hvor kommunens midler ikke kan støtte en kafé i et slikt senter når baker brun som holder til rett over gata ikke får støttemidler. Dermed er det viktig å holde ulike driftsområder separat i senteret.

Kommunen mener at deltakelse og bidrag til et slikt prosjekt vil være mer attraktivt dersom det bidrar til samlokalisering. Kommunen ønsker å flytte for eksempel bibliotek og turistinformasjon fra lokasjonene de har i dag, og en samlokalisering med et slikt senter kan være en mulighet. Det vil i så tilfelle også støtte opp under "klyngetankegangen". En klynge bestående av f.eks. et senter, bibliotek og turistinformasjon vil gjerne kunne gi grunnlag for drift av en kafé. For kommunen sin del vil det sannsynligvis være lettere å støtte et slikt prosjekt i form av å stå for lokaler, enn å bidra med økonomiske midler. Økonomisk støtte er allikevel ikke utelukket dersom modellen for et senter blir riktig. Ordføreren understreker at etablering av et slikt senter ikke kan være et kommunalt prosjekt, men de ser verdien av dette og ønsker å bidra. For kommunen sin del vil et slikt senter være med å bygge opp under temaene stedsutvikling og byens attraksjonskraft.

4.2.1 Samarbeid og allianser

Utover de samarbeid man oppretter med lokalt næringsliv og andre interessenter, mener vi det vil være viktig å knytte bånd med andre faglige og kunnskapsbaserte aktører.

Utvikling av **samarbeid med andre vitensentre** tror vi vil være viktig for den helhetlige utviklingen av senteret, ikke bare for vårt senter, men også vitensentrene generelt. Med samarbeid mener vi at sentrene kan fungere som komplementære sparringspartnere og konsulenter for hverandre, og på denne måten gjøre hverandre bedre. Andre vitensentre er også en viktig kilde for inspirasjon.

Videre ser vi på **samarbeid med aktører innenfor kunnskap og forskning** som viktig. Her ser for oss at senteret i Egersund kan knytte lokal kontakt med både Universitetet i Stavanger (UiS) og Dalane Videregående Skole. UiS dekker relevante retninger innenfor realfag og forskning, mens Dalane VGS blant annet har en svært spennende linje innen vindkraft. Vindkraft vil sammen med Dalane Energi utgjøre viktige temaer i utstillingen, hvor samarbeid vil være essensielt for tilgang på kunnskap. På samme måte vil et samarbeid med UiS kunne være viktig med tanke på matematikk, naturfag og eksempelvis engineering.

Lokalt samarbeid anser vi også som elementært. Herunder menes samarbeider med lokale aktører i Egersund og omegn som på lik linje med et vitensenter i Egersund har et

publikumstilbud. Dalane Folkemuseum, Magma Geopark og diverse operatører innen reise- og opplevelsestilbud vil være gunstige samarbeidspartnere i dette tilfellet.

Offentlig samarbeid med diverse etater og departementer vil også kunne sette føringer for faglig og praktisk tilnærming i utstillingene. Relevante departement vil kunne være Kunnskapsdepartementet, Fiskeridepartementet, Olje- og Energidepartementet, i tillegg til Klima- og Miljødepartementet.

4.3 Forretningsmodell

Det har helt siden starten av prosjektet ligget fast at et slikt senter vil kreve en forretningsmodell som bygger på dugnadsånd og velvillighet fra lokale interessenter. Målet og intensjonen har aldri vært å generere økonomisk avkastning til eiere, og på denne måten være en kommersiell bedrift. Målet og intensjonen har vært å få senteret til å gå rundt driftsmessig, og være mest mulig bærekraftig eller selvgående. Al-Debei & Avison (2010) definerer forretningsmodell som en abstrakt representasjon av en organisasjon. Som sådan er forretningsmodellen med på å si noe om hvordan en organisasjon skaper og leverer verdi til kundene sine (Kamoun, 2008; Teece, 2010). I dette tilfellet vil verdiskapning være den nødvendige inntjeningen som får et slikt senter til å gå rundt, i tillegg til et forbedret totaltilbud i byen og økt attraksjonskraft, mens verdileveransen gjerne kommer gjennom lek og læring for barn og unge. Det vil av denne grunn være viktig å skille mellom verdiskapningen som en nødvendighet for å sikre drift og verdiskapning som leveres til kundene.

Det finnes utallige forskjellige forretningsmodeller, uten at vi har klart å identifisere oss med en bestemt type modell for et senter i Egersund. Det vi derimot ser at går igjen hos andre vitensentre, er at formidling og interaktiv læring er det som kan kalles verdiløfte, hvor inntektsstrømmen fra denne aktiviteten kommer fra billettinntekter. Man vet derimot også at disse billettinntektene alene ikke er nok til å drive sentrene, og at forretningsmodellen derfor delvis bygger på sponsormidler og tilskudd fra bedrifter og kommune/fylkeskommune/stat. Videre er det på kostnadssiden gjentakende for de fleste sentrene at lønns- og bygg-kostnader utgjør de største postene. Man vet også fra analysen av andre vitensentres tilbud at dette hovedsakelig er rettet mot barn og unge, og at de viktigste faktorene i den daglige driften er lokalene, interaktive utstillinger og installasjoner. Som definert i krav til vitensentre er det også nødvendig med flinke ansatte som på en pedagogisk måte kan sørge for gjennomføringen, en ressurs alle sentrene har. Flere av disse faktorene kan vi identifisere oss med for et senter i Egersund, og kan med fordel tas opp for vurdering ved design av egen forretningsmodell.

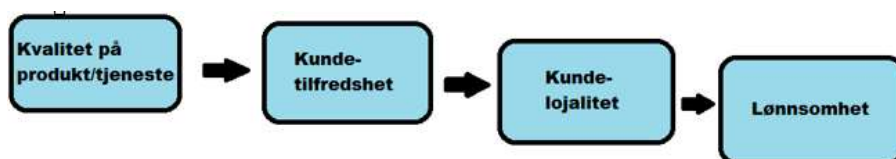
Videre fremgår det av de andre sentrene sine forretningsmodeller at kafédrift, renhold og diverse andre aktiviteter inngår som en del av driften. Dette mener vi er aktiviteter utenfor vitensenterets kjernevirksomhet, hvor vi for senteret i Egersund ikke vil inkludere disse i forretningsmodellen.

Vi har i markedsanalysen påpekt nødvendigheten av å tiltrekke seg besøkende fra utenfor nærområdet, både på grunn av økonomiske forutsetninger, men også fordi det er et mål i seg selv med etableringen. Av denne grunn ser vi nødvendigheten av differensiering, ettersom man konkurrerer mot andre sentre utenfor nærområdet. For at vi skal klare å differensiere tar vi i designprosessen utgangspunkt i at forretningsmodellen heller ikke kan være helt lik, og vi vil forsøke å skreddersy forretningsmodellen for senteret i Egersund. Det vil her være hensiktsmessig å bruke Osterwalder's (2008) *Business Model Canvas*, en metode og rammeverk som er svært populær innenfor entreprenørskap og lean startup. Dette er enkelt forklart en tavle eller lerret hvor man på venstre siden har summert opp alle aktiviteter og elementer som driver kostnadene, mens høyre siden tar for seg alle aktivitetene og elementene som driver inntektene. I midten av disse to står "value proposition" eller verdiløfte, hva man egentlig selger av verdi til kunden. Modellen summeres på bunn av kostnadsstruktur og inntektsstrømmer.

Selv om man ved bruk av *business model canvas* designer en helt egen modell for senteret i Egersund, og at man ikke klarte å identifisere senteret med noen bestemte forretningsmodeller, så kan man allikevel dra ut flere enkeltelementer fra andre bestemte forretningsmodeller som er relevante for vår modell. Vi vil nedenfor kort redegjør for de forskjellige og hvilke elementer fra disse vi mener er relevante for vårt design.

Lojalitets-forretningsmodellen

Beskrives på Wikipedia (lest 28.05.17) som en strategisk modell hvor organisasjonens ressurser er satt i arbeid på en måte som øker kundenes lojalitet ved å møte eller overgå kundenes forventning av produktet eller tjenesten.



Figur 11 Lojalitets-forretningsmodellen, Egenutviklet

Wikipedia bruker et typisk eksempel på en slik forretningsmodell som vises i figuren ovenfor. Man møter eller overgår kundens forventning ved hjelp av kvaliteten på produktet eller tjenesten. Dette leder til kundetilfredshet, som igjen leder til lojalitet hos kundene, som i siste ledd betyr økt lønnsomhet.

Konseptet med å klare å holde på kundene (*customer retention*) er et velkjent tema innenfor markedsføringsfaget, hvor en i tillegg til produktet eller tjenesten også ser på hvordan eksisterende kunder behandles. Ifølge Reichheld & Sasser (1990) vil en økning på 5 % i *customer retention* kunne utgjøre mellom 25-85 % forbedring på lønnsomheten. Carrol and Reichheld (1992) hevdet derimot at disse utregningene var feilaktige, men vi anser det uansett som rimelig å anta at en økning i antall beholdte kunder vil øke lønnsomheten.

Vi mener denne delen av lojalitets-forretningsmodellen er relevant for et senter i Egersund fordi det vil være avhengig av gjenbesøk. Besøksgrunnet vil være begrenset om kundene bare besøker én gang, og man vil da etter hvert få lite besøkende. Dermed mener vi kvalitet er en viktig faktor, noe som betyr at innholdet må gjøres såpass bra at kundene har lyst å komme tilbake til senteret, og at kunder utenfor nærområdet har mer lyst å velge senteret i Egersund istedenfor sitt lokale tilbud. Basert på senterets kundesegment mener vi at kvalitet i dette tilfellet i stor grad vil speiles gjennom nivået på kombinasjonen av lek og læring. Vi ønsker at det innholdsmessige skal være minst like lærerikt samtidig som det er enda mer gøy enn hos konkurrentene. På denne måten tror vi at vi vil sikre gjenbesøk.

”Value-added reseller” -forretningsmodellen

Denne modellen beskrives på Wikipedia (lest 28.05.17) som selskaper som produserer produkter eller tjenester som videre blir solgt av andre selskaper igjen, etter å ha tillagt produktet eller tjenesten tilleggsverdi. Vi mener dette til en viss grad kan gjelde for et senter i Egersund dersom for eksempel Fjordline ”kjøper” produktet som leveres av senteret og integrerer dette i sine pakkeløsninger, og på denne måten øker verdien gjennom en totalpakke. Denne tillagte verdien er videre essensiell for distribusjonen. Organisasjoner som opererer med denne modellen må binde seg et nettverk, og det er denne tankegangen vi mener er relevant for et senter i Egersund. Et slikt nettverk som selger senterets tilbud vil kunne være gull verdt markedsføringsmessig, og potensielt dra enda flere besøkende.

Razor and blades -forretningsmodellen

Denne beskrives på Wikipedia (lest 28.05.17) som en forretningsmodell hvor man selger svært billig eller gir bort gratis et produkt for å øke salg på komplementære goder. Selv om dette ikke er en direkte anvendelig modell for et senter i Egersund, så mener vi det er elementer som kan tas fra denne modellen og inkorporeres i et samspill mellom aktivitetene og en eventuell butikkløsning i senteret. Dersom det for eksempel i samarbeid med Berentsens Brygghus lar seg gjøre å designe og skrive ut egne brusetiketter som en aktivitet i senteret, så kan disse være gratis mens ulike sorter brusflasker uten etikett selges i senterets butikk. Dette konseptet kan potensielt også anvendes for noen av de andre aktivitetene i senteret. Har man for eksempel noen quiz-relaterte aktiviteter i senteret, kan man selge personaliserte produkter relatert til de individuelle resultatene som oppnås i aktiviteten.

Network effects -forretningsmodellen

Modellen bygger på konseptet om at jo flere som bruker produktet eller tjenesten, jo mer verdi gir det for hver enkelt kunde. Dette mener vi er relevant for bedriftssegmentet i driften av et senter. Vi ønsker at senteret skal kunne fungere som en møteplass på tvers av tilhørigheter og bransjer, og det er nettopp her konseptet får sin anvendelighet. Jo flere bedrifter som ønsker å bruke senteret til nettopp dette, jo mer verdi antar vi det vil gi til hver enkelt bedrift som følge av økt tilgang og bredde i "nettverket" man blir en del av på senteret. Det vil potensielt også kunne gi en vinn-vinn situasjon for senteret ettersom man kan få flere bedriftskunder samtidig som man får økt tilgang på kompetanse og kunnskap på flere felt som kan anvendes i senterets innhold.

Markets are conversation -forretningsmodellen

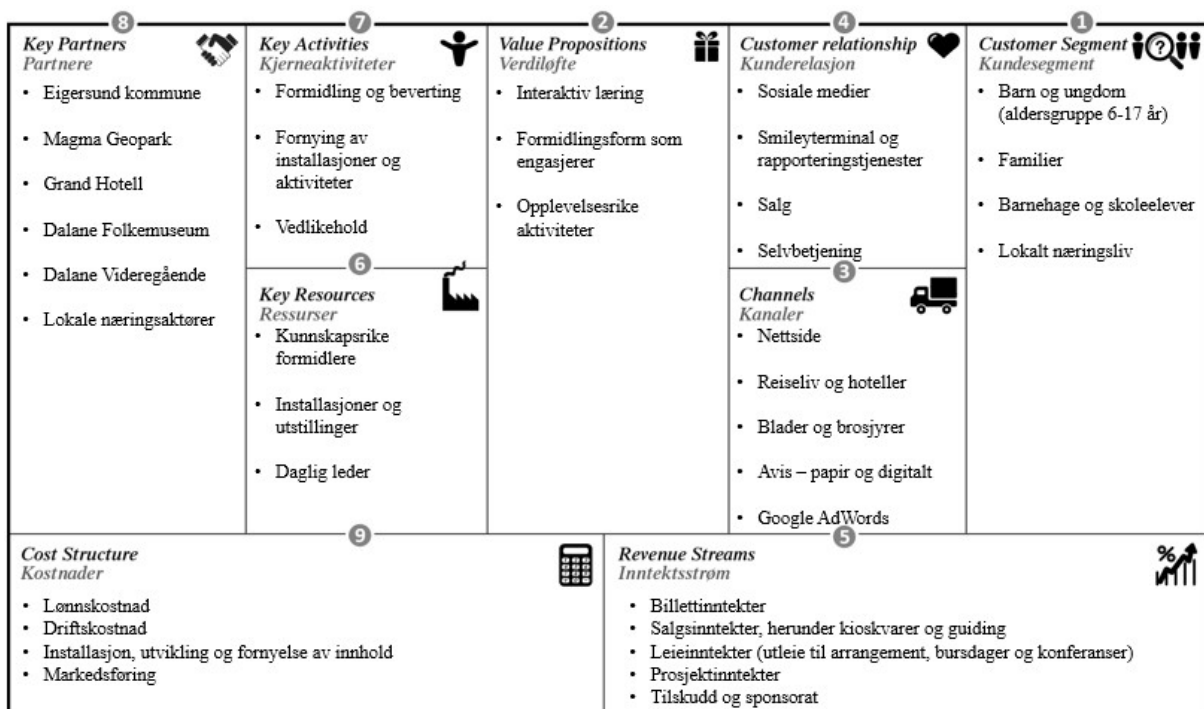
Denne modellen er ikke direkte anvendbar for et senter, men har allikevel viktige elementer som kan inkorporeres i en egendesignet forretningsmodell. Ifølge Levine et. al (2009) bygger modellen på å engasjere kundene, hvor vanlig produktutvikling vil bli overflødig gjennom kunderelasjoner og toveiskommunikasjon. Ved å dele forsøksprodukter eller tjenester (beta products) med eksisterende og potensielle kunder, inviteres kundene til å engasjere seg og gi tilbakemeldinger på hva som kan forbedres. Kanalen for dette er internett og sosiale medier, hvor hovedpoenget er å gjenskape den mellommenneskelige kommunikasjonen som før i tiden fant sted på et marked, nå gjennom en virtuell markeds plass online.

Et senter i Egersund vil i utgangspunktet ikke selge sine tjenester/tilbud online, men et viktig element vi mener kan tas fra denne modellen er å invitere og involvere kundene i utviklingen av innhold, og på denne måten skape engasjement og sikre at innholdet treffer kundegruppen.

I tillegg mener vi at representasjon på sosiale medier og internett vil være viktig gitt det definerte kundesegmentet, hvor det enkelt kan lages løsninger for toveiskommunikasjon.

Forretningsmodell Egersund vitensenter

Vi mener det er essensielt å vurdere forskjellige forretningsmodeller når man skal designe en egen for senteret i Egersund. Vi har ovenfor sett på en del forskjellige modeller og tatt ut elementer vi mener er viktige for vår case. Som tidligere nevnt finner vi Osterwalder's (2008) *Business Model Canvas* som det beste alternativet for design og oppsett av forretningsmodell. For å sette opp canvasen må man tenke nøye igjennom alle de 9 boksene som hjelper oss å kartlegge kundesegmenter, verdiløfte, kanaler, kunderelasjoner, inntektsstrøm, ressurser, kjerneaktiviteter, partnere og kostnader.



Figur 12, Business model canvas, Osterwalder, 2009

En forutsetning som ligger til grunn for forretningsmodellen er at vi i våre analyser har forutsatt at kafédrift er satt ut til en ekstern aktør, eksempelvis Grand Hotell, og vil på denne måten ikke utgjøre noen driftskostnad i seg selv for senteret utover vanlig leiekostnad. Kafélokalet med kjøkken er imidlertid forutsatt som gjenstand for utleie, og vil følgelig stå for noe av leieinntektene samt inntekter fra bursdags- og bedriftsarrangement.

4.4 Organisering

I dette avsnittet ser vi på hvordan et senter kan organiseres. Det finnes flere måter å gjøre dette på, hvor alle har sine fordeler og ulemper. Dermed må det gjøres en avveining på hva som egner

seg best i dette caset, basert på analysen vi har gjort under. I arbeidet med å analysere andre vitensentre fant vi at stiftelse som organisasjonsform gjelder for flertallet rundt om i landet. For de tre sentrene vi finner mest sammenlignbare for vår case og som vi har valgt å analysere, er derimot alle organisert forskjellig. Vi legger her til grunn konkurrenten Stiftelsen Jærmuseet med sine vitensentre, Vitensenteret Sør som er underlagt Arendal kommune, og VilVite i Bergen som er et aksjeselskap. Dermed gir ikke dette noen entydige signaler om hvilken form som egner seg best for denne type senter, og vi vil basere vårt valg utelukkende basert på vår egen analyse. De tre forskjellige organisasjonsformene som hittil er nevnt er de vi legger til grunn og som gjenstand for vår analyse.

4.4.1 Aksjeselskap

Ved aksjeselskap som organisasjonsform kommer aksjeloven til anvendelse, og selskapet må utformes, driftes og forholde seg i henhold til denne. Aksjeselskap er ifølge (lovdata, 2017) en foretaksform hvor eierne, også kalt aksjonærer, ikke har personlig ansvar for selskapets forpliktelser eller gjeld. Aksjekapital må være minst 30 000 kroner, fordelt på en eller flere aksjer. Aksjekapitalen kan ikke forbrukes, med unntak av stiftelseskostnader. Stiftelse av aksjeselskap skjer ved at stifterne oppretter et stiftelsesdokument som blant annet skal inneholde antall aksjer og pålydende, styresammensetning og vedtekter. Det er gjennom vedtektene selskapet formes i forhold til hva det skal drive med, hva som skal skje med eventuelle overskudd og diverse bestemmelser av forskjellige arter. I utgangspunktet eier selskapsdeltakerne en andel av selskapets formue, og har rett til en andel av selskapets overskudd. Retten til utbytte kan derimot elimineres ved at dette skrives inn i selskapets vedtekter, noe som vil være aktuelt for et senter i Egersund.

Ettersom et senter i dette caset ikke er har som formål å skaffe eventuelle eiere økonomisk utbytte, vil vedtektene kreve bestemmelser om anvendelse av eventuelle overskudd. Det samme gjelder for anvendelse av formue ved eventuell oppløsning. Videre er det krav om at selskapet skal ha et styre bestående av ett eller flere medlemmer. Her mener vi det vil være hensiktsmessig å ha mange medlemmer i styre, eksempelvis en fra hver partnerbedrift, for å sikre at makt og innflytelse blir spredd, og sikre at selskapets formål blir tjent. Det vil også være krav om generalforsamling, som utgjør den øverste myndighet i selskapet. Generalforsamlingen består av selskapets eiere, hvor vi mener det også her kan være hensiktsmessig å ha mange eiere. Dette på samme måte som for styret, å sikre at makt og innflytelse blir spredd og at selskapets formål blir tjent.

I utgangspunktet er aksjeselskap egne skattesubjekt, og må betale skatt av eventuelle overskudd. Ettersom et senter ikke har til formål å skaffe eventuelle eiere økonomisk utbytte, vil selskapet kunne anses å ha oppfylt betingelsen for fritak fra skatteplikt. En ellers skattefri organisasjon vil ifølge Skatteetaten (2017) likevel være skattepliktig for sin økonomiske virksomhet som ikke realiserer/virkeliggjør institusjonens ikke-erhvervsmessige formål. Man vil gjennom aksjeselskapsformen også kunne motta gaver, tilskudd og lignende skattefritt. Som aksjeselskap kan man unnlate revisjonsplikt jf. aksjelovens § 7-6, dersom driftsinntekter er mindre enn 5 mill. kroner, balansesum er mindre enn 20 mill. kroner og man ikke overstiger 10 årsverk gjennomsnittlig. Dette vil i tilfellet utgjøre en utgiftsbesparelse for senteret.

4.4.2 Stiftelse

Ved valg av stiftelse som organisasjonsform kommer stiftelsesloven til anvendelse, og stiftelsen må utformes, driftes og forholde seg i henhold til denne. Definisjonen på en stiftelse fremkommer av stiftelseslovens § 2:

”Med stiftelse forstås en formuesverdi som ved testament, gave eller annen rettslig disposisjon selvstendig er stilt til rådighet for et bestemt formål av ideell, humanitær, kulturell, sosial, utdanningsmessig, økonomisk eller annen art. En rettsdannelse som oppfyller vilkårene i første punktum, er en stiftelse etter denne loven, uavhengig av om den er betegnet som legat, institusjon, fond eller annet”.

En stiftelse og dens formuesmasse er som sådan eierløs, eller selveiende. Videre skiller loven mellom alminnelige og næringsdrivende stiftelser. Alminnelige stiftelser skal ved opprettelsen ha en grunnkapital på minst 100.000 kroner. For næringsdrivende stiftelser, som ikke er holdingstiftelser, er kravet til minste grunnkapital satt til 200 000 kroner. Grunnkapitalen er ikke bundet for alminnelige stiftelser med mindre noe annet fremkommer av vedtektene. Grunnkapitalen er bundet for næringsdrivende stiftelser.

Hovedforskjellen på en alminnelig og næringsdrivende stiftelse er dens formål. En næringsdrivende stiftelse driver økonomisk aktivitet. Stiftelsen må drive med en viss varighet og omfang, i tillegg til å måtte være egnet til å gi overskudd over tid for å kunne betraktes som næringsdrivende. Ifølge Lotteri og Stiftelsestilsynet (2017) er det ofte finansieringskilden som står sentralt når en skal ta stilling til hvorvidt en stiftelse er næringsdrivende eller ikke. Nærmere

bestemt, forskjellen på egen-genererte inntekter fra kommersiell drift og passive inntekter fra tilskudd og gaver. Ifølge Lotteri og stiftelsestilsynet er den gyldne regelen her at minimum 2/3 andel av stiftelsens inntekter må være egen-genererte for å kunne anses som næringsdrivende. Ved lavere andel anses stiftelsen ikke å drive næringsvirksomhet i stiftelseslovens forstand. Stiftelser vil etter skatteloven kunne få skattefritak på samme måte som aksjeselskaper, dersom det ikke er til hensikt å generere økonomisk avkastning. Stiftelser er underlagt revisjonsplikt.

Ifølge Altinn sine nettsider for etablering av stiftelser, må det utarbeides et stiftelsesdokument for stiftelsen som blant annet skal angi stiftelsens formål, hvilke eiendeler som skal brukes som grunnkapital, styrets sammensetning og stiftelsens vedtekter. Vedtektene skal blant annet inneholde stiftelsens navn, formål, bestemmelser om styret og eventuelle andre organer i stiftelsen samt grunnkapitalens størrelse. Videre skal stiftelser ha et styre. En viktig del med tanke på styresammensetning er ifølge stiftelseslovens § 27 om krav til styrets sammensetning, at juridiske personer, eller selskaper ikke kan være styremedlemmer. Heller ikke personer hver for seg eller sammen kan være de eneste medlemmer av styret dersom de har eller er nærstående til en som har avgitt en formuesverdi som inngår i grunnkapital i stiftelsen. Personen kan heller ikke på noen måte være tilknyttet den som har avgitt en formuesverdi som inngår i grunnkapitalen, som for eksempel en leder i et "giverselskap". Dermed er kravene til styresammensetning noe strengere enn ved aksjeselskap. Dette er relevant dersom vi vurderer givere i etableringsfasen til styreposisjoner, eksempelvis en fra hvert partnerselskap. I tillegg føres det strengere offentlig kontroll og tilsyn med stiftelser enn ved aksjeselskap, ettersom stiftelser ikke har eiere eller medlemmer som fører kontroll med styrets forvaltning.

4.4.3 Kommunalt foretak KF eller enhet underlagt kommunen

Kommunalt foretak beskrives gjennom kommunelovens § 61 som en del av kommunen som kommunestyret har bestemt at skal organiseres som kommunalt foretak.

Dette dreier seg for eksempel om når kommunen har spesielle kommunale oppgaver som skal utføres hvor det lønner seg med god styring og kontroll, noe de får gjennom organisering som eget foretak. Et vitensenter underlagt kommunen kan for eksempel passe godt inn i en slik organisering. Kommunalt foretak er en organisasjonsform som gjerne benyttes når både forretningsmessige og samfunnsmessige hensyn skal ivaretas. Jmfør kommunelovens § 63 skal foretaket ha vedtekter som minimum skal angi foretakets navn, formål, den kommune hvor foretaket skal ha sitt forretningskontor, antall medlemmer og annet som etter lov krever

vedtektsbestemmelse. Videre skal foretaket ledes av et styre og daglig leder, hvor styret etter § 65 skal bestå av minst tre medlemmer. Medlemmene kan ikke samtidig være medlem av kommunerådet, og heller ikke daglig leder eller administrasjonssjef kan være i styret.

Selv om beskrivelsene ovenfor skisserer et selvstendig selskap, så er ikke dette tilfellet for kommunale foretak. De er underlagt kommunen, og kommunale budsjetter setter rammene for foretakets virksomhet. På denne måten hefter også kommunen for foretakets forpliktelser.

Ettersom prosjektet om etablering av et senter i Egersund ikke er i kommunal regi, kan denne organisasjonsformen utelukkes. Kommunen er representert i prosjektgruppen ved ordfører Stangeland, men som selv har understreket at hans deltakelse hovedsakelig er basert på personlig interesse. Kommunen har lyst til å være med på prosjektet, men har understreket at det ikke kan være et kommunalt prosjekt. Dermed kan organisasjonsformen KF utelukkes.

4.4.4 Forskjeller på aksjeselskap og stiftelse

I arbeidet med å avgjøre hvorvidt et senter i Egersund bør organiseres som henholdsvis aksjeselskap eller stiftelse, har vi studert de to organisasjonsformene for å forsøke å identifisere hovedforskjellene og hvilken betydning disse vil kunne utgjøre.

Tabell 5, Forskjeller mellom stiftelse og aksjeselskap

Forskjeller	Stiftelse	Aksjeselskap
Hovedforskjell	Eierløs / Selveiende	Eiere / aksjonærer
Kapitalkrav	Grunnkapital minimum 100 000, næringsdrivende stiftelser 200 000.	Aksjekapital minimum 30 000, fordelt på aksjeandeler.
Styre	Styret kan ikke bestå av juridiske personer, eller av noen som har gitt, eller er nærstående til noen som har gitt en formuesverdi som inngår i grunnkapital.	Hvem som helst over 18 år kan sitte i styret.
Revisjon	Stiftelser er under enhver omstendighet underlagt regnskaps- og revisjonsplikt.	Aksjeselskap kan unnlate revisjonsplikten dersom omsetning er lavere enn 5 millioner, balansesum under 20 millioner og gj.snittlige årsverk er under 10.
Overste makt	Styre	Generalforsamling
Maktfordeling	1. Styre 2. Daglig leder	1. Generalforsamling 2. Styre 3. Daglig leder

4.4.5 Anbefaling organisasjonsform

Basert på funnene som fremgår av analysen ovenfor, så er det ikke voldsomme forskjeller på de to organisasjonsformene når man setter det i kontekst med etablering av et senter i Egersund. Ettersom senteret ikke har til hensikt å generere økonomisk avkastning, mener vi valget mellom aksjeselskap og stiftelse som organisasjonsform ikke spiller en stor rolle i forhold til forretningsmodellen. Man kan med begge organisasjonsformene drive et senter med samme formål, søke diverse støtteordninger, motta støtte og tilskudd, få skattefritak, og en rekke andre generelle formaliteter.

Det er allikevel noen avgjørende faktorer som gjør at vi anbefaler den ene formen over den andre. Mens aksjeselskap har eiere som påser at selskapet driftes i henhold til formål, har ikke stiftelser dette. En risiko med stiftelse som organisasjonsform er at dersom personene som var involvert ved etableringen på et senere tidspunkt forsvinner ut, så kan også initiativ og driv forsvinne ut samtidig. Det er ikke gitt at for eksempel en ny daglig leder har samme giv og interesse i stiftelsen som den som var med fra starten. På denne måten tror vi at eiere kan være med å bidra til stabilitet over tid.

Den andre faktoren er eierskap. Det kan være fordelaktig at senteret gjennom en stiftelse kan være selveiende, uten innblanding fra aksjonærer, og på denne måten kun fokusere på senterets beste. På den andre siden tror vi at dersom et senter eies av et større antall aksjonærer med en liten eierpost hver, så kan dette øke følelse av tilhørighet og stolthet over det lokale senteret, med påfølgende økt interesse, ”passion” og engasjement. Dette tror vi kan vanskeligere oppnås ved stiftelse som organisasjonsform.

Den tredje faktoren vi legger til grunn er dette med styre og styresammensetning. Mens man ved aksjeselskap fritt kan bestemme selv hvem som settes til styreposisjoner, er dette mye strengere ved stiftelse som organisasjonsform. I en stiftelse kan ikke styret bestå av juridiske personer, altså selskaper, eller av noen som har gitt, eller er nærstående til noen som har gitt en formuesverdi som inngår i grunnkapitalen. Dette kan skape problemer dersom en ser for seg at styret bør bestå av for eksempel bidragsyterne i etableringsfasen. Sannsynligvis kan regelen omgås ved at kun en av givernes bidrag inngår i grunnkapitalen, gitt at bidraget oppfyller krav til størrelse av grunnkapital. Styremedlemmet kan uansett ikke være et selskap. Dette blir uansett en usikkerhetsfaktor som enkelt kan unngås ved å velge aksjeselskap som organisasjonsform.

Den fjerde faktoren går på dette med revisjonsplikt. Selv om det ikke utgjør en substansiell del av kostnadsbildet, så vil det uansett kunne være penger spart ved unnlattelse fra revisjonsplikten. Dette kan kun oppnås ved aksjeselskapsformen dersom selskapet oppfyller kravene til omsetning, balansesum og årsverk. Stiftelser har revisjonsplikt uansett størrelse og omfang. Selv om det kan være lurt å benytte seg av revisor, så har man i alle fall muligheten til å kutte dette ut som aksjeselskap.

Den siste faktoren vi har lagt til grunn for vårt valg av organisasjonsform er makt og maktfordeling. Ved aksjeselskap er det tre ledd i maktutøvelsesstigen, mens stiftelse kun har 2 på organisatorisk nivå. Vi tror valg av aksjeselskap som organisasjonsform dermed vil kunne være en ytterligere forsikring om at senteret drives på best mulig måte, ettersom den utøvende makten er mindre sentrert enn som stiftelse.

Med dette faller vår anbefaling på valg av organisasjonsform for et senter i Egersund på aksjeselskap.

4.5 Plassering, lokaler og innhold

I tillegg til lønn, har en av de største kostnadsdriverne for andre sentre har vist seg å være bygg og plassering. Det medfører betydelige kostnader enten man leier eller eier, dvs. bygger nytt. Nybygg av denne typen som kreves for slike sentre er svært kostbare og krever store investeringsbudsjetter. Et lokalt eksempel er Jøssingfjordsenteret som for tiden bygger med en kostnadsramme på 76 millioner kroner. Ved leieforhold må man betale for plassering og størrelse etter gjeldende markedspriser for området man velger senteret plassert i. For lettere å kunne realisere prosjektet med etablering av et senter i Egersund, har man fra starten av lagt vekt på en kostnadsminimerende og effektiviserende tankegang. Skal man bygge eget nybygg vil dette kreve omfattende arbeid med søknadsprosesser, finansiering, og planlegging, i tillegg til å være svært tidkrevende.

For raskere å kunne stable et senter på beina i Egersund, ser man på leie som det beste alternativet innledningsvis. Leie vil over lengre tid sannsynligvis være dyrere enn å bygge eget bygg, men til gjengjeld gjøre senteret mer fleksibelt. Dersom man ønsker en spesifikk plassering, for eksempel nær sjøen, vil man ved bygging måtte få tak i tomt, godkjennelser til å bygge etc. Dette slipper man ved leie, da man kan velge og vrake etter hva man finner passende. Man vil også spare seg for en del tid og arbeid i etableringsfasen, da det trolig vil være lettere å få et slikt senter opp i leide lokaler. Intensjonen til prosjektets initiativtakere har siden første møtet med oss også vært basert på leie.

Man har i møtene med prosjektgruppen, til dels også i møtene med potensielle samarbeidsbedrifter, fått innspill til lokaler og plassering. Alle har vært klare på at et slikt senter bør ligge strategisk og sentrumsnært til, med tanke på adkomst og infrastruktur. Dette sammenfaller også med vårt mål med oppgaven om å forbedre totaltilbudet i Egersund, hvor senteret åpenbart må være en del av byen. En annen viktig agenda med et slikt senter har vært samlokalisering med andre tilbud. Eigersund kommune har i nær fremtid til hensikt å flytte bibliotek og turistinformasjon fra sine respektive lokasjoner per i dag. En samlokalisering med disse to vil åpne muligheter for et senter, og er noe man har hatt i bakhodet ved vurdering av lokaler. Kommunen har ansatte ved disse tilbudene, som ved samlokalisering også kan fungere som ansatte ved et senter. På denne måten kan det spares lønnskostnader. Da kommunen uansett er på utkikk etter nye lokaler, vil en annen mulighet som åpner seg være at man kan få en rimelig, eller gratis, plassering sammen med de to kommunale tilbudene. Dette er ikke noe det budsjetteres med, men vil allikevel være en mulighet i arbeidet videre med å realisere senteret.

Basert på hva som har fremkommet i møtene med prosjektgruppen, har man klart å utpeke to aktuelle alternativer til lokalisering. Begge oppfyller kriteriene som er lagt til grunn i utvelgelsen, som er at det må:

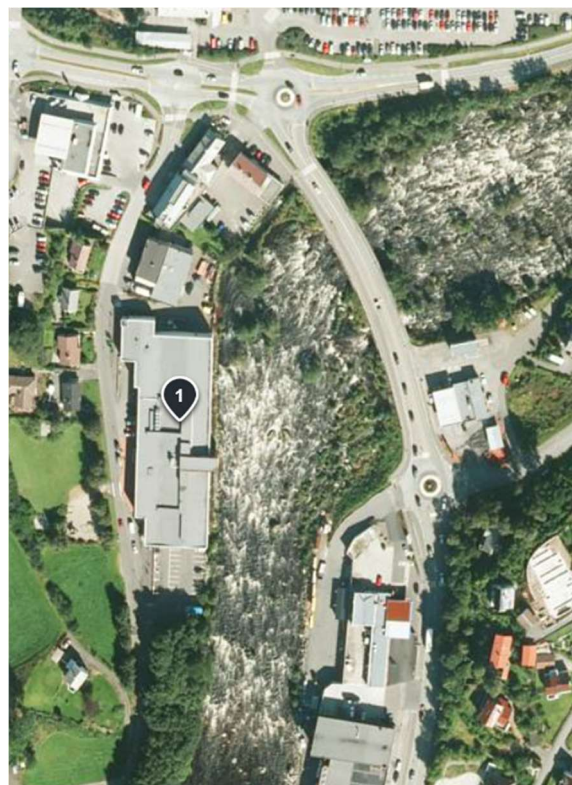
- Være sentrumsnært
- Ha god plassering i henhold til adkomst og infrastruktur
- Være nært til sjøen, jf. ”kystbyen Egersund”
- Ha plass til en eventuell samlokalisering
- Ha potensial til de tilpasninger som finnes nødvendige for etableringen av senteret

4.5.1 Eger Stormarked

Eger Stormarked er lokalisert med adresse Lindøyveien 8 og har siden 1974 vært et kjøpesenter. Bygget har vært gjennom flere renoveringer og oppussingsprosjekter, og har hatt flere forskjellige eiere og butikker opp igjennom årene. Bygget ligger fint til ved elvemunningen ut i den innerste delen av havnebassenget, og er lokalisert et lite stykke unna sentrumskjernen, anslagsvis 5-10 minutters spasertur. Plasseringen er allikevel gunstig med tanke på tilreisende da togstasjonen ligger rett over gata, samtidig som det ligger forholdsvis nært sentrum. Kommunens utviklingsplaner for sentrum, noe som beskrives mer utdypende i neste alternativ, vil med tiden føre til at sentrumskjernen trekkes helt opp til Eger-bygget. Ifølge Dalane Energi og prosjektgruppa har eierne av bygget i en tid slitt med å få leid ut i bygget, hvor det er arealer tilgjengelig både til et senter og eventuelle samlokaliseringer.



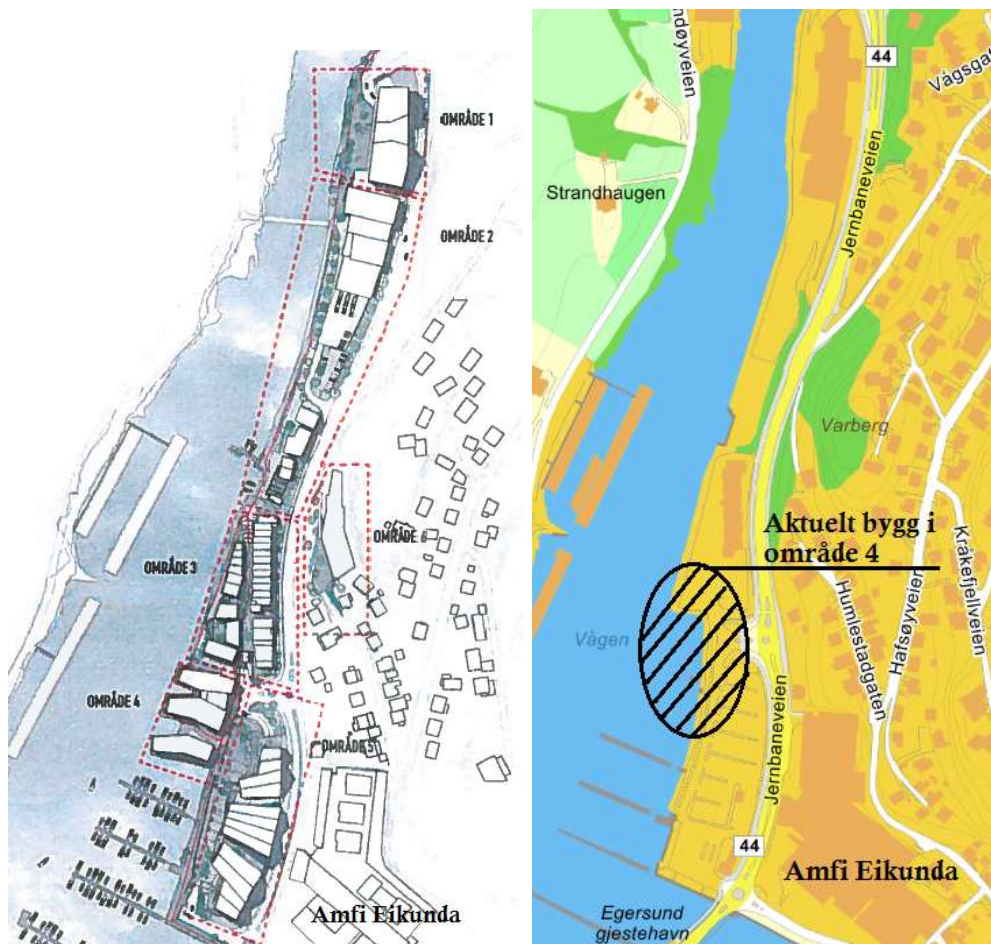
Kjersti Søyland Bye har vært i kontakt med eier av bygget som kunne fortelle at leieprisen i område ligger mellom 1 000 - 1 400 kroner per kvadratmeter/år, alt etter hvilke ombygginger og tilpasninger som må gjøres. På bakgrunn av dette har vi i utregningene våre tatt utgangspunkt i en pris på 1 200 kroner per kvadratmeter. Med et arealbehov på 1 100 kvadratmeter og en leiepris på 1 200 kroner per kvadratmeter vil leiekostnader forløpe seg til 1 320 000 kroner per år. Bildene under viser plassering i forhold til sentrumskjernen samt et flyfoto som viser bygningens form og størrelse. Bygget er på vel 10 000 kvadratmeter, og kan blant annet skilte med 130 parkeringsplasser.



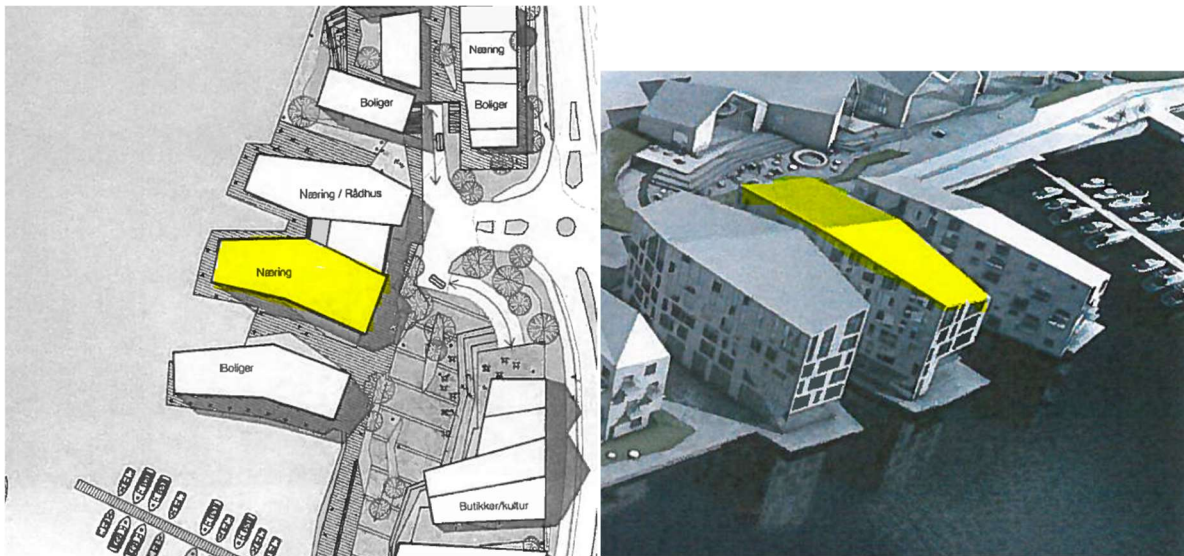
Med plasseringen langs elven vil det være gode muligheter knyttet til utvikling av installasjoner og utstillinger. Dalane Energi var en av dem som foreslo dette bygget til formålet, og mente dette var en ypperlig plassering til å få vist frem temaer knyttet til energi og hvordan energi blir til. Det er på den andre siden knyttet noe usikkerhet til hva man eventuelt vil få lov å lage til på tomten, da man ikke har hatt mer utfyllende samtaler med byggeier. Bygget er uansett et godt alternativ. I forhold til plassering er dette noe av det første man passerer på vei inn til sentrum, noe vi anser som positivt.

4.5.2 Nytt bygg Egersund Sentrum

Det andre alternativet til potensielle lokaler er et planlagt bygg som ikke er påbegynt enda. Eigersund kommune har store utviklingsplaner for store deler av havneområdet, hvor flere byggeprosjekter er klare til å igangsettes. Flere av byggeprosjektene er det selskapet Kontrari AS som står bak, hvis eier er den samme Frode Teigen som eier Grand Hotell, Eigersund Group, AKVA Group med flere. Kjersti Søyland Bye har vært i kontakt med Kontrari AS og fått sett nærmere på planene deres. Kartet under viser områdene hvor det planlegges nye bygge- og utviklingsprosjekter.



I alle markerte områder 1 – 6 planlegges utstrakt bygging av bygg til ulike formål, hvorav blant annet boliger, næringsbygg, butikker, kultur og mattilbud er noe av det som planlegges inn her. Plasseringen vi konkret ser på er område 4. I område 4 planlegges det ifølge Kontrari bebyggelse med et mer formelt uttrykk, primært for næring. Det skal i dette området bygges totalt 11 470 kvadratmeter fordelt på 2 220 kvadratmeter bolig og 9 250 kvadratmeter næring. Næringsbebyggelsen får høye åpne førsteetasjer med klart definerte ankomstrom, samt parkeringskjeller. I tillegg foreslås en tursti rundt og mellom bygningene, som videre strekker seg til den nye byparken langs marinaen.



Bygget man konkret har fått foreslått og sett oss ut er på skissene ovenfor markert med gult. I høyre bildet ser man bygningene ovenfra skrått ned. Bygget til venstre for vårt aktuelle bygg er forslått som nytt rådhus, mens bygget til høyre lengst mot båthavna er forslått som boligblokk. Dermed gir dette en ypperlig plassering i forhold til samlokalisering og klyngetankegangen. Man vil i et slikt bygg både få plass til et senter, bibliotek, turistinformasjon, kafé og så videre, i tillegg til at man ligger vegg i vegg med rådhus og diverse annen næring. Prisen for leie i dette bygget ble oppgitt av Kontrari til å være 1 200 kroner per kvadratmeter/år pluss eventuelle felleskostnader. Dette er det samme som man tok utgangspunkt i for Eger Stormarked, selv om dette kan vise seg å bli både billigere og dyrere (1000-1400kr/m²). Med tanke på plassering er nybygget i område 4 helt ypperlig. Man vil ligge helt i sjøkanten og midt i sentrumskjernen, med umiddelbar nærhet til kjøpesenter, butikker, torg, hotell, bedrifter og kommune.

Arkitekturmessig slik det fremgår av bildet, så vil det være et moderne og innbydende design, og nærmest som et signalbygg å regne. I tillegg vil man trolig kunne påvirke byggingen innvendig etter hva man har behov for, og på denne måten kunne spare ombyggingskostnader i forhold til et eksisterende bygg.

4.5.3 Konklusjon

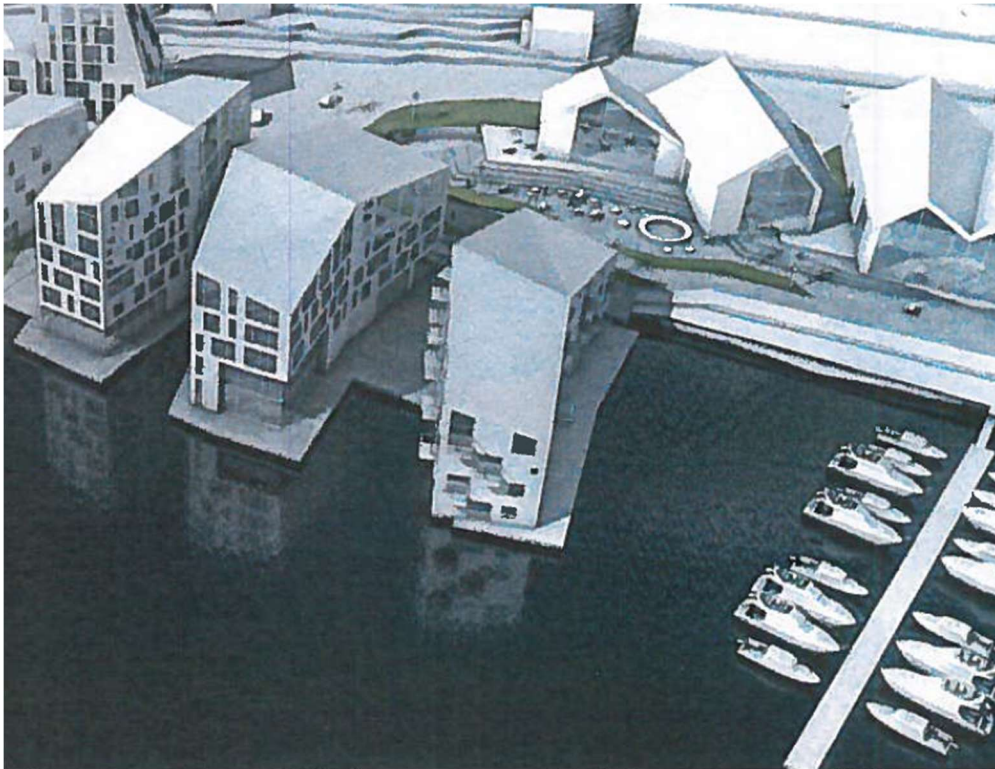
Ved å velge Eger Stormarked som lokasjon vil man kunne nyte fordeler som umiddelbar nærhet til togstasjonen, og på denne måten være godt tilrettelagt for tilreisende. Samtidig vil man kunne få tilgang på de arealer man har behov for, samt at samlokalisering lar seg gjøre. Lokaliseringen ligger også fint til med tanke på utviklingsplanene som foreligger, hvor sentrumskjernen etter hvert vil strekkes helt opp til området ved Eger Stormarked. Eger Stormarked er noe av det første man passerer på vei inn til sentrum, og vil derfor være godt synlig. Plasseringen helt ved elvekanten og elvemunningen ut i havnebassenget muliggjør i tillegg flere spennende alternativer med tanke på installasjoner og publikumstilbud, dersom dette godkjennes av utleier.

Ved å velge et nybygg i kommende område 4 vil man kunne nyte fordeler som plassering midt i sentrumskjernen, helt ved sjøkanten og i umiddelbar nærhet til alt Egersund sentrum har å tilby. En slik plassering vil trolig gjøre det lettere for folk som er i byen å stikke innom senteret en tur. Med store og klart definerte ankomstrom, sammen med en helt ny og arkitekturisk stilig bygning vil man lett fremstå som innbydende til besøk. Ved leie av en første etasje i bygget kan det tilrettelegges for utstillinger både inne i bygget og utfor ved sjøkanten. Samlokalisering med andre enheter vil også være mulig i dette bygget, med for eksempel turistinformasjon og bibliotek i en 2. etasje.

Vi ser klare positive trekk ved begge alternativene. Vi klarer derimot ikke se bort ifra det faktum at man kan få et helt nytt og arkitekturisk stilrent bygg, helt nede ved sjøkanten og midt i sentrumskjernen til anslagsvis samme pris som Eger Stormarked. Eger-bygget ligger litt utenfor sentrumskjernen, er litt mindre attraktivt stilmessig, samtidig som det er usikkerhet knyttet til den konkrete leieprisen. Selv om Eger-bygget ligger attraktivt til med tanke på innkjøringen til sentrum og nærheten til togstasjonen, så mener vi at beliggenheten til nybygget vil kunne være mer attraktiv, da tilreisende mest sannsynlig vil inn til sentrumskjernen uansett. Ved beliggenheten til nybygget får man i pose og sekk, både nye lokaler, plassering i sjøkanten og plassering midt i sentrum.

Vår anbefaling og valg faller med dette på det planlagte nybygget i område 4 i hht. kart.

! En tilleggsopplysning i forhold til nybygget er at Kontrari AS for tiden forhandler med Eigersund kommune som potensiell leietaker av dette. Dersom kommunen fattet beslutning om å leie dette, vil det for et senter i Eigersund være en mulighet for å kunne få plass i bygget til en redusert pris eller kostnadsfritt. På denne måten vil kommunens bidrag være gjennom lokalet. Dermed forsvinner leiekostnaden og man vil få et svært annerledes budsjett enn hva man opprinnelig har lagt til grunn.



4.6 Innhold og arealfordeling

For å ha en noenlunde idé om hvordan et senter skal se ut, har vi tatt utgangspunkt i arealfordelingen som vist i tabellen under. Med et utstillingsareal på i overkant av 700 kvadratmeter, og totalt disponibelt areal på 1100 kvadratmeter mener vi størrelsesordenen vil være tilstrekkelig i forhold til kravene til et vitensenter. Dette begrunner vi med henvisning til analysen av andre vitensentre, hvor vi så at for eksempel Vitensenteret Sør disponerte totalt ca. 700 kvadratmeter de første to årene. Noe som går igjen hos de fleste sentrene er at det startes med et visst størrelsesomfang for så å bli utvidet med eksempelvis planlagte moduler eller byggetrinn i ettertid.

Videre vil utnyttelse av areal og arealfordeling få betydning for de besøkendes opplevelser på senteret. Det vil være viktig å planlegge hvordan innholdet skal plasseres med hensyn på layout og kø-teori. Dersom det legges opp til at noen av installasjonene kun kan brukes av én om gangen, bør flere av disse samlokaliseres for å gi et tilbud til flere. Et annet alternativ kan være en planløsning på «kryss og tvers» hvor man kan bevege seg fritt mellom aktivitetene for å unngå at det oppstår kø. Dersom det legges opp til en god flyt gjennom aktivitetsarealet, hvor besøkende kan gå gjennom utstillingen uten å måtte vente for mye, vil dette kunne gi kunden en bedre opplevelse av senteret, og følgelig trigge ønske om gjenbesøk.

Arealfordeling

Bruksformål	Areal (m²)
<i>Kombinert resepsjonsområde med butikk</i>	70
<i>Toaletter</i>	40
<i>Utstyrerom</i>	15
<i>Varelager</i>	10
<i>Konferanserom</i>	45
<i>Kontor</i>	15
<i>Garderobe</i>	30
<i>Utstillingsområde inkl. fellesareal</i>	735
<i>Kaféområde med kjøkken</i>	140
Totalt arealbruk	1100

4.6.1 Utstillinger og installasjoner

Det er fortsatt knyttet en del usikkerhet til selve innholdet i senteret. Møtevirksomheten med næringsliv og interessenter i Egersund har allikevel gitt oss en pekepinn på hva vi kan forvente å få til i et senter. Foruten det man basert på møtene vil kunne forvente å få av bidrag fra næringslivet, tar man også utgangspunkt i at det bør påberegnes investeringer i installasjoner

og utstillinger for senterets egen regning. Senterets regning vil i startfasen være investorers regning i form av støtte og tilskudd til finansiering, ettersom man ikke vil kunne få alt innhold kun fra de bedriftene man har hatt kontakt med.

Interaktivt akvariumsgulv

Den største investeringen fra senterets side ser vi for oss blir i et såkalt interaktivt akvariumsgulv. Dette kan programmeres til hva som helst, også helt andre ting enn akvarium. Et relevant eksempel er pelagisk fisk som svømmer rundt i gulvet. Dersom man trækker nært fisken, svømmer den vekk. Dette tror vi vil kunne appellere spesielt til den yngre delen av kundegruppen.

Vi har vært i kontakt med leverandør i Tyskland og innhentet prisforslag på dette. Pris varierer etter størrelse, hvilket underlag man skal ha osv. Alternativet vi ser for oss i senteret er en komplett pakke med en 7500 ANSI projektor (med throw ratio 1,7 - 2,8:1). Akvariet på gulvet vil med denne utgjøre 3,5 meter x 2,6 meter som tilsvarer ca. 9 kvadratmeter. En slik komplett pakke koster 10 570 euro, som etter dagens kurs tilsvarer omtrent 100 000 norske kroner. Det er også mulig å få både mindre og større varianter av løsningen, hvor prisene varierer i takt med størrelsen.

En mulighet til finansiering av denne installasjonen kan være å få med de fiskerelaterte bedriftene, som for eksempel Pelagia og Global Fish. Dersom disse sier seg villig til å være med å hel- eller delfinansiere installasjonen, så kan man redusere investeringsbehovet eller frigjøre midler til andre installasjoner.



Diverse utstillinger og installasjoner - andre muligheter

Da Kjersti Søyland Bye og Kari Robertsson Arntsen i det man kan kalle forstudiet til denne oppgaven var i kontakt med VilVite Senteret, kom det frem at utstillinger og installasjoner kunne kjøpes og direkte kopieres fra senteret i Bergen. På denne måten vil man ikke være avhengig av å finne opp kruttet på nytt og kan med fordel hente inspirasjon hos andre sentre, enten man kopierer direkte eller om man lager nye installasjoner og utstillinger basert på lignende. Ved å kjøpe direkte kopierbare vil man måtte bruke mer penger, men samtidig spare tid og arbeid. Med dette vil det være en mulighet å supplere med utstillinger og installasjoner fra andre vitensentre, som et utfyllende tillegg til det man klarer å få til med samarbeidspartnere i Egersund.

Utstillinger og installasjoner fra lokalt næringsliv

Basert på hva som fremkom av møtevirksomheten vår med lokalt næringsliv og interessenter har vi nedenfor laget en liste potensielle temaer og aktiviteter som ble diskutert på møtene. Svært få av disse er ferdigutviklet og klar til å settes inn i et senter, og man bør derfor påberegne litt tid, planlegging og samarbeid til utvikling av disse.

Tabell 6, Samarbeidspartnere og innholdsbidrag

Samarbeidspartner	Innholdsbidrag tema og installasjoner
Aker Solutions	Realfag, naturfag og teknologi. Har et eget senter på Fornebu hvor utstillinger og installasjoner kan kopieres direkte fra.
Dalane Folkemuseum	Lokal historie.
Dalane Tidende	Historie, journalistikk. Datamaskiner med printer til å lage/printe egen forside.
Magma Geopark	Geologi, geografi og naturfag. VR-briller samt utstillinger.
Marine Technologies	Teknologi og maritime. Brosimulator, balansebrett ++
Navtor	Teknologi, programmering og maritime. Autonome skip - skjerm med sanntidsplassering skip++
Navico	Teknologi og maritime. Installasjoner knyttet til skipselektronikk, fiske, radarer, ekkolodd, navigasjon, VHF-radioer.
Pelagia	Maritime og biologi. Store byggeklosser i putemateriale formet som sine velkjente fiskekasser. Diverse knyttet til fisk++
Fjordline	Maritime og transport Aktivitet knyttet til sin virksomhet.
Global Fish Egersund	Maritime og biologi Aktivitet knyttet til sin virksomhet, fisk og fremstilling av fiskeprodukter
Egersund Group	Maritime, fiske og miljø Nødruse, bøting av not, knytting av knuter, oppsamling av havsøppel
Dalane Energi	Energi, realfag og naturfag Eget "energihjørne", fremstilling av produksjon og lagring av strøm, vannkraft, vindkraft. Andre aktiviteter knyttet til energi++

4.7 Markedsføring

Vi mener foreldre er en viktig gruppe å henvende seg mot med markedsføringstiltak. Dette fordi vi tenker det ofte er foreldrene som sender barna på tilbud som vårt, og det er også gjerne disse som betaler, i tillegg er det etter norsk lovgivning ikke lov å rette markedsføring mot barn direkte, jf. markedsføringsloven. For å nå foreldrene mener vi en god plass for annonsering og markedsføringstiltak vil kunne være aviser, både gjennom fysiske aviser og på avisens digitale flater. Vi tok i denne anledning kontakt med Stavanger Aftenblad og Schibsted Group. Aftenbladet kunne fortelle at et snitt på daglige sidevisninger per plattform utgjorde følgende:

- PC/Desktop: 448 000
- Mobil: 335 000
- Tablet: 154.000
- Oppslag papiravis: 55.450 (gjennomsnitt 2016)

For annonsevisninger digitalt varierer antallet noe alt etter hvilket banner man velger, men sidevisningene er allikevel et fint utgangspunkt for å regne en fornuftig andel (SOV) for en annonsør. Dette er på grunn av at annonseproduktene hos avisene selges med pris per CPM (Cost-per-thousand-impressions), som står for pris per tusende visning. På denne måten betaler man ikke en fast pris, men heller etter hvor mange visninger annonsen vår har fått. Aftenbladet tilbyr annonseplasser digitalt inndelt etter hvilken enhet siden besøkes fra, henholdsvis PC/Desktop, Mobil, Tablet, eller kombinasjoner. Prisene per CPM varierer mellom 150-300 kr, alt etter størrelse og plassering. Et priseksempel for grei annonseringsplass på mobil og desktop vil da være:

$(448+335) \times 150 \text{ kr} = 117\,450 \text{ kroner på en gjennomsnittlig dag.}$

Et priseksempel for grei annonsering på mobil alene vil være:

$335 \times 150 \text{ kr} = \text{ca } 50\,000 \text{ kroner på en gjennomsnittlig dag.}$

Det som derimot er verdt å merke seg når man prøver å kalkulere disse prisene, er at det vanligvis er en forskjell på netto og bruttopriser. Man inngår som regel et samarbeid med den aktuelle avisen, hvor man får rabatter. Ifølge kilder vi har snakket med som jobber med denne type markedsføring, er det ikke uvanlig at store organisasjoner kan slå av 70% av prisen på det som er oppgitt hos annonsetilbyderen. Man kan nok ikke ha dette som utgangspunkt for et senter

i Egersund, men at prisen er noe lavere enn oppgitt kan en regne med. Vi har her beregnet ut ifra veiledende priser.

I tillegg til å annonsere i store aviser som Aftenbladet, vil vi også kunne få gode løsninger med lokalaviser gjennom Dalane Tidende. Om ikke gratis markedsføring, så vil en i allefall møte velvillighet hos Dalane Tidende basert på det som fremkom av vårt møte med dem. Utover markedsføring i form av annonseplass vil Dalane Tidende kunne bidra med dekning og omtale gjennom artikler og skrivelser. Denne type publisitet er markedsføring som kan være like mye verdt som en annonseplass, sannsynligvis mer ettersom det da kommer fra en "objektiv" part istedenfor senteret selv.

Dersom senteret flettes inn i tilbudene til Fjordline, og selges og markedsføres gjennom deres pakkeløsninger, så vil man ifølge Fjordlines tall kunne nå ut til deres 1,2 millioner gjester per år. Vi anser en slik form for markedsføring som svært verdifull, spesielt mot turistsegmentet da tilbudet markedsføres sammen med en måte til å komme seg til senteret. Basert på hva som fremkom av møtet vårt med Fjordline, så er dette markedsføring vi mest sannsynlig kan få kostnadsfritt. En slik markedsføring kan også øke verdien på Fjordlines pakkeløsninger, og på den måten også være gjensidig verdifull for Fjordline.

På et strategisk nivå ser vi for oss at markedsføringstrykket settes inn i forkant av perioder hvor det er mer sannsynlig at folk vil og kan besøke et slikt tilbud som et senter i Egersund. Dette innebærer ferier, helger og andre fridager. For skolesegmentet kan det være smart å kontakte skolene direkte, gjerne ved skoleårets oppstart. På denne måten kan lærere få god tid til å planlegge et eventuelt besøk til å passe overens med læreplan. Selv om vi tror det vil være mer en spredt helårs-geskjeft, så kan man for bedriftssegmentet være litt ekstra på i periodene hvor det skal avsluttes kvartal/årsregnskap, ulike arrangementer, møter, og andre perioder hvor det vil være naturlig med behov for konferansefasiliteter. Innen bursdagssegmentet tror vi etterspørselen vil være jevn året gjennom, og markedsføringen for dette trengs ikke rettes mot spesielle perioder.

Vi mener utvikling av egen hjemmeside vil være viktig for senteret. Dette kan være den viktigste markedsføringskanalen etter annonsering, da det vil være naturlig for folk å besøke siden etter å ha tatt interesse fra en annonse. Hjemmesiden bør være innbydende og trigge fysisk besøk til senteret. Siden bør også ha informativt design, gjerne med spill eller aktiviteter som kan være med å øke interessen for siden samt trigge besøk til senteret.

Et effektivt markedsføringstiltak kan være å benytte seg av *Google Adwords*. Med Google Adwords betaler man kun når noen klikker på annonsen og besøker hjemmesiden til senteret. Med denne tjenesten kan man la folk som søker på kodeord som for eksempel "helgeaktivitet", "familiedag", "aktivitet barn" eller lignende finne nettsiden til senteret. Dermed når man frem til rett målgruppe til rett tid. Ifølge Google Adwords er dette en rimelig form for markedsføring, hvor man typisk betaler 0,10 kroner per klikk inn til siden vår.

Til sammenligning vil en visning per annonse i Aftenbladet koste 0,15 ved det rimeligste alternativet, og 0,30 per visning for det dyreste. I tillegg vil google adwords være mye mer målrettet. Samtidig vil det allikevel være mulig å nå kunder som ellers ikke hadde lagt merke til vårt tilbud gjennom annonsevisning i Aftenbladet. Google Adwords treffer kunder som spesifikt er ute etter hva vi tilbyr ved søk på nettet, mens annonsering i Aftenbladet treffer alle som besøker avisens hjemmeside. Dermed tror vi en kombinasjon av disse markedsføringstiltakene vil være en god sammensetning, sammen med Dalane Tidene og Fjordline.

Vi har satt opp et markedsføringsbudsjett på 200 000 kroner i år 1, og 150 000 kroner i år 5. Vi tror markedsføringen er viktigere i starten, da vi trenger å gjøre tilbudet kjent. Samtidig tror vi at fremtiden vil bli enda mer digital, og man vil derfor rette hovedvekten av markedsføringstiltak mot digitale flater.

Markedsføringsbudsjett		
	År 1	År 5
Annonsering avis papir	60000	30000
Annonsering avis digital	100000	80000
Google Adwords	40000	40000
Sum Markedsføring	200000	150000

4.8 Prisstrategi

Når en skal bestemme prisen på et produkt eller tjeneste er det mange faktorer en må forholde seg til. Prisstrategien skal underbygge det overordne mål. Vi skiller som regel mellom tre ulike prisstrategier. Disse er skummingsprisstrategi, penetrasjonsprisstrategi og nøytral prisstrategi (Silkaset, 2009)

De nevnte prisstrategiene har alle sine særegne kjennetegn. Det er omtrent 10% av bedriftene som velger å implementere en skummingsprisstrategi. Denne strategien priser produktet eller tjenesten høyt i forhold til den økonomiske verdien på selve produktet (Silkose, 2009) En penetrasjonsprisstrategi blir derimot benyttet i 30% av bedriftene. Her ligger fokuset på å bruke prisen bevisst for å nå ut til flest mulig kunder og oppnå størst mulig markedsandel. Kundene som befinner seg innen denne målgruppen er ofte prisfølsomme, noe som innebærer at en prisøkning ved en senere anledning kan ha stor innvirkning på salg. Det er om lag 58% av bedriftene som benytter seg av en nøytral prisstrategi. Kjennetegnet ved denne strategien er at en ikke bruker prisen som et virkemiddel for å oppnå en større markedsandel. Denne strategien brukes ofte hvis bedriften har vanskeligheter med å forutse reaksjonen til markedet.

Ideen til etableringen av senteret har kommet i stand gjennom at en innså at det manglet et konkret tilbud til barn og ungdom. Dette tilsier at i dagens situasjon er det begrenset med informasjon å innhente om betalingsvilligheten i markedet. Vi tror derimot at det vil være en høyre betalingsvillighet lokalt, enn regionalt. Dette skyldes at det finnes flere lignende tilbud regionalt og dermed vil det være knyttet en stor risiko til å ikke tiltrekke seg personer fra regionen hvis vårt prisnivå er høyere. Vi er avhengige av å tiltrekke oss personer fra regionen og dermed vil en skummingsstrategi med høy pris være lite egnet. En penetrasjonsprisstrategi kan til en viss grad være hensiktsmessig å benytte i forhold til kundesegmentet, men også i forhold til potensiale om å oppnå en stor markedsandel. Utfordringen vil derimot være å sørge for at den lave prisen fører til økt salg, slik at en på lang sikt tar igjen den inntjeningen en hadde hatt ved å kreve en høyere pris på produktet. På bakgrunn av dette mener vi at det vil være mest hensiktsmessig å ha en nøytral strategi ettersom vi ikke kan på forhånd forutse reaksjonen til markedet. En altfor høy pris kan føre til lite etterspørsel, mens en for lav pris kan være en begrensning på inntjeningen.

Prissettingsmetode

I tillegg til de nevnte prisstrategiene har vi også ulike prissetningsmetoder. Disse metodene skal alltid ta hensyn til den underliggende prisstrategien. De ulike metodene er markedsbasert prissetting, kostnadsbasert prissetting og konkurransebasert prissetting (Nørgaard & Olsen, 2007)

Konkurransebasert prissetting indikerer at prisen en velger er på samme nivå som konkurrentene. Dette skyldes at hvis prisnivået er for høyt, kan kundene velge konkurrenten

framfor oss, men hvis det er for lavt kan vi potensielt starte en priskrig. Denne prissetningsmetoden brukes derfor i markeder ved relativt like tilbud. Markedsbasert prissetting kjennetegnes ved at en priser produktet eller tjenesten i forhold til den prisen man mener markedet er villig til å betale. Utgangspunktet for denne metoden er at en er sikker på at produktet som tilbys skiller seg ut i stor grad i forhold til konkurrentene. Dermed kan man kreve en høyere pris ettersom det ikke finnes lignende tilbud som vil dekke de samme behovene. Kostnadsbasert prissetting tar høyde for hvor mye kostnader som er knyttet til produktet eller tjenesten og beregner en pris deretter. Målet er da å ha et prisnivå som vil føre til at en selger med fortjeneste.

I vårt tilfelle mener vi at en hybrid løsning mellom konkurransebasert- og kostnadsbasert prissetting vil være det beste alternativet. Vi ønsker å hverken prise oss for høyt eller lavt, men heller på et prisnivå som er i nærheten av det lignende sentre i Norge tilbyr. Vi ønsker samtidig at det skal rettes fokus mot hvor store utgifter det knyttes til driften av et slik senter. Målsettingen er å få det til å gå rundt driftsmessig. Vi har ikke foretatt noen undersøkelser angående betalingsvillighet i markedet, derfor vil det være vanskelig å benytte en markedsbasert prissetting.

Oppsummering

Tabellen under tar for seg prisoversikten vi har valgt for vitensenteret i Egersund.

Tabell 7, Prisoversikt

Barn under 4 år	Barn under 16 år	Voksen	Student, honnør	Familie (2 voksen + 3 barn)
Gratis	80 kr	125 kr	80 kr	350 kr

Billettprisene som er vist i tabellen er satt med utgangspunkt i konkurranse – og kostnadsbasert prissetting, men også med fokus på vår nøytrale prisstrategi. Vi har evaluert billettprisene til våre nærliggende konkurrenter og prøvd å legge oss på omtrent samme prisnivå. Vi mener at Vitensenteret Sørlandet og Vitenfabrikken Sandnes er de mest sammenlignbare konkurrentene. Et senter som for eksempel VilVite Bergen er utenfor vår rekkevidde grunnet deres størrelse og omfang.

For barn under 3 eller 4 år har vi valgt på å tilby gratis inngang på lik linje som sentrene i Sandnes og Sørlandet. Vitensenteret Sørlandet har valgt en pris på 90 kr for barn under 16 år,

mens Vitenfabrikken Sandnes har 70 kr for samme tilbud. Vi har valgt en pris på 80 kr, noe som er litt høyere enn prisen i Sandens, men samtidig litt lavere enn prisen på Sørlandet. Dette skyldes at vi mener prisen ikke er avskrekkende for våre kunder regionalt, men samtidig innenfor det akseptable for vårt lokale marked. Tar vi for oss de oppgitte prisene for voksen på Vitenfabrikken Sandnes og Vitensenteret Sørlandet er de på henholdsvis 130 kr og 90 kr. Vi mener at 90 kr er for lavt for vårt tilfelle fordi dette vil begrense inntjeningen betydelig i forhold til kostnadene knyttet til senteret. På bakgrunn av det har vi valgt en pris på 125 kr. For student og honnør kunder har vi valgt en pris på 80 kr, noe som er likt billettprisen som tilbys til barn under 16 år. Prisen er også eksakt den samme som Vitensenteret Sørlandet tilbyr, mens Vitenfabrikken Sandnes har oppgitt en litt lavere pris på 70 kr. Vi har også inkorporert en pakkepris for familier. Denne er på 350 kr og er beregnet til 2 voksne pluss 3 barn.

4.9 Økonomi

Dette kapitlet tar for seg våre utregninger knyttet til oppstart og drift. Herunder presenterer vi et finansieringsbehov som kreves for at senteret skal kunne etableres, men også gå rundt økonomisk. Forutsetninger som har blitt tatt under beregningen vil bli presentert og forklart underveis.

4.9.1 Etablering

Tabellen nedenfor tar for seg et estimert investeringsbudsjett som vi mener kreves for å etablere senteret i Egersund. De ulike postene vil bli nærmere forklart.

Investeringsbudsjett	
Oppbygging ved etablering	1 050 000
Installasjoner	400 000
Resepsjon/mottak/kasse	90 000
Garderobeløsning	20 000
Konsultasjon	150 000
Kontor	50 000
Inventar	100 000
Varelager	50 000
Sum investeringsbudsjett	1 910 000

Oppbygging ved etablering tar for seg alle kostnader knyttet til fordeling av lokalet i forhold til utstillingsareal, toalett, varelager, resepsjon, konferanserom og kontorplass. Kostnader relatert til innredning som for eksempel maling, gulv, lys og lignende, faller også under denne posten. Vi har kalkulert med en kostnad på kr 1500 pr kvadratmeter, som er i henhold til beregning Jærmuseet har brukt for bygging av utstillingsområde.

Installasjoner omfatter alle kostnader knyttet til kjøp og klargjøring av installasjoner som senteret står for selv.

Resepsjon/mottak/kasse tar for kjøp og integrering av kasse, bankterminal og dataløsning.

Konsultasjon innbefatter innhenting av ekstern ekspertise på områder som design og innredning, utvikling av aktiviteter i henhold til senteret formål og konsept, samt identitetsoppbygning med forankring i kystbyen Egersund.

Inventar inkluderer alle kostnader som kreves for innkjøp av eksempelvis møbler, bord, stoler og lignende, i både fellesareal og rundt i utstillingsområde.

Varelager er innkjøp av diverse salgs- og kioskvarer til butikk.

4.9.2 Støtteordninger

Vi har kalkulert det nødvendige investeringsbudsjettet til å være 1 910 000 NOK. Med bakgrunn i våre undersøkelser av tilgjengelige støtteordninger har vi kommet fram til at et potensielt tilskudd på mellom 500 000 – 800 000 vil kunne være realistisk. De fleste tilskuddsordninger har retningslinjer på at det ikke finansieres mer enn innenfor 50 % av budsjetterte kostnader. Dersom man får tilslag på tilskudd i størrelsesordenen vi mener kan være realistisk, vil støttemidler stå for mellom 26 % - 42 % av budsjetterte investeringskostnader.

Utover støtteordningene vil man dermed fortsatt ha et finansieringsbehov for resterende etableringskostnad. Vi tror derfor senteret også vil være avhengig av bidrag fra lokalt næringsliv og sponsorer.

4.9.3 Driftsbudsjett

Dette kapitlet tar for seg de langsiktige driftsprognosene. Av tabellen under framkommer forutsetningene til både driftsår 1 og 5.

	År 1	År 5
Hovedforutsetninger		
Antall besøkende	20 000	25 000
Billettpris barn og ungdom	80 kr	80 kr
Billettpris voksen	125 kr	125 kr
Andel barn og ungdom	75 %	75 %
Andel voksne	25 %	25 %
Sum billettinntekter	1 825 000	2 285 000
Prosjektinntekter	50 000	150 000
Leieinntekter	200 000	200 000
Andre inntekter - delte konsepter	50 000	100 000
Sum andre innbetalinger	300 000	450 000

Tabellen under viser en detaljert beregning for lønnskostnaden oppgitt i driftsbudsjettet for driftsår 1 og 5.

Lønnsbudsjett år 1		Lønnsbudsjett år 5	
Lønn ansatte (fast kostnad)		Lønn ansatte (fast kostnad)	
Brutto lønn (1 årsverk)	520 800	Brutto lønn (1,5 årsverk)	781 200
<i>Herunder feriepenger 12 %</i>	<i>55 800</i>	<i>Herunder feriepenger 12%</i>	<i>83 700</i>
Arbeidsgiveravgift 14,1 %	65 565	Arbeidsgiveravgift 14,1 %	98 350
Arbeidsgiveravgift feriepenger	7 850	Arbeidsgiveravgift feriepenger	13 870
Pensjonskostnad	12 150	Pensjonskostnad	18 500
Andre kostnader	25 000	Andre kostnader	37 500
Lønnskostnad	631 365	Lønnskostnad	949 420
Lønn verter (variabel kostnad)		Lønn verter (variabel kostnad)	
Gjennomsnittlig lønnskostnad pr. time i Norge (2017)	250	Gjennomsnittlig lønnskostnad pr. time i Norge (2017)	250
Antall timer åpent pr. dag	5	Antall timer åpent pr. dag	5
Antall timer åpent pr. uke	20	Antall timer åpent pr. uke	20
Antall guider pr. uke	6	Antall guider pr. uke	6
Total lønnskostnad pr. uke	7500	Total lønnskostnad pr. uke	7500
x Gj.snittlig antall arbeidsuker*	50	x Gj.snittlig antall arbeidsuker*	49
Lønnskostnad vert pr. år	375 000	Lønnskostnad vert pr. år	367 500
Total lønnskostnad år 1	1 006 365	Total lønnskostnad år 5	1 316 920
*(År 2018 fratrukket helligdager som faller på torsdag-søndag)		*(År 2022 fratrukket helligdager som faller på torsdag-søndag)	

Gjennomsnittslønnen i Norge pr. 2016 (SSB) er grunnlaget for beregning i lønn for fast ansatte. Videre som det framkommer av tabellen har vi regnet med et feriepengegrunnlag på 12% og en arbeidsgiveravgift på 14,1%. Pensjonskostnaden skal minimum være 2% av bruttolønn (kilde), vi har i dette tilfellet benyttet en sats på 2,3 %. Andre kostnader inkluderer sosiale kostnader, godtgjørelser og frynsegoder. Ved driftsår 5 har vi en økning til 1.5 årsverk, derav har den faste lønnskostnaden økt tilsvarende.

Vi har tatt utgangspunkt i gjennomsnittlig lønnskostnad pr. time for guider i Norge (SSB, 2017) under utregningen av lønn for verter. En mer detaljert utregning av timelønnen oppgitt i lønnsbudsjettet er vist i tabellen under.

Utredning lønnskostnad per time	
Lønn (hentet fra SSB)	186
Feriepenger 12 %	22,32
Arbeidsgiveravgift 14,1 %	26,226
Arbeidsgiveravgift på feriepenger	3,14
Pensjonskostnad	3,72
Andre kostnader	8,6
Gjennomsnittlig lønnskostnad per time i Norge (2017)	250

Utregningen av den totale lønnskostnaden er med utgangspunkt i åpningstider og den totale ukentlige lønnskostnaden for vertene. Deretter har vi tatt hensyn til antall gjennomsnittlig arbeidsuker i året, hvorav helligdager som faller innenfor våre åpningstider har blitt fratrukket. Det høye antallet arbeidsuker skyldes åpningstider som går utover ferier, ettersom disse periode er mest innbringende og attraktive for vårt kundesegment.

Driftsinntekter

Billettinntekter (inkl. mva 8%)	1 825 000	2 285 000
Salgsinntekter (inkl. mva 14%)	100 000	250 000
Prosjektinntekter	50 000	150 000
Leieinntekter	200 000	200 000
Andre inntekter - delte konsepter	50 000	100 000
Sum driftsinntekter	2 225 000	2 985 000

Driftskostnader

Varekjøp eks. mva	55 000	137 500
Lønnskostnad	1 006 365	1 316 920
Leiekostnader	1 320 000	1 400 000
Strøm	100 000	110 000
Vedlikehold	50 000	75 000
Markedsføring	200 000	150 000
Administrasjonskostnad	30 000	40 000
Forsikring	80 000	80 000
Andre driftsutgifter	50 000	75 000
Merverdiavgift	147 465	199 961
Sum driftskostnader	3 038 830	3 584 381

Driftsresultat	-813 830	-599 381
Finansieringsbehov/Driftstilskudd	813 830	599 381
Årsresultat	0	0

Driftsinntekter

Billettinntektene er beregnet ut ifra et estimert besøkstall på henholdsvis 20 000 i år 1 og 25 000 i år 5. Besøksgrunnlaget har kommet gjennom analysering av folketall lokalt og regionalt, besøk andre steder, overnattinger etc. I tillegg har vi tatt for oss månedlige besøkstall fra lignende sentre, samt kombinert det med spesifikke lokale arrangement. Vi har estimert omtrent en voksen for hvert tredje barn. Med gode og rettede markedsføringstiltak mener vi at antall besøkende vil ha en jevn stigning gjennom de fem første driftsårene. For å sikre gjenbesøk legger vi her til grunn jevnlig fornying av installasjoner og utstillinger.

Det er viktig å påpeke at det er knyttet en god porsjon usikkerhet til de estimerte besøkstallene. Tallene vi har lagt til grunn for utregningen kan bli høyere, men man risikerer på samme måte at de kan bli lavere enn estimatet. Blir besøkstallene høyere vil billettinntektene øke, med følgelig høyere inntjening og man vil være enda mindre avhengig av støtte for å gå rundt

økonomisk. Det blir ingen annen konsekvens for budsjettene enn at inntektene øker, og man kan redusere støtten eller gå med overskudd. Blir derimot besøkstallene lavere enn estimatet, vil dette få større konsekvenser. Man vil få lavere billettinntekter enn budsjettet, og vil derfor måtte skaffe til veie enda mer økonomisk støtte for å kunne dekke løpende kostnader. De aller fleste kostnadene er faste, og vil derfor ikke korrelere med inntektene. Alternativt blir man nødt til å kutte i kostnadene, noe som kan gi direkte konsekvenser for den daglige driften. Det er i driftsbudsjettet dermed ikke noen form for slingsringsmonn med tanke på lavere besøkstall enn estimert, når dette kun viser hva som må til for å gå i null på totalen. Usikkerheten knyttet til billettinntektene er den vi anser som hva man bør være mest obs på. Dette er den klart største delen av inntektssiden, og endringer i denne vil kunne gjøre større utslag enn de resterende inntektspostene.

Salgsinntektene består av produktsalg og kioskvarer fra senterets butikk, samt salg av guidede opplegg. Under utregningen har vi tatt hensyn til antall besøkende og gjennomsnittsforbruk fra lignende sentre. På lik linje med billettinntektene er også salgsinntektene preget av usikkerhet. Salgsinntektene vil antakeligvis til en viss grad korrelere positivt med besøkstallet, og man risikerer derfor en endring i disse dersom besøkstallet viser seg å bli annerledes enn estimert. Det kan være de besøkende bruker mer penger i senterets butikk enn hva vi har regnet med, og at salgsinntektene derfor blir høyere. Dette vil i så tilfelle utelukkende bidra positivt, og resultere i overskudd eller mindre behov for støtte og større grad av selvstendighet. Blir salgsinntektene derimot lavere, enten som følge av lavere besøkstall eller feilestimat av antall kroner brukt per besøkende, vil dette få negative konsekvenser for driftsbudsjettet. Det vil redusere inntektssiden, og man vil være avhengig av mer økonomisk støtte for å kunne dekke løpende kostnader. Alternativt blir man nødt til å kutte i kostnadene, noe som kan gi direkte konsekvenser for den daglige driften. Det kan også vise seg nødvendig å nedjustere varekjøpsposten, men dette vil ikke være nok til å dekke inntektstapet alene ettersom senteret har større inntekt enn kostnad på varene som selges.

Prosjektinntekter består av mulige midler som det kan søkes om fra diverse sparebank stiftelser til konkrete prosjekter. Dette tallet er imidlertid også preget av usikkerhet, og kan både være høyere og lavere. 50 000 i år 1 og 150 000 i år 5 anser vi å være relativt lavt sammenlignet med andre lignende sentre, og derfor mener vi det vil være realistisk å kunne forvente dette. Ved å ha lagt oss på den lavere delen av skalaen tror vi også det vil kunne være mulighet for å øke prosjektinntekter, noe som vil slå positivt ut i form av overskudd eller mindre behov for støtte og større grad av selvstendighet. Skulle prosjektinntekter allikevel vise seg å bli lavere

enn estimert vil dette redusere inntektssiden, og man vil være avhengig av mer økonomisk støtte for å kunne betjene kostnadssiden. Også her vil kostnadskutt være et alternativ, med potensielle direkte konsekvenser for den daglige driften. Samtidig utgjør denne inntekten en relativt liten del av inntektssiden, slik at konsekvensene blir ikke veldig store ved endringer.

Leieinntekter består av utleie av lokalet til arrangement knyttet til lokale bedrifter, bursdagsarrangement og lignende. På lik linje med de øvrige inntekter er det også knyttet en viss usikkerhet til dette tallet. Man har budsjettert med 200 000 både for år 1 og år 5, altså uendret. Dette fordi vi ikke tror utleie i like stor grad påvirkes av besøkstallene til senteret som de andre postene, men at det vil være en jevn etterspørsel over tid. Samtidig tror vi utleie primært vil omfatte lokale kunder, som det finnes en begrensning på. Leieinntekter er også et tall det er knyttet usikkerhet til, hvor vi tror det kan variere mellom 100 000 og 400 000. Vi anser 200 000 som et realistisk og nøkternt estimat. Dersom det reelle tallet viser seg å være lavere enn estimatet vil dette på samme måte som de andre inntektstallene påvirke inntektssiden negativt, og man vil enten måtte skaffe til veie mer økonomisk støtte eller kutte kostnader for å kunne dekke kostnadssiden. Blir leieinntektene høyere enn estimert vil dette kun slå positivt ut, i form av overskudd eller lavere behov for støtte og større grad av selvstendighet.

Andre inntekter – delte konsepter kommer fra samarbeid om samkjøring av arrangementer og lignende med andre bedrifter og organisasjoner. Ettersom det er samarbeid mellom flere aktører, tror vi inntekten fra dette vil være relativt lav ettersom den deles på de involverte aktørene. Denne inntekten utgjør en relativt liten del av inntektssiden, slik at endringer i negativ retning i forhold til estimat vil ikke gi store konsekvenser. Man vil allikevel være avhengig av å få litt større støtte for å dekke kostnadene. En økning i andre inntekter i forhold til estimat vil slå positivt ut i form av overskudd eller mindre behov for støtte og større grad av selvstendighet.

Inntekter generelt: Det er egentlig knyttet en viss grad av usikkerhet til hele inntektssiden, da besøkstall og lignende kan vise seg å være både under og over vårt estimat. Havner inntekten over vårt estimat, vil dette utelukkende gi positive virkninger som overskudd eller mindre behov for støtte og større grad av selvstendighet. Havner inntekten under vårt estimat, vil man ha behov for mer støtte, eller kreve kutt i kostnader som videre vil påvirke driften. Dermed er konsekvensene størst ved eventuell overestimering.

Driftskostnader

Varekjøp kommer fra innkjøp til butikken i senteret, samt diverse kioskvarer. Denne er estimert til å stige fra år 1 til år 5, ettersom det selges mer i butikken i takt med økning i besøkstall. Denne kostnaden bør justeres i takt med endringer i salgsinntekter, og blir i så måte å anse som variabel.

Lønnskostnad er i år 1 kalkulert ut ifra 1 fulltidsansatt og 6 verter. De 6 vertene er fordelt på de fire dagene senteret er åpent, med henholdsvis 1 på jobb torsdag/fredag, og 2 lørdag/søndag på grunn av antatt høyere trykk i helgene. Lønnskostnaden består av lønn, feriepenger, AGA etc. Lønnskostnaden kan for øvrig reduseres dersom det samlokaliseres med eksempelvis bibliotek, turistinformasjon eller andre kommunale tilbud. En alternativ løsning for å redusere lønnskostnad er å bruke skoleelever ved Dalane VGS i en arbeidslivsordning. Lønnskostnad er estimert til å øke fra år 1 til år 5, hvor vi ser for oss et halvt årsverk mer på grunn av økningen i besøkstall.

Kostnaden for en fulltidsansatt bør til en viss grad anses som fast, mens lønnskostnaden for vertene kan justeres ved behovsendringer. Ser man for eksempel en nedadgående trend for besøkstall i helger, kan man vurdere å kutte fra 2 verter til 1 vert disse dagene, og følgelig kunne få en kostnadsbesparelse. På samme måte kan man også se behovet for å øke bemanningen i ukedager hvor det opprinnelig bare er 1 vert på jobb. Dette kan for eksempel gjelde i ferier, og andre perioder preget av ekstra besøkstrykk. Det vil i så tilfelle øke kostnadene, og tilsvarende må hentes inn på inntektssiden.

Leiekostnader er kalkulert ut ifra en kvadratmeterpris på 1200 kr og en størrelse på 1100 kvadratmeter leid areal. Kvadratmeterprisen er basert på de to lokalene man vurderer for et senter i Egersund. Det ene alternativet har fastsatt leiepris på 1200 kroner, mens det andre alternativet varierer mellom 1000-1400 alt etter formål og tilpasninger. Siden snittpris her blir 1200 kroner, det samme som det første alternativet, så har vi tatt utgangspunkt i dette som leiepris. Videre har vi kalkulert inn en svak økning fra år 1 til år 5 da man bør regne med at prisen til en viss grad vil følge konsumprisindeks. Prisen kan ikke stige mer enn konsumprisindeks, og men sannsynligvis stige noe mindre.

Andre driftsutgifter tar for seg ulike lisensavtaler som for eksempel NETS, samt annen nødvendig driftsmateriell.

Finansieringsbehov kommer fra differansen mellom driftskostnader og driftsinntekter som viser et negativt resultat. Dermed er finansieringsbehovet beløpet som trengs for at senteret skal gå rundt driftsmessig. Basert på våre kalkulasjoner vil finansieringsbehovet falle fra år 1 til år 5, ettersom besøkstallene og inntekten stiger.

Viktig å merke seg: Dersom eksempelvis Eigersund Kommune stiller lokaler til rådighet, enten til redusert pris eller vederlagsfritt, eller bidrar økonomisk, vil budsjettene se veldig annerledes ut. Står kommunen for lokalene vil hele eller deler av leiekostnadsposten falle bort, og senteret vil være mindre avhengig av tilskudd og sponsorat. Et annet punkt verdt å nevne her, er at vi ikke har tatt utgangspunkt i innbetaling fra utstillere for deres bruk av plass i senteret. Dette anser vi ikke som aktuelt i etableringsfasen og år 1, da det viktigste vil være bidragene i form av tilskudd og installasjoner. Ved fast pris for utstillingsplass vil man ha en maks begrensning på potensiell inntekt, mens tilskudd ikke har noen begrensning. Vi tror at det i starten vil være vanskeligere å be om tilskudd dersom utstillerne i tillegg må betale for utstillingsplass. Det kan derimot være aktuelt på lengre sikt å ta betalt for utstillingsplassene fra utstillerne, når "tilbudet" til potensielle utstillere er etablert og utviklet. Dette vil da inngå som en del av forretningsmodellen mot bedriftssegmentet. Vi har ikke kalkulert inn dette for år 5, og det må i så tilfelle innarbeides av senterets ledelse.

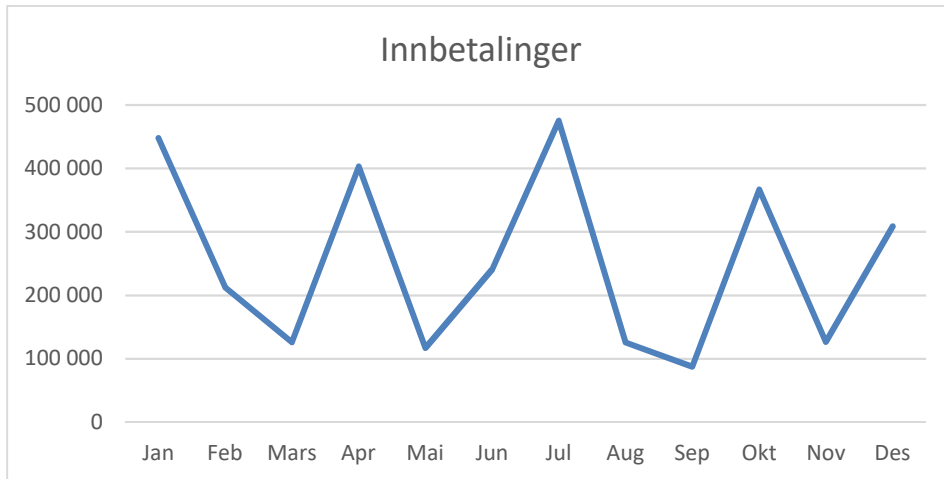
4.9.4 Nullpunktomsetning

For å identifisere hva som kreves for at senteret skal kunne gå rundt driftsmessig uten driftstilskudd fra sponsorat og investorer, har vi laget et scenario hvor vi forsøker å vise hvordan dette kan muliggjøres. Scenarioet baseres på en kalkulasjon av hvor mange besøkende man trenger, med tilhørende salgsinntekter.

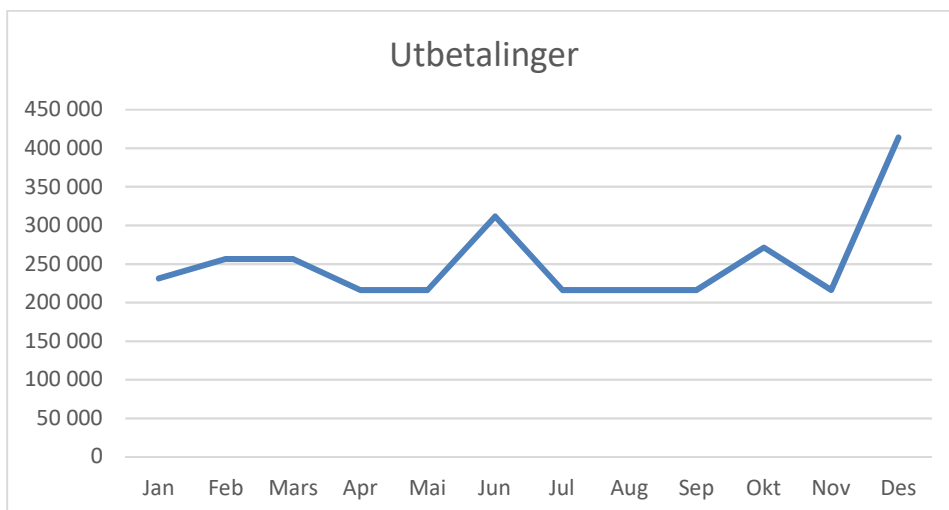
- Det kreves **27 050** besøkende i år 1 for at senteret skal være selvfinansiert.
- Det kreves **31 700** besøkende i år 5 for at senteret skal være selvfinansiert.

4.9.5 Likviditetsbudsjett år 1

Grafen nedenfor presenterer totale innbetalinger til senteret i løpet av driftsår 1. Dette omfatter alle billettinntekter, salgsinntekter, prosjektinntekter, leieinntekter og inntekter fra delte konsepter, samt driftstilskudd. Driftstilskuddet tilføres i januar, april og juli, noe som delvis forklarer de noterte toppunktene. Den mest innbringende måneden, sett vekk ifra driftstilskuddet, er oktober.

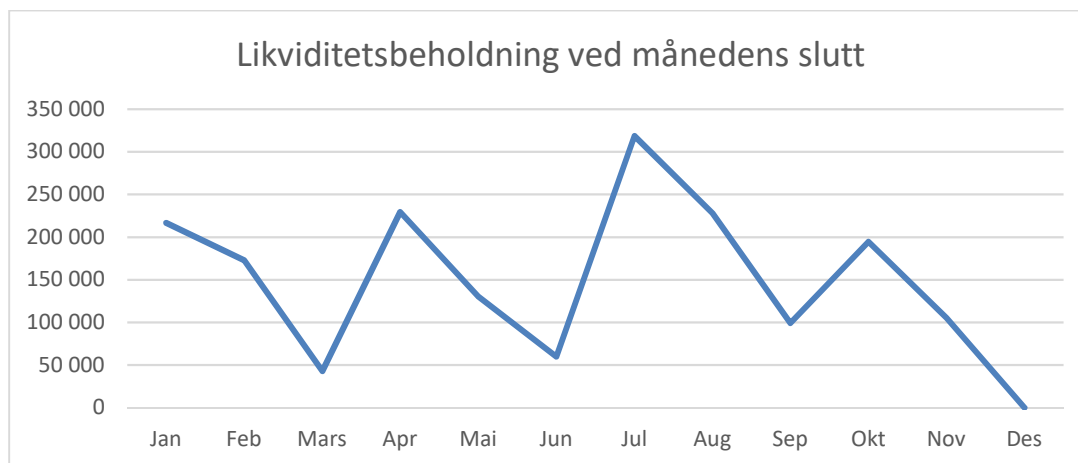


Utbetalingene i driftsår 1 kommer fram i grafen under. Den tar for seg alle kostnader knyttet til senteret. Disse omfatter blant annet innkjøp av varer, lønn, leie, markedsføring, vedlikehold og andre driftsutgifter. Kostnadsnivået holder seg på et stabilt nivå stort sett hele året, men har en økning i desember måned. Dette skyldes hovedsakelig momsoppgjøret.



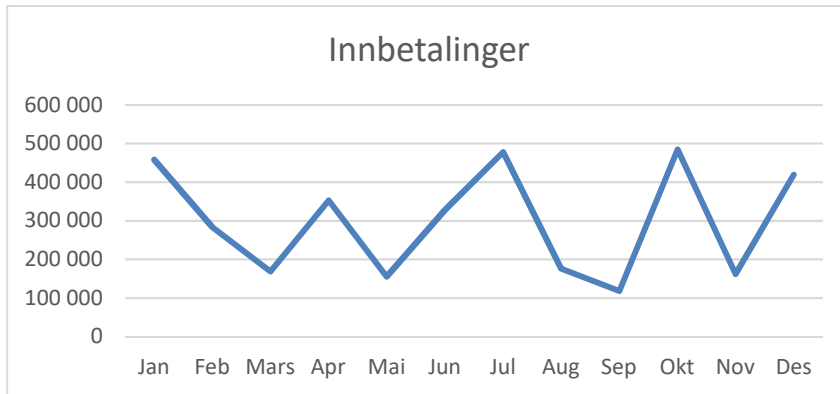
Likviditeten illustrert i grafen nedenfor bærer preg av svingninger i besøkstallene. Vi har tatt utgangspunkt i at senteret vil oppleve vesentlige økninger i besøkstall under fellesferier som vinterferie, påskeferie, sommerferie og høstferie, ettersom vi har definert disse periodene til å ha størst besøkspotensial i forhold til vår kundegruppe.

Ved årets begynnelse er likviditet høy grunnet driftstilskuddet som tilføres i Januar. Den vil deretter gå nedover fram til april på grunn av liten andel besøkende. Fra og med april vil det, som grafen viser, være en stigende kurve. Dette mener vi skyldes økt antall besøkende under påskeferien. En nedgang i besøkende vil føre til en nedadgående kurve helt fram mot slutten av juni. Deretter beregner vi en betydelig økning grunnet ny tilførsel av tilskudd i kombinasjon med økt antall besøkende under sommerferien. Etter sommerferien og frem mot oktober vil det igjen være synkende besøkstall, noe som gjenspeiles i grafen. Vi har estimert en økning av inntjening i oktober måned som følge av høstferien., og følgelig en oppgang i likviditetsbeholdningen. November vil ha en nedgang grunnet synkende besøkstall. Desember er en av de månedene vi mener er mest innbringende, mye grunnet Julebyen. Det er derimot mest utgifter knyttet til denne måneden, og det vil derfor fremdeles være fallende likviditetsbeholdning.

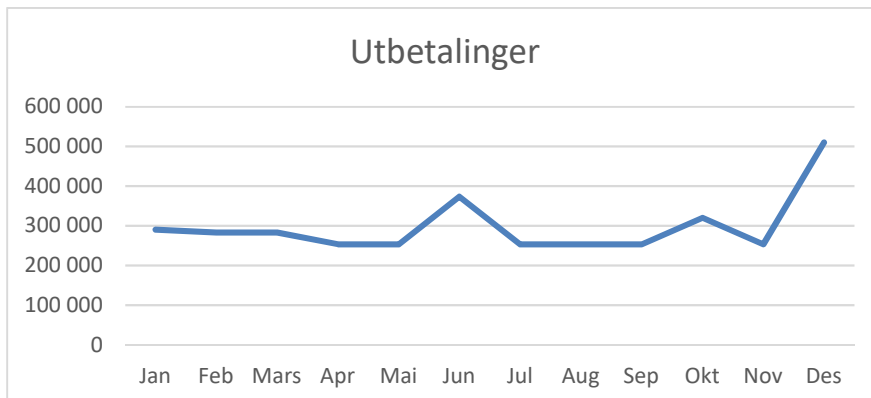


4.9.6 Likviditetsbudsjett år 5

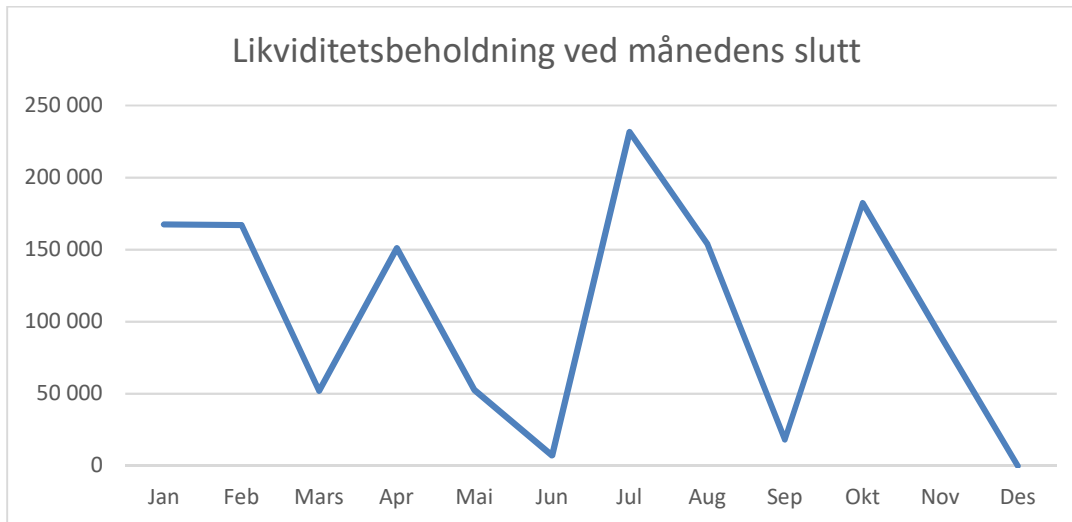
Grafen som er vist under beskriver totale innbetalinger til senteret i driftsår 5. På lik linje som ved driftsår 1 representerer dette alle innbetalinger senteret mottar. Driftstilskuddet vil også tilføres de samme månedene som ved driftsår 1, henholdsvis januar, april og juli. De tre mest innbringende periodene er juli, oktober og desember.



Utbetalingene uttrykket i grafen nedenfor omfatter alle kostnader senteret innehar gjennom driftsår 5. Vi kan se at også dette driftsåret er kostnadsnivået mer eller mindre stabilt, sett vekk ifra desember måned. Forklaringen til den drastiske økningen i kostnader den spesifikke måneden skyldes det budsjetterte momsoppgjøret.



Likviditetsbeholdningen for driftsår 5 er oppsummert i grafen. Vi kan se at noen av de noterte toppunktene samsvarer med det som ble presentert i driftsår 1. Dette skyldes hovedsakelig perioder med større besøkstall, som vi tidligere identifiserte til å være under felles ferier. Det er større svingninger i likviditetsbeholdningen i driftsår 5 i forhold til driftsår 1. Dette skyldes hovedsakelig en større økning i kostnader, hvorav en mindre økning i inntekter og lavere driftstilskudd.



4.9.7 Støtte og Tilskudd

I denne delen har vi forsøkt å kartlegge forskjellige støtte- og tilskuddsordninger man kan søke på i forbindelse med etablering og drift av et senter i Egersund innenfor de referanserammene man måler mot. Man retter blant annet tilbudet mot barn og unge, noe som er et krav for flere av støtteordningene. I tillegg fremmer senteret flere av de viktigste kriteriene som settes for å kunne søke støtteordningene, herunder kultur, oppvekst og kunnskap. Det som går igjen for de fleste ordningene vi har identifisert er at det gis hovedsakelig støtte til konkrete tiltak og prosjekter, og ikke til drift. Nedenfor vil vi ramse opp ordningene vi har sett på, og hvilke tallmessige rammer disse opererer innenfor.

Fylkeskommunale og statlige støtteordninger

Rogaland Fylkeskommune - Tilskudd til allment kulturarbeid

Tilskuddsordningen har som formål å bidra til at det skapes tiltak og prosjekter av høy kvalitet, som kommer kulturlivet og publikum i Rogaland til gode. Det er flere kriterier for å kunne søke om ordningen, blant annet at tiltaket skal bidra til utvikling av kulturlivet i fylket. Ellers er følgende kriterier:

- Tiltaket har verdi for kulturlivet i større deler av fylket
- Tiltaket er nyskapende
- Tiltaket kobler sammen aktører og stimulerer til samarbeid på tvers av kulturfelt og geografi
- Tiltaket tar i bruk naturen/det offentlige rom
- Tiltaket har høy kunstnerisk kvalitet
- Nye tiltak prioriteres

Det gis tilskudd til prosjekter og tiltak av regional interesse, hvor tilskuddets størrelse vil vurderes opp mot prosjektets budsjett, og fylkeskommunens tilgjengelige midler.

Vi mener et senter i Egersund sammenfaller med flere av disse kriteriene, og at det derfor vil være mulig å søke midler fra denne ordningen i en oppstartsfase.

Rogaland Fylkeskommune - tilskudd til kulturbygg

Gjennom denne ordningen kan man søke tilskudd til nybygg, ombygging av eksisterende kulturlokaler, eller ombygging av andre lokaler til kulturbygg. Det tenkes da spesielt på det ene alternativet til lokale for et senter i Egersund, Eger-bygget, som vil kreve ombygging. Med kulturbygg menes felles lokaler og bygg som gir rom for variert kulturell virksomhet med fokus på både egenaktivitet og formidling av kunst og kultur, og kulturbygg med en regional funksjon. I tillegg er dette med samlokalisering en faktor som spiller inn. Dersom bygget ved ombygging kan samlokaliseres med eksempelvis bibliotek, så vil dette spille positivt inn for en søknad. Det vil være en forutsetning at fylkeskommunen godkjenner organisasjonens vedtekter, noe vi ikke tror vil være et problem. Vi tror dette kan være en aktuell ordning å søke på dersom man går for alternativet med Eger-bygget, ettersom vi mener kriteriene for å søke er oppfylt.

Diverse støtteordninger finansielle foretak

Sparebanken Vest - Samfunnsnyttige midler

Sparebanken Vest deler hvert år ut deler av overskuddet sitt til gode formål. Gode formål karakteriseres som oppvekst og utdanning, næring, idrett og kultur. I utdelingsprosessene prioriteres bidrag rettet mot barn og unge. I 2016 ble 45 millioner kroner satt av til utdeling, hvorav 20 millioner gikk til utdeling i de forskjellige regionene, mens 25 millioner til utdeling sentralt. Blant de forskjellige tiltakene og organisasjonene som fikk midler var blant annet arrangementer, museum, idrettslag etc. Utdelingene varierer beløpsmessig, alt fra millioner ned til tusenlapper. Til sammenligning med et senter i Egersund, fikk en klatrepark i Bergen 200 000 kroner, Museum i Bergen 500 000 kroner, og Bergen kunsthall 150 000. Dette var bare for

Hordaland, og vi tror det kan være midler å hente for etablering av et senter i Egersund. Kravet er at beløpet det søkes om skal gå til et prosjekt, som i dette tilfellet vil være etableringen.

Sparebank 1 SR-Bank - Sparebankstiftelsen

Sparebankstiftelsen støtter gode formål innen idrett, kultur, oppvekst og kunnskap. I tillegg er Sparebank 1 en lokal aktør i Egersund, og vil gjerne være ekstra motivert til å bidra her. Saker som faller inn under støtteområdene til sparebankstiftelsen er oppvekstmiljø, idrett, friluftsliv, samfunnsikkerhet og kultur. Vi mener et senter i Egersund faller inn under både oppvekstmiljø og kultur. Stiftelsen delte våren 2017 ut 30 millioner kroner foredelt på 170 gavemottakere, noe som gir et snitt på 176 500 per mottaker. Til sammenligning med et senter i Egersund fikk Farsund Sykkelklubb 150 000 til bygging av et sykkelanlegg og verksted, Jernaldergården i Stavanger 1 000 000 til rehabilitering, Vilvite-senteret i Bergen fikk 100 000 til forestilling bærekraft og Regnbyen Bergen fikk 200 000 til et forprosjekt. Her mener vi det vil være gode muligheter for å få tildelt midler til etablering av et senter.

Gjensidige-stiftelsen

Gjensidige-stiftelsen delte i 2016 ut over en halv milliard kroner. Stiftelsen støtter tiltak som bidrar i henhold til Gjensidiges visjon, et tryggere samfunn. Dette kan være for eksempel forebyggende aktiviteter for barn og ungdom, opplæring som fremmer sikkerhet, beredskap etc. Utenom dette støttes initiativer som går på mestring og læring, sosial inkludering og mangfold, fysisk aktivitet, og kosthold. Gjennomsnittsutdeling var på over 300 000 kroner per mottaker. Vi tror at det kan være gode muligheter for et senter å få tildelt midler fra denne stiftelsen dersom man klarer å vinkle noe av innholdet mot Gjensidiges visjon "et tryggere samfunn". Ellers kan det også spilles på mestring og læring, i tillegg til sosial inkludering og mangfold. Man ønsker at et senter skal fungere som møteplass for byens befolkning og næringsliv. Til sammenligning med et senter i Egersund, mottok Bjerkreim bedehus 300 000 i 2015 til aktivitet, trivsel og møteplass i Bjerkreim. Næringsforeningen i Stavanger-regionen mottok 250 000 kroner til AKTIV2016. Søgne Trialklubb mottok 866 528 kroner til motorisert lavterskeltilbud til barn og unge. Midt-Agder Friluftsråd mottok 820 000 til etablering av aktivitetsanlegg. Basert på dette mener og tror vi det er gode muligheter for å få tildelt midler fra Gjensidige, da senteret vil stille på flere av de samme kriteriene som eksemplene ovenfor.

Skagenfondene

Skagen har i flere år støttet og bidratt til samfunnsnyttige prosjekter, både lokalt og globalt, og er blant annet sponsor av Vitenfabrikken ved Jærmuseet. Skagen støtter tiltak som fremmer barn og unges nysgjerrighet og forskertrang. Vi mener dette er sammenfallende med senterets formål, og at det dermed vil kunne være mulig å kanskje kunne få noe herifra.

Stiftelsen UNI

Stiftelsen UNI har som mål å fremme allmennyttig virksomhet innen skade- og miljøvern. Dersom man klarer å utforme deler av innholdet i senteret til å omhandle miljøvern i henhold til hva som ble diskutert på møtet med Egersund Group, vil man fort kunne oppfylle kriteriene for å søke UNI's støtteordning. Klima og miljø er svært dagsaktuelt, og vil passe utmerket i et slikt senter. Det norske samfunnet er ifølge UNI tuftet på kystkulturen, noe man vil kunne bruke i en søknad. Kystbyen Egersund sammen med et tema innen miljøvern og havbruk anser vi som sammenfallende med UNI's mål. Totale bevilgninger i 2015 var på drøyt 34 millioner kroner.

Fokus Bank Engasjement (Danske Bank)

Danske Bank støtter engasjement og prosjekter innen kunnskap, breddeidrett, kunst og kulturliv. Et senter i Egersund sammenfaller med både kunnskap og kulturliv. Danske Bank deler ut inntil 50 000 kroner per prosjekt.

Grieg Stiftelsen

Grieg stiftelsen eier 25 % av Grieg Gruppen. Stiftelsen deler ut midler til et bredt spekter av aktiviteter. Stiftelsens hovedmål relateres til støtte og utdanning av barn, kulturelle aktiviteter og helseprosjekter. Ettersom innholdet i et senter i Egersund er ment å øke interesse for utdanning og bidra til kulturell aktivitet, mener vi det er sammenfallende med Grieg Stiftelsens hovedmål. Dermed tror vi det her kan være mulig å få tildelt midler. Det ble i 2015 delt ut 32 millioner kroner, hvorav 50 % gikk til prosjekter knyttet til barn og unge.

Tippemidler Grasrotandelen Norsk Tipping

Hele overskuddet fra Norsk Tipping går hvert år til samfunnsnyttige formål. Grasrotandelen gir spillerne mulighet til å være med å bestemme hva overskuddet skal gå til. 5 % av grasrotgiverens spillinnsatser går til det samfunnsnyttige målet giveren har bestemt at det skal gå til, uten at det påvirker innsatsen eller vinningsjansene til spilleren på noen som helst måte. Enkelte spill gir 10 % av spillinnsatsen, fratrukket gevinster. Dersom et senter i Egersund registreres i frivillighetsregisteret i Brønnøysundregisteret, og samtidig oppfyller kravene for å kunne bli grasrotmottaker, så vil spillere kunne velge senteret som mottaker.

Dersom man hadde klart å få 1 000 personer til å velge et senter i Egersund som mottaker, og disse 1 000 personene spiller lotto til 50 kroner per uke i snitt, ville utbetalingen til senteret sett slik ut:

$$50 \text{ kroner} \times 52 \text{ uker} \times 1000 \text{ personer} \times 0,05 (5\%) = \underline{\underline{130\ 000 \text{ kroner}}}$$

Et annet eksempel på en utbetaling er dersom man fikk 2000 spillere til å velge senteret som mottaker, og som spiller vikinglotto og lotto til gjennomsnittlig 100 kroner totalt per uke i snitt. Da ville en utbetaling sett slik ut:

$$100 \text{ kroner} \times 52 \text{ uker} \times 2000 \text{ personer} \times 0,05 (5\%) = \underline{\underline{520\ 000 \text{ kroner}}}$$

Man kan med dette konkludere med at det kan være gode penger å hente fra en slik ordning dersom man klarer å få folk til å velge dette senteret som mottaker. Det koster "giveren" ingenting, samtidig som de bidrar til totaltilbudet i Egersund og tilbudet for barn og unge.

Oppsummering støtteordninger

Ovenfor har vi ramset opp og kort beskrevet de forskjellige støtteordningene vi har funnet relevante for et senter i Egersund. Basert på kriterier og formål som nevnt i beskrivelsene av ordningene, mener vi det vil være mulig å få tilslag på en eller flere av disse. Når vi ser på utdelinger som er gjort tidligere for direkte eller indirekte relaterbare tiltak, mener vi det er realistisk å håpe på et totalt tilskudd i størrelsesordenen 500 000 - 800 000 kroner. Dette vil i så tilfelle dekke/finansiere store deler av etableringskostnadene. Det vil også kunne være mulig å få jevnlig midler fra ordninger som grasrotandelen, men disse er vanskelige å kalkulere inn ettersom tilskuddets størrelse er helt avhengig av antall "givere".

4.10 Stedsutvikling og attraksjonskraft

4.10.1 10-punktsmodellen for lokalt utviklingsarbeid

Modellen bygger på en erfaringsbasert metodikk som er utviklet av TIBE Samfunn. Dette er en av flere metoder som retter seg mot strategisk arbeid med lokal utvikling, som flere kommuner har erfaring med. Ifølge Distriktssenteret (2017) kan modellen brukes i arbeidet med å finne et steds kvaliteter, for så å utnytte disse på en strategisk måte i kommunikasjonen mot målgrupper en vil nå. Det er ikke til å legge skjul på at dette går mer i retning av offentlig styring og virksomhet, men vi mener allikevel at modellen er relevant i arbeidet med å få interessenter med på et prosjekt som etableringen av dette senteret i Egersund. Modellen ser ifølge Distriktssenteret (2017) slik ut:

1. **Målanalyse** - Hvilke overordnede mål ønsker lokalsamfunnet å nå?
2. **Kartlegg stedskvaliteter** - Hvilke kvaliteter kan en som lokalsamfunn posisjonere seg på?
3. **Samfunnsanalyse** - Hvilke utviklingstrekk i samfunnet vil påvirke lokalsamfunnet?
4. **Målgruppeanalyse** - Hvilke målgrupper er lokalsamfunnet avhengig av å være attraktive for dersom målene skal nås?
5. **Valg av posisjon** - Hvilken posisjon bør lokalsamfunnet ta for å appellere til de prioriterte målgruppene?
6. **Forankring** - Hvem må stille seg bak posisjonen for å få til utvikling i ønsket retning?
7. **Identitets- og omdømmekartlegging** - Identitet – hva mener egne innbyggere? Omdømme – hva mener personer utenfor kommunen?
8. **Handlingsplan** - Handlingsplan for utvikling av reelle stedskvaliteter som styrker posisjonen og utvikler lokalsamfunnet i ønsket retning
9. **Organisering og finansiering** - Systematisk arbeid med utvikling er langsiktig arbeid
10. **Langsiktig utviklings- og kommunikasjonsarbeid** - Styrke stedskvaliteter og utvikle nye

Brand Management Group definerer stedsutvikling på følgende måte:

”Et steds identitet oppstår gjennom generasjoner med verdiskaping, preges av landemerker, spor satt av menneskers virksomhet og utvikling av funksjonalitet for innbyggerne. Denne historien finner vi spor av i form av arkitektur, kulturarv, hvordan samfunnsøkonomien fungerer og fysiske teknologiske spor.” (Brand Management, 2017)

4.10.2 Stedsutvikling i Egersund

Gjennom Brand Management's definisjon av stedsutvikling kan Egersunds identitet enkelt forklares. Byen har gjennom århundrer hatt ulike stedsspesifikke næringsvirksomheter som fiske, skipselektronikk, keramikk og så videre. Dette har formet byen til det den er i dag, både arkitektur-, nærings- og tradisjonsmessig. Stedsutvikling er dermed ikke noe som skjer på en dag, men over lengre tid. Det er imidlertid de enkeltvise retningene og grepene som tas langs gjennom denne tiden som bidrar til stedsutviklingen som helhet. Vi mener en etablering av et vitensenter i Egersund med forankring i byens identitet, kultur, næringsliv og historie vil kunne klassifiseres som stedsutvikling på flere måter. Ikke bare bidrar dette til å forsterke identiteten ved å formidle den. Det vil også til en viss grad forvalte kulturarv, ved å fremme byens særegne næringsliv. Som et supplement og bidrag til aktivitet og læring vil samfunnsmessig nytte også fremmes gjennom etableringen, hvor kunnskap gjerne kan sees på som grunnpilaren. Det er kunnskap som ligger bak de stedsunike næringene som bedrives i Egersund-området, og de fleste bedriftene vi har kontaktet i kartleggingsprosessen er del av den rikholdige lokalhistorien som speiles gjennom både kulturarv og fysiske teknologiske spor. Videre vil man også kunne forsterke byens totale innhold og på denne måten fremstå som mer attraktiv for besøkende, eventuelle tilflyttere og byens egen befolkning.

I en tid hvor Eigersund kommune opplever netto fraflytning og nedgang i befolkningstall (SSB, 2016), flere bedrifter opplever vekst tross oljenedturen på Vestlandet, og eigersundere etter endt utdanning bosetter seg i andre kommuner, så vil et viktig mottiltak være å bygge opp byens attraktivitet. På denne måten kan en snu den negative trenden. For kommunen sin del vil dette være viktig for å sikre vekst og fremgang som kommune. Vekst og fremgang kommer av mange faktorer som for eksempel lokal næring, tilflytting, arbeidsplasser etc, alle faktorer som videre har mye med hverandre igjen å gjøre. For næringslivet vil en økning i stedsattraktivitet være viktig for å få tilgang og holde på kompetanse. For innbyggerne vil dette være viktig for egen fremtid, da spesielt dagens barn og unge i området. Det hele kan til syvende og sist ses på som en stor selvforsterkende spiral med faktorer som bygger på hverandre, enten det er i negativ eller positiv retning. Ønsket og utfordringen er å vippe det i positiv retning, og det er dette stedsutviklingen handler om skal man tro Lars Kobro i Telemarksforskning (2010).

Ifølge Telemarksforskning (2010) er kafeer, kulturarenaer og sosiale møteplasser noe som skaper attraktivitet både for kommuner og regioner. Med etableringen av senteret i Egersund ønsker man å skape nettopp dette, en kulturarena og møteplass, og på denne måten kan Egersunds attraksjonskraft øke. Telemarksforskning peker videre på at investeringer i

attraksjonskraft er investeringer i næringsutvikling, noe som kan være et viktig element for at både kommune og næringsliv skal ønske å investere i og støtte en etablering av et senter i Egersund.

Ifølge en undersøkelse gjennomført av Norsk Turistutvikling i samarbeid med Norstat i 2010, gjengitt i forretningsplanen til UMB's Liv Levende opplevelsessenter, belyses attraksjonskraft som en kritisk faktor for å redusere usikkerhetsmomenter ved næringssetting. Sentrale forutsetninger for høy attraksjonskraft som fremkommer av forretningsplanen er blant andre attraktive opplevelsestilbud for et bredt marked, høy kvalitet over hele linja, helårs drift med sommer som toppunkt, klar profil, hyppig innholdsfornyelse, dyktig ledelse og kommersiell drift. Alle disse elementene er sammenfallende med hva vi ønsker for et senter i Egersund, og forsterker senteret som et bidrag til økt attraksjonskraft for byen som helhet, men også for senteret for seg selv. En faktor som påpekes er viktigheten av å trigge gjenbesøk.

4.11 Oppsummering av analysefunn

Med utgangspunkt i ønsket til initiativtakerne, har hensikten med denne oppgaven vært å besvare følgende problemstilling:

Hvilke kritiske faktorer vil påvirke oppstart og videre drift av et vitensenter i Egersund, og hvordan kan dette være lønnsomt i et fem års perspektiv?

Vi har valgt å definere en kritisk faktor gjennom hvor stor påvirkningsgrad den har for etableringen og driften av vitensenteret.

Oppgaven bærer preg av en kausal prosess, hvor vi har startet med en ide, deretter foretatt nødvendige analyser av marked og konkurrenter og lagt disse til grunn i utarbeidelsen av forretningsplanen.

Gjennom analysen har vi identifisert at de kritiske faktorene vil være tilstrekkelig interesse og finansiering fra lokale næringsaktører, lokal oppslutning, nøkkelpersonell, markedsføring, samt kvalitet og innhold.

I likhet med andre vitensentre, foreligger det et kapitalbehov ved etablering og drift av vitensenteret i Egersund. Det fremgår av analysen at store deler av inntekten til andre

vitensenter består av driftstilskudd. Heller ikke vitensenteret i Egersund vil kunne være økonomisk selvstendig, gitt det estimerte besøkstallet som er lagt til grunn. I vårt investerings- og driftsbudsjett har vi presentert hva som vil kreves av finansiering for etablering og drift. Utgangspunktet har ikke vært å generere økonomisk avkastning, men å få senteret til å gå rundt driftsmessig. Vi har lagt til grunn et besøkstall på 20 000, noe som utgjør omtrent 11% av den totale markedsandelen. Ved å gjennomføre en nullpunktsanalyse har vi identifisert hva som vil kreves av besøkstall dersom driftstilskuddet utelates. Ved driftsår 1 kreves 27 050 besøkende, mens ved driftsår 5 stiger antallet til 31 700. Slike besøkstall mener vi vil være vanskelig å oppnå, og dermed vil interesse og finansiering fra lokale næringsaktører være avgjørende.

Forutsetningene som er lagt til grunn under utredelsen av besøkstall er at senteret er i stand til å tiltrekke seg kunder fra fjernområder. Vi mener derfor det vil være grunnleggende å iverksette markedsføringstiltak som når ut til både det lokale og det regionale markedet. Som beskrevet i teorien, er markedsføring en av nøkkelfunksjonene for en bedrifts overlevelse. For å nå ut til ønsket målgruppe, har vi primært fokusert våre markedsføringstiltak mot digitale flater, som Google AdWords, vitensenterets nettside og digitale utgaver av både lokale og regionale aviser.

Ved et vitensenter er kundens opplevelse det verdiskapende element. Derfor vil det være viktig å sørge for at kvalitet og innhold lever opp til forventning. Utformingen av utstillinger og aktiviteter må være aktuelle og engasjerende, samt synliggjøre hvordan vitenskap og teknologi kan påvirkes. Det vil også være nødvendig å kontinuerlig utvikle og fornye innholdet, slik at en kan sikre gjenbesøk. En annen viktig faktor som knytter seg til kvaliteten av innholdet, er at det må etableres rutiner for vedlikehold. Rutinene har til hensikt å forbygge feil og mangler ved utstillingene.

Lokal oppslutning og nøkkelpersonell er to kritiske faktorer vi har identifisert gjennom analysen. Med lokal oppslutning menes interesse, engasjement og ulike former for bidrag. Man ønsker at vitensenteret skal kunne tilby en viss type interaktive utstillinger og installasjoner basert på lokal historie, kultur og næringsliv. For å få til dette uten usannsynlig store budsjetter, kreves at de lokale aktørene og personene som besitter kunnskapen og kompetansen til å kunne utvikle dette faktisk stiller seg villig til å bidra. På samme måte er man avhengig av at personer som besitter nødvendig kunnskap om lokal historie og andre viktige elementer, også vil være med å bidra. På grunn av den økonomiske situasjonen vil man i tillegg være avhengig av at kostnader knyttet til både utvikling og vedlikehold av innholdsbidragene i stor grad tas av bidragsyter. På denne måten vil man være avhengig av at mange har et sterkt nok ønske om at

vitensenteret skal bli en realitet, noe vi ut fra møtevirksomheten vår med de ulike aktørene sitter med en god følelse på. Dersom det ikke er god nok lokal oppslutning, vil senteret enkelt og greit ikke kunne realiseres.

Med nøkkelpersonell menes de personer som er helt avgjørende for å få vitensenteret etablert. Foruten det som ble nevnt under lokal oppslutning, vil prosjektgruppen som er nedsatt for prosjektet være den aller viktigste innenfor det man anser som nøkkelpersonell. Initiativtakerne og den øvrige gruppen er per i dag de som skal drive prosjektet videre mot etablering inntil eventuell prosjektleder eller daglig leder ansettes og kan ta prosessen videre. Prosjektgruppen består av personer fra ulike stillinger innenfor næringslivet, reiseliv, kommune, skoleverk, museum og geoparken. Med dette representeres et bredt mangfold som samlet sett har et svært verdifullt nettverk for den videre prosessen. Disse personene utgjør nøkkelressursen for å få senteret realisert.

5. Validering

Dette kapitlet tar for seg påliteligheten til resultatene presentert i teorien og analysen, og vil hovedsakelig omfatte sekundærdata.

5.1 Sekundærdata

I anledning vår problemstilling var det hensiktsmessig å samle inn informasjon om entreprenørskap, opplevelsesøkonomi, vitensenter, etablering og drift. Informasjonen ble innhentet gjennom bøker, forskningsartikler, rapporter og annet offentlig tilgjengelig materialet. Det er viktig å ta forbehold om at forfatterne bak sine utgivelser vanligvis har en agenda, og ønsker å formidle et bestemt budskap.

Det er alltid en risiko for misforståelser og/eller feiltakelser, men den informasjonen som er referert og gjengitt samsvarer med de opprinnelige kilder. Det støtter opp om den teoretiske kontekstens troverdighet.

Store deler av resultatene som framkommer i analysen er basert på sekundærdata.

Informasjonen har blitt innhentet gjennom årsrapporter, markedsrapporter og statistisk sentralbyrå. Vi anser ikke disse publiseringen til å ha noe agenda, men det kan være en risiko knyttet til mistolkninger eller ha blitt gjengitt feil.

5.2 Hvorvidt kan resultatene i analysen generaliseres

Resultatene som framkommer i analysen er hovedsakelig basert på sekundærdata. Vi anser de kildene som er brukt til å være pålitelige, noe som vil si at en gjennomføring av en lignende studie innenfor samme rammer vil gi samme resultat.

6. Forretningsplan

6.1 Sammendrag

Denne forretningsplanen beskriver hvordan det kan etableres et vitensenter i Egersund, som gjennom interaktive utstillinger og opplevelser vil utgjøre et etterlengtet tilbud til barn og ungdom, familier, skoler og barnehager. Egersund og Dalane området mangler et slikt tilbud per i dag, og en vil søke å løse dette gjennom å skape en møteplass på tvers av tilhørighet, samt en arena hvor kunnskap og læring står sentralt.

Vitensenterets innhold vil være lokalt forankret med mål om å synliggjøre, styrke kjennskapen til og skape interesse for historie, kultur og næringsliv. Ved å tilby fengende, morsom og lærerik formidling gjennom aktiv deltakelse fra besøkende, ønsker man å trigge barn og ungdoms interesse for fagområder knyttet til realfag og samtidig inspirere til høyere utdanning. Utover dette vil senteret i tillegg tilby konferansefasiliteter og kafélokale til utleie for diverse arrangement. Senteret vil operere i en veletablert og voksende bransje regionalt, med lite konkurranse lokalt.

Med disse formål skal det opprettes et aksjeselskap, hvor man ønsker et større antall eiere og styremedlemmer for å sikre mangfold, tilhørighet, interesse og engasjement. Til å drifte selskapet vil det ansettes en daglig leder med kompetanse innen pedagogikk og drift, og til å betjene besøkende tilsettes egne verter med gode kunnskaper om vitensenterets tematikk.

Senteret planlegges etablert i leide lokaler helt nede ved sjøkanten i Egersunds havneområde. Her kan det legges til rette for samlokalisering med andre tilbud som bibliotek og turistinformasjon, hvor vitensenteret får 1 100 kvadratmeter å boltre seg på. Med sitt vel 700 kvadratmeter store utstillingsområde, vil senteret være avhengig av gode markedsføringstiltak for å kunne tiltrekke seg besøkende fra ønskede målgrupper både lokalt og regionalt. Det er budsjettet med henholdsvis 20 000 og 25 000 besøkende i år 1 og år 5, hvilket er godt forankret i statistikk knyttet til befolkning, besøk og overnatting.

For at senteret skal kunne etableres kreves det investeringer beregnet til 1 910 000 kroner, hvor utvikling av vitensenterets innhold vil være essensielle frivillige bidrag fra lokalt næringsliv.

Driftsmodellen baseres på at senteret kun skal gå rundt økonomisk. Senteret har altså ikke til hensikt å generere overskudd. Følgelig er det kostnadssiden i driftsbudsjettet som danner grunnlaget for behovet eller kravet til inntekter og driftstilskudd. Med god oppslutning og velvilje lokalt mener vi senteret vil kunne realiseres. Samarbeid på ulike plan vil være viktig, hvor man med vitensenteret ønsker å forbedre totaltilbudet i Egersund og øke byens attraksjonskraft – noe vi mener vil gagne både vitensenteret og hele Dalane-regionen.

6.2 Innledning

Etableringen av vitensenteret i Egersund kommer som følge av et gap eller udekket behov i markedet lokalt, hvor barn og unge i Egersund-området per i dag ikke har et reelt tilbud. Samtidig er det et ønske, spesielt frontet av reiselivsnæringen og Egersund kommune, å tiltrekke seg flere tilreisende. Kommunen har nylig blitt en utviklingskommune, og har for fremtiden ønsker om stor utvikling av byen og de omkringliggende områdene. Dette vil gi ringvirkninger for befolkning og næringsliv, hvor et vitensenter vil kunne være med å øke byens attraksjonskraft og totaltilbud.

Det unike næringslivet i Egersund er i liten grad rammet av oljenedturen, og mange bedrifter skriker etter arbeidskraft. Ettersom ønsket tema for senteret skal gjenspeile lokal historie, kultur og næringsliv, vil et vitensenter kunne bidra til økt interesse blant barn og unge for næringslivsvirksomheter. I et langsiktig perspektiv kan dette gagne næringslivet ved at besøket på vitensenteret trigger barn og unge til å ta høyere utdanning, og med det bli potensielle arbeidstakere. Til syvende og sist er det kunnskap som har gjort byen til det den er i dag, gjennom århundrer med stedsspesifikk næring og aktivitet.

6.2.1 Initiativtakere og nøkkelpersonell

Initiativtakerne er en prosjektgruppe bestående av åtte medlemmer, med Kjersti Søyland Bye og Kari Robertson Arntsen i spissen. De har begge erfaring med oppstart og etablering av bedrifter, henholdsvis gjennom egen butikk og eget treningssenter. De øvrige medlemmene er:

- Pål Thjømøe fra Magma Geopark,
- Odd Stangeland fra Eigersund Kommune
- Sveinung Tollefsen fra Marine Technologies
- Leif Dybing fra Dalane Folkemuseum
- Karoline Mong fra Egersund Group
- Kristin Svendsen fra Dalane Videregående

Prosjektgruppen anses å være de viktigste bidragsyterne til utviklingen av prosjektet og defineres av den grunn som nøkkelpersoner.

6.2.2 Selskap

Aksjeselskap

Med tanke på den virksomheten som skal drives, planlegges det å opprette et aksjeselskap for driften av vitensenteret i Egersund. Med aksjeselskapsformen kan en få fordeler gjennom flere eiere som øverste maktorgan, noe som vil sikre at fokuset med drift er rettet mot det fastsatte målet, og samtidig gi stabilitet i organisasjonen. Gitt virksomheten, samt dens mål og omfang, vil senteret også kunne få fordeler av skattefritak, valgfri styresammensetning og unnlattelse fra revisjonsplikten.

Eierskap

Det vil legges til rette for et større antall lokale aksjonærer med mindre eierandeler, noe vi mener vil resultere i høyere grad av tilhørighet, interesse og engasjement. Aksjonærsammensetningen er ikke klarlagt foreløpig, men man ser for seg at flere av interessentene vil gis eierandeler. Det videre arbeidet med finansiering vil også legge en viss føring for eierfordelingen.

Styresammensetning

Hva gjelder selskapets styre, er det ønskelig med flere styrerepresentanter enn aksjelovens minstekrav. Dette fordi man, på samme måte som ved eierskap, ønsker en større maktfordeling, i tillegg til at man sikrer mangfold. Vi ønsker at flest mulig skal ha interesse for prosjektet og involveres i senteret, noe vi mener best kan sikres ved å la flere i Egersund få en stemme. Både enkeltpersoner og selskaper/organisasjoner vil kunne fylle setene i styret.

Lokalisering

Vitensenteret og dets administrasjon skal ha tilhold i et helt nytt og arkitekturisk innbydende bygg lokalisert midt i sentrum, helt nede i sjøkanten. Plasseringen er meget god, både i forhold til tilreisende og nærhet til byens øvrige tilbud. Det maritime temaet, som vil være vitensenteret gjennomgangstema, vil gjøre seg godt i nærheten til sjøen, hvor de innholdsmessige mulighetene forsterkes. Lokalet vil leies, ikke eies, og bygget legger til rette for samlokalisering med turistinformasjon, bibliotek og kafédrift. Vitensenteret vil holde til i 1. etasje, hvilket også tilrettelegger for funksjonshemmede. Det disponible arealet vil være 1100 kvadratmeter, hvorav i overkant av 700 går til utstillingsområde. Inkludert i det totale arealet er også et planlagt kaféområde og kjøkken på 140 kvadratmeter.

6.3 Visjon, forretningside og målsettinger

6.3.1 Visjon

«Fremtidens kloke hoder skapes her»

6.3.2 Forretningside

Gjennom interaktive utstillinger og opplevelser skal vitensenteret skape nysgjerrighet og lærelyst blant barn og ungdom i Rogaland.

6.3.3 Målsettinger

Vitensenteret skal være en møteplass på tvers av tilhørighet og en arena hvor kunnskap og læring står sentralt. Vi ønsker å forbedre totaltilbudet i Egersund ved å synliggjøre og styrke kjennskapet til byens historie og næringsliv.

6.4 Markedsvurdering

6.4.1 Bransjetrekk

Regnskapsmessig faller flere Vitensentre innenfor NACE-bransje 91.023 Drift av naturhistoriske museer. Vitensenteret i Egersund betraktes imidlertid ikke som et museum i ordets rette forstand, men heller som et tilbud innen interaktiv formidling av populærvitenskapelig tematikk, historie og lokal stedsspesifikk aktivitet og næring. Innenfor denne definisjonen finnes det etter hvert et veletablert marked rundt om i Norge, dog med et forholdsvis lavt antall aktører. Markedet ser imidlertid ut til å være i stadig vekst, og regionalt utvider Jærmuseet i disse dager med et nytt vitensenter i Tungevågen på Randaberg, mens Dalane Folkemuseum sitt Jøssingfjordsenter planlegges ferdigstilt i 2018. Vitensentre som tar sikte på regional status underlegges krav og restriksjoner for å kunne få statlig støtte. Ellers er samarbeid med faglige miljøer som skole, universitet og lokalt næringsliv gjennomgående trekk i bransjen.

6.4.2 Kunder

Vårt kundesegment anses hovedsakelig å være barn og ungdom i aldersgruppen 6-17 år, men det vil også rettes fokus mot familier, barnehager, skoler og lokalt næringsliv. Vi anslår at det vil være omtrent 20 000 besøkende i år 1, og ca. 25 000 besøkende i år 5. Estimater er gjort basert på befolkningstall innenfor en radius på inntil to timers reisetid, overnattinger i området, samt besøkstall ved andre attraksjoner, festivaler og arrangement.

6.4.3 Konkurrenter

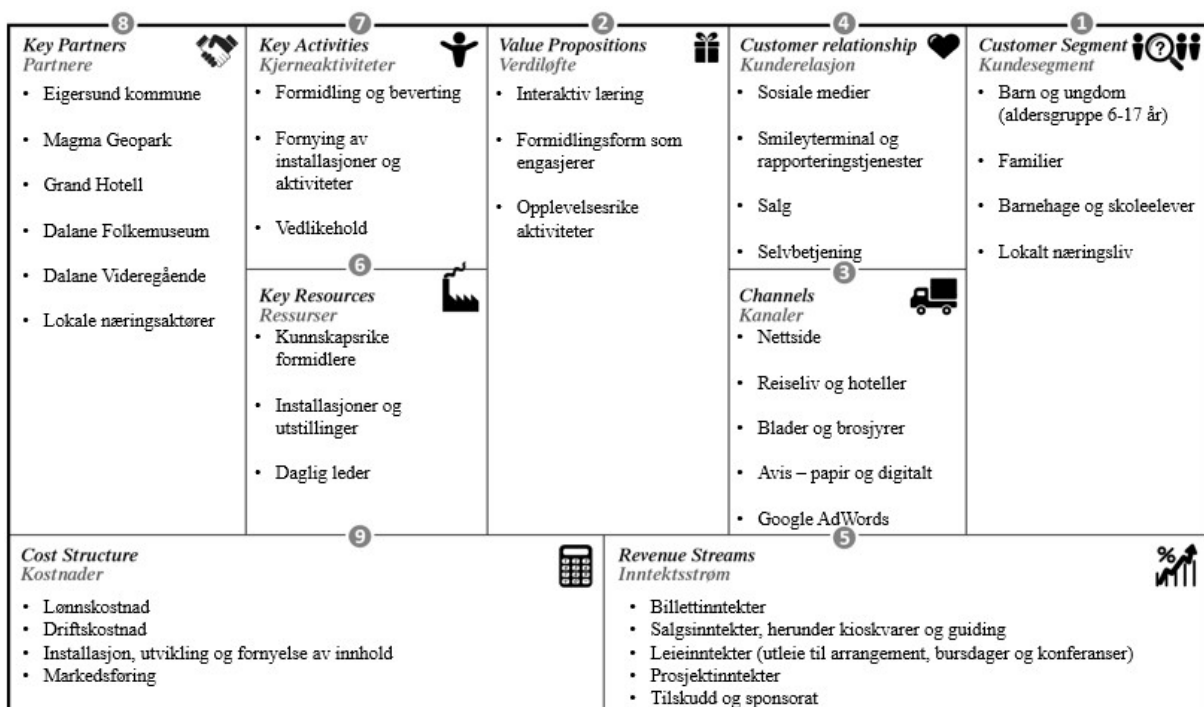
Våre konkurrenter er identifisert gjennom analyser bestående av størrelse og omfang, tilbud og målgrupper. Ettersom vi i hovedsak ønsker å etablere strategiske partnerskap med sammenlignbare tilbud lokalt, anses ikke disse som direkte konkurrenter. Utover de lokale områdene ønsker vi også å tiltrekke oss besøkende fra regionale områder, hvor vi i hovedsak betrakter Jærmuseet med Vitenfabrikken og Vitengarden som direkte konkurrenter. Vi har valgt å definere Kongeparken, Norsk Oljemuseum, Maritime museum og Arkeologisk museum som indirekte konkurrenter ettersom de ikke kategoriseres innen samme sjanger, men vil delvis ha samme målgruppe.

6.4.4 Totalmarked og antatt markedsandel

Det anslås at totalmarkedet for vitensentersjangeren vil være 170 000 besøkende kunder for 2018, når vitensenteret i Egersund og Vitensenteret i Randaberg er etablert. Med vitensenteret i Egersund sitt anslåtte besøkstall på 20 000, vil markedsandelen med dette utgjøre ca. 11,7% av totalmarkedet i det definerte området innenfor 2 timers kjøring. Markedsandelen vil trolig være mye høyere i lokalmarkedet.

6.5 Forretningsmodell

Vitensenterets forretningsmodell er visualisert i en business model canvas under. På den ene siden tar denne for seg kjerneaktiviteter, ressurser og partnerskap. Dette er kostnadsdriverne som muliggjør tilbudet eller verdiløftet, hvor de viktigste kostnadspostene oppsummeres nederst. Den andre siden fremstiller det som ligger til grunn for inntektene. For å generere inntekter vil man måtte nå definerte kundegrupper, treffe disse gruppene gjennom bestemte kanaler, for videre å oppnå og danne kunderelasjoner. Inntektsstrømmen oppsummeres nederst i modellen.



6.6 Markedsføring og salg

6.6.1 Markedsfokus

Den definerte hovedmålgruppen som senteret vil posisjonere seg mot er som kjent barn og ungdom i 6-17 års alderen, familier, skole og barnehage. Disse segmentene vil en forsøke å nå både regionalt og lokalt, men bedriftssegmentet vil primært være lokalt.

Basert på besøksdata fra andre vitensentre, vet man at vår definerte hovedmålgruppe benytter seg av slike tilbud. Foruten tradisjonell markedsføring kan disse målgruppene potensielt også nås gjennom forskjellige samarbeidspartnere og allianser. Det refereres her til lokalt samarbeid med Dalane Folkemuseum og Fjordline. Ved samarbeid med Dalane Folkemuseum vil man kunne få potensielle kunder til å se på hele Dalane-området som en destinasjon hvor en besøker

flere tilbud, og gir følgelig positive virkninger for begge parter. Samarbeid eller allianse med Fjordline vil kunne gi gjensidige fordeler for begge parter gjennom økt besøk hos vitensenteret og forbedret totaltilbud i Fjordline sine pakkeløsninger.

6.6.2 Prisstrategi

Den overordnede prisstrategien anses å være nøytral. Vi ønsker å ha et prisnivå som vil tiltrekke kunder, men samtidig være tilstrekkelig til å dekke store deler av kostnadene. Av den grunn har vi valgt å benytte oss av en hybridløsning mellom konkurransebasert- og kostnadsbasert prissetting. Dette innebærer at de kalkulerte prisene vil befinne seg i nærheten av konkurrentene sitt prisnivå, samtidig som de vil ha grunnlag i de budsjetterte kostnadene.

Barn under 4 år	Barn under 16 år	Voksen	Student, honnør	Familie (2 voksen + 3 barn)
Gratis	80 kr	125 kr	80 kr	350 kr

6.6.3 Salg og markedsføringsaktiviteter

Senterets definerte hovedkundegruppe er barn og unge i 6-17 års alderen, samt familier og skole. Lokalt næringsliv er den andre målgruppen. Likevel har man valgt å rette fokus mot foreldrene, ettersom det vil være rimelig å anta at det er disse som sender barna til et vitensenter, samt betaler for gildet. Ifølge norsk lovgivning er det heller ikke lov å rette markedsføring mot barn direkte. Med dette er det foreldre som legges til grunn for senterets markedsføringstiltak.

Foruten markedsføring gjennom Fjordlines pakkeløsninger, avisomtaler i Dalane Tidende og Barnas Rogaland, vil senterets markedsføring være som følger:

Markedsføringsbudsjett	År 1	År 5
Annonsering avis - papir	60 000	30 000
Annonsering avis - digital	100 000	80 000
Google AdWords	40 000	40 000
Sum markedsføring	200 000	150 000

6.7 Organisasjon og kompetansebehov

6.7.1 Organisasjonen

Organisasjonen ved driftsår 1 vil bestå av en daglig leder i en 100% stilling, hvilket utgjør 1 årsverk. Videre ønsker vi å ha 6 verter vis oppgave er å bistå besøkende med omvisning og formidling. Disse vil fordeles forholdsvis etter besøkstrykk i ukedager og helg.

Ved driftsår 5 beregnes en økning til 1,5 årsverk, hvor vi ønsker å opprette en fast 50% stilling. Dette skyldes hovedsakelig økning i antall besøkende og økt arbeidsmengde, hvor vi da mener det er hensiktsmessig å utvide administrasjonen. Antall verter forblir uforandret.

6.7.2 Ansatte

Det vil både med daglig leder og verter stilles visse krav til kompetanse. Daglig leder skal alene være i stand til å drifte selskapet, sørge for at rutiner og frister følges opp, samt forvalte senterets materielle og menneskelige ressurser. Lederen vil også være senterets ambassadør utad mot markedet, potensielle samarbeidsaktører og eksisterende samarbeid. Man ser i tillegg for seg at lederen bør inneha pedagogisk kompetanse, for å kunne tilrettelegge opplegg ved skolebesøk.

Det er nødvendig at vertene innehar kunnskap om byens lokale historie og næringsliv, samtidig som de er i stand til å forklare vitenskapen som presenteres ved de ulike aktivitetene på et grunnleggende nivå. Det vil også stilles et visst krav til formidlingsevne.

6.8 Økonomi

Hovedforutsetningene for de følgende driftsprognoser i driftsår 1 og 5 fremkommer av tabellen under.

	År 1	År 5
Hovedforutsetninger		
Antall besøkende	20 000	25 000
Billettpris barn og ungdom	80 kr	80 kr
Billettpris voksen	125 kr	125 kr
Andel barn og ungdom	75 %	75 %
Andel voksne	25 %	25 %
Sum billettinntekter	1 825 000	2 285 000
Prosjektinntekter	50 000	150 000
Leieinntekter	200 000	200 000
Andre inntekter - delte konsepter	50 000	100 000
Sum andre innbetalinger	300 000	450 000

Utover dette har lønnskostnaden blitt beregnet med utgangspunkt i gjennomsnittlig norsk lønn (SSB, 2016), samt gjennomsnittlig timelønn for verter (guider).

6.8.1 Budsjetter

Investeringsbudsjett

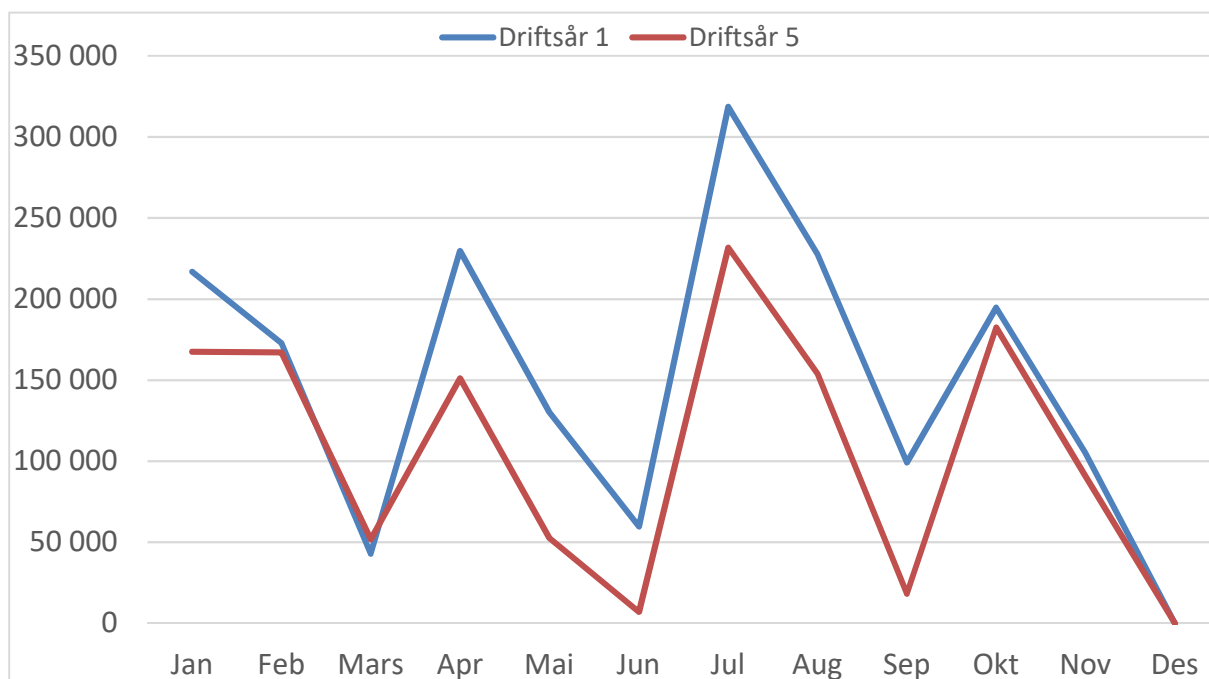
Oppbygging ved etablering	1 050 000
Installasjoner	400 000
Resepsjon/mottak/kasse	90 000
Garderobeløsning	20 000
Konsultasjon	150 000
Kontor	50 000
Inventar	100 000
Varelager	50 000
Sum investeringsbudsjett	1 910 000

Ettersom vitensenterets intensjon ikke er å generere økonomisk avkastning til eierne, har vi kun budsjettert at det skal gå rundt driftsmessig. Dermed har man justert beløpet for tilskudd og sponsorat etter hva som kreves for å utligne underskuddet. Holdes tilskudd og sponsorat konstant, vil dette gi et positivt resultat i driftsår 5.

Driftsbudsjett	År 1	År 5
Driftsinntekter		
Billettinntekter (inkl. mva 8%)	1 825 000	2 285 000
Salgsinntekter (inkl. mva 14%)	100 000	250 000
Prosjektinntekter	50 000	150 000
Leieinntekter	200 000	200 000
Andre inntekter - delte konsepter	50 000	100 000
Tilskudd og sponsorat	813 830	599 381
Sum driftsinntekter	3 038 830	3 584 381
Driftskostnader		
Varekjøp eks. mva	55 000	137 500
Lønnskostnad	1 006 365	1 316 920
Leiekostnader	1 320 000	1 400 000
Strøm	100 000	110 000
Vedlikehold	50 000	75 000
Markedsføring	200 000	150 000
Administrasjonskostnad	30 000	40 000
Forsikring	80 000	80 000
Andre driftsutgifter	50 000	75 000
Merverdiavgift	147 465	199 961
Sum driftskostnader	3 038 830	3 584 381
Resultat	0	0

På bakgrunn av at intensjonen for Vitensenteret ikke har vært å genere økonomisk avkastning til eierne, har vi som følge av dette kun budsjettert med at det skal gå rundt driftsmessig. Dermed har man justert beløpet for tilskudd og sponsorat etter hva som kreves for å utligne underskuddet. Dersom tilskudd og sponsorat derimot holdes konstant, vil dette gi et positivt resultat i driftsår 5.

Prognoser likviditetsbeholdning driftsår 1 og 5



Grafen over tar for seg likviditetsbeholdningen ved månedsslutt for driftsår 1 og 5. Vi antar det vil være vesentlige økninger i besøkstall under fellesferien, hvilket fremgår av de noterte toppunktene. Svingningene i besøkstall vil følgelig påvirke inntektene. Kostnadene vil derimot ikke påvirkes i like stor grad, da de fleste er å anse som faste. Dette resulterer i at de månedene med lavere besøkstall gir et større negativt gap mellom kostnader og inntekter, hvilket gir utslag i form av større fall i likviditeten. Likviditetsbeholdningen ved årsslutt vil være null, ettersom det kun er budsjettert med å gå rundt driftsmessig.

6.8.2 Kapitalbehov og finansiering

Vi har anslått kostnadsrammen ved etablering til å være 1 910 000 (ref. investeringsbudsjett). Dette er planlagt delfinansiert gjennom diverse støtteordninger, hvor det kan forventes et beløp i størrelsesorden 500 000 – 800 000. Resterende kapitalbehov forutsettes finansiert av investorer.

Det vil også være et kapitalbehov knyttet til driften av vitensenteret. Vi har anslått dette til å være 813 830 i år 1 og 599 381 i år 5, med forbehold om at de estimerte besøkstallene realiseres. Dersom besøkstall avviker fra estimatet vil dette kunne få konsekvenser for kapitalbehovets størrelse.

6.8.3 Lønnsomhetsvurdering

Innenfor tidsrammene som ligger til grunn, er senteret per definisjon ikke en lønnsom virksomhet. Basert på nullpunktsanalyser vi har foretatt, vil det kreve 27 050 besøkende i år 1 og 31 700 besøkende i år 5 for at vitensenteret skal være økonomisk uavhengig av støtte og tilskudd. Med en stadig positiv utvikling i besøkstall, samt økt innsats på markedsføring, vil lønnsomhetspotensialet være større i et mer langsiktig perspektiv.

6.9 Risikoanalyse

En kritisk faktor defineres gjennom hvor stor påvirkningsgrad den har for etableringen og driften av vitensenteret. Vi mener at tilstrekkelig interesse og finansiering fra lokale næringsaktører, lokal oppslutning, nøkkelpersonell, markedsføring, samt kvalitet og innhold er å betrakte som essensielle med hensyn til hvorvidt senteret kan etableres og driftes.

6.9.1 Risikoevaluering av kritiske faktorer

I investerings- og driftsbudsjettet har vi presentert hva som vil kreves av finansiering for å etablere og drive vitensenteret. For å kunne oppnå dette mener vi det er essensielt med en lokal oppslutning og entusiaster som driver prosjektet, samt at det fattes tilstrekkelig interesse og finansieringsvillighet hos lokale næringsaktører. Vi mener samtidig at en slik etablering vil være med på å bygge opp under vekst, utvikling og attraktivitet for Egersund. Dette vil kreve ansatte med spisskompetanse innen lokal historie, formidling og markedsarbeid, og av den grunn anser vi nøkkelpersonell som en kritisk faktor.

Forutsetningene som er lagt til grunn under utredelsen av besøkstall er at senteret er i stand til å tiltrekke seg kunder fra fjernområde, men også sikre gjenbesøk. Vi mener derfor det vil være grunnleggende å iverksette markedsføringstiltak som når ut til både det lokale og regionale markedet, samt sikre at innhold er av høy kvalitet og at det utvikles og fornyes kontinuerlig.

6.10 Samarbeid

Vi ønsker at senteret skal være av høy kvalitet og kontinuerlig utvikles. Derfor vil det være hensiktsmessig å danne samarbeid med andre vitensenter. Disse vil fungere som komplementære sparringspartnere og konsulenter, noe som ganger begge parter. I tillegg anser vi et samarbeid med lokale aktører som essensielle. Formålet er ikke å skape konkurranse i det lokalet markedet, men heller være komplementære tilbud. Aktuelle samarbeidspartnere er Dalane Folkemuseum og Magma Geopark.

Det vil også være hensiktsmessig å ha samarbeidsavtaler med Universitet i Stavanger og Dalane Videregående, ettersom disse dekker relevante retninger innenfor realfag og forskning. Offentlig samarbeid med diverse etater og departementer vil også kunne sette føringer for faglig og praktisk tilnærming. Relevante departement vil kunne være Kunnskapsdepartementet, Fiskeridepartementet, Olje- og Energidepartementet, i tillegg til Klima- og Miljødepartementet

6.11 Fremdriftsplan

Plan med strategiske beslutninger og milepæler er presentert i GANTT diagrammet under. Etableringen av vitensenteret vil være avhengig av når planlagt bygg med tilhørende lokaler ferdigstilles. Vi estimerer at etableringsprosessen vil ta omtrent 1 år.

Aktiviteter	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Generalforsamling	■											
Valg av styret	■											
Ansatte daglig leder		■										
Strategisk plan/budsjett		■	■									
Samarbeidsavtaler			■	■	■	■						
Finansiering			■	■	■	■	■	■				
Utvikling av innhold							■	■	■			
Installasjon									■	■	■	■
Ansettelse av verter												■

7. Konklusjon

Basert på vår analyse og forretningsplan anser vi det som mulig å realisere et vitensenter i Egersund. Dette vil kunne la seg gjennomføre gitt at man retter spesielt fokus mot de kritiske faktorer som ble identifisert. I tillegg vil en realisering være gitt at man får den nødvendige finansiering som vist i våre kalkyler.

8. Litteraturliste

Al-Debei, M. M., & Avison, D. (2010). Developing a unified framework of the business model concept. *European Journal of Information Systems*, 19(3), 359-376.

Allen, S. (2004). Designs for learning: Studying science museum exhibits that do more than entertain. *Science Education*, 88, s. 17 - 33. doi: 10.1002/sce.20016

Alsos, G. A. og Rønning, L. 2005. Fra idé til matvarebedrift. I Borch, O. J., G. T. Kvam og E. P. Stræte (red.) *Matgründeren – om å utvikle småskala og spesialiserte matbedrifter*. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.

Bamberger, Y., & Tal, T. (2008). Multiple Outcomes of Class Visits to Natural History Museums: The Students' View. *Journal of Science Education and Technology*, 17(3), 274 - 284. doi: 10.1007/s10956-008-9097-3

Christoffersen, L. & Johannesen, A. (2012). *Forskningsmetode for lærerutdanningene*. Oslo: Abstrakt Forlag.

Coghlan, D., & Brannick, T. (2005). *Doing action research in your own organization* (2nd ed.). London: Sage.

Conlon, T. J. (2004) A review of informal learning literature, theory and implications for practice in developing global professional competence. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 28, no. 2/3/4, s. 283-295

Cooper, R. G. 1993. *Winning at New Products*, 2nd edition. Reading, MA: AddisonWesley

Dierking, L. D., & Falk, J. H. (2003). Optimizing out-of-school time: The role of free- choice learning. *New Directions for Youth Development*, 2003(97), 75-88.

Engen, M., & Mehmetoglu, M. (2009). Opplevelsesdimensjoner og deres betydning for en besøkendes tilfredshet i en reiselivskontekst. I H. Teigen, M. Mehmetoglu, & T. Haraldsen, *Innovasjon, opplevelser og reiseliv* (ss. 103-114). Bergen: Fagbokforlaget

Frøyland, M. (2010). Mange erfaringer i mange rom: variert undervisning i klasserom, museum og naturen. Oslo: Abstrakt forlag.

Griffin, J. (2004a). Research on students and museums: Looking more closely at the students in school groups. *Science Education*, 88, s. 59 - 70. doi: 10.1002/sce.20018

Grimen, H. (2004) Samfunnsvitenskapelige tenkemåter 3. utg. Oslo: Universitetsforlaget.

Gustavsen, B., & Sørensen, B. A. (1995). Aksjonsforskning. In O. Eikeland & H. D. Finsrud (Eds.), *Forskning og handling. Søkelys på aksjonsforskning* (pp. 55-80). Oslo: Arbeidsforskningsinstituttets skriftserie 1.

Hoff, Kjell Gunnar (2010), *Bedriftens økonomi*, 7. utgave Oslo. Universitetsforlaget.

Imsen, G. (2008). *Elevens verden*. Oslo: Universitetsforlaget.

Jacobsen, D.I (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2.utgave). Kristiansand: Høyskoleforlaget

Johannessen, A., Kristoffersen, L. & Tufte, P. A. (2004). *Forskningsmetode for økonomiskadministrativ*

Johannessen, A., Kristoffersen, L. & Tufte, P. A. (2004). *Forskningsmetode for økonomiskadministrativt fag*. Oslo: Abstrakt forlag AS.

Johannessen, A., Tufte P.A., Christoffersen, L. (2011). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utg. Oslo: Abstrakt forlag AS.

Kamoun, F. (2008), *Rethinking the Business Model with RFID*, *Communications of the Association for Information Systems*, 22 (1), 635-658.

Kvale, S., og Brinkmann, S. (2009) *Det kvalitative forskningsintervju*. (2.utgave) Oslo: Gyldendal Norsk forlag AS

Levine, R., Locke, C., Searls, & Weinberger, D. (2009). *The Cluetrain Manifesto – The End Of Business As Usual*, Paperback Edition, Basic Books.

Marsick, V. og K. E. Watkins (2001) "Informal and Incidental Learning". *New Directions for Adult and Continuing Education*, (89), ss. 25-34

Nørgaard, P. E., & Olsen, B. E. (2007). *Markedsføring og ledelse* (Utg. 1). Oslo: Cappelen Damm.

Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). *The Experience Economy*.

Porter, M.E. (1979) "How Competitive Forces Shape Strategy", *Harvard Business Review*, March/April 1979.

Pui-Wing Tam (2010). "Philosophy Helps Start-Ups Move Faster", *The Wall Street Journal*, May 20th, 2010

Read, S., Dew, N., Sarasvathy S., Song, M., og Wiltbank, R. (2009). Marketing under uncertainty: The logic of an effectual approach. *Journal of Marketing*, 73 (3), s. 1-18

Reve, T. (1985). Validitet i økonomisk-administrativ forskning, i *Metoder og perspektiver i økonomisk/administrative forskning* (s. 52-72). Oslo: Universitetsforlaget.

Ries, E. (2011). *The Lean Startup*. NY: Crown Business.

Royce, W. W. (1970). *Managing the Development of Large Software Systems*.

Ryen, A. (2002): *Det kvalitative intervjuet. Fra vitenskap til feltarbeid*. 2. opplag 2006. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad &og Bjørke AS.

Sarasvathy, S. (2001). Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management*, 26(2), s. 243-263

Sarasvathy, S. (2005). What makes entrepreneurs entrepreneurial. The Darden Graduate School of Business Administration. University of Virginia

Schumpeter, J. A. (1983). The theory of economic development. Sixteenth printing. New Jersey, Transaction Publishers.

Spilling, O. (1998). Entreprenørskap på norsk. Bergen: Fagbokforlaget.

Spilling, O. R. (2006). Entreprenørskap på norsk. 2. utgave. Bergen, Fagbokforlaget.

Sundbo, J. (2007). Innovation in the experience economy - A taxonomy of innovation in organisations.

Teece, D.J. (2010), Business Models, Business Strategy and Innovation, Long Range Planning, 43 (2-3), 172-194.

Wellington, J. (1990). Formal and informal learning in science: The role of interactive science centres. Physics Education, 25, 247-252.

Nettsider

<https://lottstift.no/> (hentet 25.05.17)

<https://www.altinn.no/no/Starte-og-drive-bedrift/Forberede/Velge-organisasjonsform/Stiftelse-/> (hentet 25.05.17)

<http://lovdata.no> (hentet 25.05.17)

<http://www.google.no/adwords/> (lest 01.06.17)

<https://ocast.com/nb/brands/stavanger-aftenblad-378/audience> (lest 01.06.17)

Saksfremlegg "Maritimt vitensenter i Tungevågen", Randaberg Kommune (2015)

<http://sru.randaberg.kommune.no/api/utvalg/375/moter/46067/behandlinger/0/0> (lest 06-06-17)

<http://www.maritimtvitensenter.no/> (lest 06.06.17)

https://en.wikipedia.org/wiki/Loyalty_business_model (lest 28.05.17)

https://en.wikipedia.org/wiki/Business_model (lest 28.05.17)

<http://www.skatteetaten.no/no/Bedrift-og-organisasjon/rapportering-og-bransjer/friv-org-tro-liv/Skatt-for-frivillige-og-ideelle-organisasjoner/?chapter=221718#kapitteltekst> (hentet 25.05.17)

<https://lottstift.zendes.com/hc/no/articles/207311425-Er-vi-en-n%C3%A6ringsdrivende-eller-en-alminnelig-stiftelse-> (hentet 25.05.17)

<https://www.altinn.no/no/Starte-og-drive-bedrift/Forberede/Velge-organisasjonsform/Stiftelse-/> (hentet 25.05.17)

<http://www.rogfk.no/Tilskudd-og-oekonomisk-stoette/Kultur2> (lest 14.04.17)

<https://www.spv.no/om-oss/lokalt-engasjement/allmennyttige-midler> (lest 27.05)

<http://srstiftelsen.no/> (lest 27.05)

<http://www.gjensidigestiftelsen.no/> (lest 27.05)

<http://www.skagenfondene.no> (lest 27.05)

<http://www.stiftelsen-uni.no/> (lest 27.05)

<https://www.danskebank.no/nb-no/om-banken/samfunnsansvar/Documents/Vedtekter.pdf> (lest 27.05)

<https://grieg.no/about/grieg-foundation/> (lest 27.05)

<https://www.norsk-tipping.no/grasrotandelen> (lest 27.05)

<https://www.ssb.no/befolkning/statistikker/befteft/aar/2016-12-06?fane=tabell&sort=nummer&tabell=286024> (lest 04.03.17)

<https://snl.no/Eigersund> (lest 15.02.17)

<http://www.ssb.no/befolkning/kart-samlivsform> (lest 04.03.17)

<https://ssb.no/statistikkbanken> (lest 04.03.17)

[google.no/maps](https://www.google.no/maps) - reiseplanlegger (lest 04.03.17)

<https://www.jaermuseet.no/> (lest 28.02.17)

<https://www.jaermuseet.no/wp-content/uploads/2010/07/J%C3%A6rmuseet-%C3%85rsrapport-2015.pdf> - Jærmuseet Årsrapport 2015 (lest 28.02.17)

<https://nn.wikipedia.org/wiki/J%C3%A6rmuseet> (lest 28.02.17)

<https://www.proff.no>

<http://vitensor.no/om-vitensenteret/> (lest 30.02.17)

https://no.wikipedia.org/wiki/Vitensenteret_S%C3%B8rlandet (lest 30.02.17)

<http://cultiva.no/wp-content/uploads/Sak-41-16.pdf> (lest 30.02.17)

<http://www.vaf.no/fylkeskommunen/presserom/pressemeldinger/vest-agder-fylkeskommune-medfinansierer-vitensenteret-soerlandet-i-arendal/> (lest 30.02.17)

<https://www.arendal.kommune.no/Handlers/fh.ashx?MIId1=283&FilId=424> (lest 02.03.17)

<https://www.jaermuseet.no/vitengarden/> (lest 05.04.17)

<https://www.vilvite.no/om-vilvite/samfunnsregnskap/> (lest 30.03.17)

<https://www.vilvite.no/> (lest 30.03.17)

<https://no.wikipedia.org/wiki/VilVite> (lest 30.03.17)

<http://www.proff.no/selskap/vilvite-bergen-vitensenter/bergen/musikkforlag/Z0I4KP75/> (lest 30.03.17)

<https://www.vilvite.no/om-vilvite/samfunnsregnskap/> (lest 30.03.17)

<http://www.eigersund.kommune.no/pingvinen.156876.no.html> (23.03.17)

http://www.barnasrogaland.no/familieaktiviteter/?no_cache=1 (23.03.17)

<https://www.ssb.no/befolkning/statistikker/befsett/aar/2016-12-06?fane=tabell&sort=nummer&tabell=286024> (lest 04.03.17)

<https://snl.no/Eigersund> (lest 03.02.17)

<http://research-methodology.net/wp-content/uploads/2016/06/Red-Bull-Porter%E2%80%99s-Five-Forces-Analysis.png> (lest 13.05.17)

<https://pensjonistforbundet.no/side/48-aktive-eldre> (lest 24.04.17)

<https://www.ssb.no/statistikkbanken/SelectVarVal/saveselections.asp> (lest 04.03.17)

<https://www.ssb.no/statistikkbanken> (lest 04.03.17)

<https://www.eigersundarena.no/mat> (lest 15.05.17)

<http://www.eigersund.kommune.no/kulturhuset.5706883-344406.html> (lest 15.05.17)

http://www.umb.no/statisk/universitetsledelsen/us_sakslister/2011/februar/25_2011.pdf (lest 20.05.17)

www.telemarksforskning.no/ (lest 29.05.17)

http://www.bsite.no/seljordogsogene/Admin/innhold/seminar/foredrag_01.pdf (lest 29.05.17)
(<http://www.brandmanagement.no/stedsutvikling> , lest 18.04.2017)

Vitensenterforeningen (2017) Tilgjengelig fra:

<http://www.vitensenter.no/vitensentrene> (Hentet 8. april 2017)

Norges offentlige utredninger, 2006:8. Tilgjengelig fra

<https://www.regjeringen.no/contentassets/7646c65e28764fdf8ebce744aca8f816/no/pdfs/nou200620060008000dddpdfs.pdf> (Hentet 14. april 2017)

Lean zone (2009) Office layout. Tilgjengelig fra

<http://lean-zone.com/Home/Products/LZO/tabid/62/Default.aspx> (Hentet 3. april 2017)

Effectuation. (2017). Effectuation General overview. Tilgjengelig fra

http://www.effectuation.org/?page_id=207 (Hentet 5. mai 2017)

Altinn (2016) Regnskapsguiden. Tilgjengelig fra

<https://www.altinn.no/Global/Starte%20og%20drive%20bedrift/Guider/Regnskapsguiden.pdf>
(Hentet 6. mai 2017)

Norges Forskningsråds Vitensenterutvalg (2011). Tilgjengelig fra

http://viten.ntnu.no/doc/om_vitensenter.pdf (Hentet 10.april 2017)

Reliabilitet. (2016, 11. oktober). I Store norske leksikon. Tilgjengelig fra

<https://snl.no/reliabilitet>. (Hentet 7. juni 2017)

Reichheld, F. and Sasser, W. (1990)"Zero defection: quality comes to services",
<http://hbr.org/1990/09/zero-defections-quality-comes-to-services/ar/1> *Harvard Business Review*, Sept-Oct, 1990, pp 105–111.

Silkoset, R (2009) Prisstrategier hos norske bedrifter. Tilgjengelig fra
<https://www.magma.no/prisstrategier-hos-norske-bedrifter> (Hentet 24 mai 2017)