



UNIVERSITETET I
NORDLAND

HANDELSHØGSKOLEN I BODØ • HHB

MASTEROPPGAVE

Åpen innovasjon i rurale opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter

BE307E - Entreprenørskap og innovasjonsledelse

Av: Tove Heggdal

Mai 2012



Abstract

The theme of this study is how can benefit from an open innovation approach and the importance of their regional innovation systems. The research tries to spot if this phenomenon can relate to the experience industry in rural Norway. The empirical contribution consists interviews with experience-based tourism businesses.

The purpose of this study is to create an understanding of the innovation process in rural experience-based tourism businesses. The purpose of the thesis is to study what creates innovation in the experience-based tourism businesses, based on different theories such as collaboration and the types of actors involved. To such understand whether the experience-based rural tourism businesses through collaboration can gain a better position to drive their innovation processes.

The result of this case study is that the businesses within the experience industry in Indre-Namdal are that they need to engage in innovation cooperation to a great extent from the lack of time and resources to drive innovation process alone. To organize innovations in the rural experience-based tourism businesses, it is essential that the positive effects of open innovation is communicated, where use of time, cost and knowledge are the main pillars.

Keywords: innovation, open innovation, rural innovation, SMB`s, regional innovation systems, cooperation, innovation process, tourism, experience economy.

Forord

Denne oppgaven er den avsluttende og obligatoriske delen av Master of Science in Business ved Handelshøgskolen i Bodø. Oppgaven er skrevet innenfor spesialiseringen Entreprenørskap og innovasjonssledelse og utgjør tretti studiepoeng.

Ønsker å rette en stor takk til bedriftene og de ansatte som gladelig stilte opp på intervju:

- Inge Staldvik, Skorovasmat
- Kent Mikkelsen, Opplev Børgefjell
- Kjell Kvetangen og Mona Aagård, Pe-Torsa
- Ragnar Holm, Namsen Lakseakvarium

Vil også rette en stor takk til Odd Jarl Borch for god veiledning og anskaffelse av relevant litteratur.

God lesing!

Handelshøgskolen i Bodø, Mai 2012.

Tove Heggdal

Sammendrag

Hensikten med denne oppgaven var å skape en forståelse innovasjonsprosessen i rurale opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter. Ved å studere hva som skaper innovasjon i opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter, ut fra ulike teorier som samarbeid og hvilke typer aktører som involveres, eller bør involveres i innovasjonsarbeidet. For slik å enklere kunne forstå hvorvidt rurale opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter ved hjelp av samhandling kan få et bedre utgangspunkt for å drive sine innovasjonsprosesser. Temaet for oppgaven er:

Åpen innovasjon og betydningen av regionale innovasjonssystemer i opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter – en studie av bedrifters satsing på opplevelsesturisme i Indre Namdal.

Resultatene fra oppgaven er at drivkreftene for innovasjoner for opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter i størst grad kommer fra impulser fra kunder, organisering av åpne prosesser med kunden er derfor spesielt viktig. Behovet for å drive innovasjonssamarbeid kommer i sterk grad fra mangel på tid og ressurser til å drive innovasjonsprosessen alene.

For å organisere innovasjoner i rurale opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter er det essensielt at de positive effektene ved åpen innovasjon fremheves, der tid, kostnad og kunnskap er hovedpilarene. Det er spesielt viktig i en slik organisering at nytten av å åpne opp egen innovasjonsprosess kommer frem, da det kan antas å være lettere for denne typen bedrifter å fokusere på utveksling av ideer og kunnskap utenfra og inn enn vice versa. Økonomiske insentiver kan tenkes å motivere bedriftene til å samarbeide i større grad enn et fokus på kompetanse om innovasjon. Kreative møteplasser på tvers av etablerte strukturer anses å ha en særlig positiv effekt på bedriftenes utbytte av innovasjonssamarbeid.

Innholdsfortegnelse

ABSTRACT	I
FORORD	II
SAMMENDRAG	III
INNHOLDSFORTEGNELSE.....	IV
1 INNLEDNING.....	1
1.2 OPPGAVENS HENSIKT	2
1.2 PROBLEMSTILLING	3
1.3 AVGRENSNING	5
1.4 OPPGAVENS OPPBYGGING.....	7
2 TEORETISK FUNDAMENT	8
2.1 OPPLEVELSESBASERT REISELIV	8
2.2.2 <i>Behovet for innovasjon i opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter.....</i>	<i>9</i>
2.2 INNOVASJONSPROSESS	10
2.2.1 <i>Innovasjon og ulike typer innovasjon.....</i>	<i>10</i>
2.2.3 <i>Innovasjonsprosessens faser og ressursbehov</i>	<i>14</i>
2.3 INNOVASJONSSAMARBEID	18
2.3.1 <i>Konkurransen versus samarbeid.....</i>	<i>18</i>
2.3.2 <i>Ulike typer samarbeid og ressurser.....</i>	<i>19</i>
2.3 REGIONALE INNOVASJONSSYSTEMER.....	21
2.5 OPPSUMMERING.....	25
3 KVALITATIV FORSKNINGSMETODE.....	27
3.1 VALG AV METODE.....	27
3.2 CASESTUDIE	27
3.3 KVALITATIVE INTERVJU	28
3.4 VITENSKAPELIG UTGANGSPUNKT	29
3.5 ETISKE FAKTORER	30
3.6 TEMATISERT ANALYSE OG TOLKING AV DATA	30
3.7 RELIABILITET OG VALIDITET	31
4 EMPIRISK TILNÆRMING	33
4.1 BESKRIVELSE AV CASEOMRÅDET	33

4.2 BESKRIVELSE AV CASEBEDRIFTENE.....	34
4.2.1 <i>Pe-torsa</i>	35
4.2.2 <i>Namsen lakseakvarium</i>	36
4.2.3 <i>Opplev Børgefjell</i>	38
4.2.4 <i>Skorovasmat</i>	40
4.3 OPPSUMMERING.....	43
5 ANALYSE.....	44
5.1 INNOVASJONSSAMARBEID OG INNOVASJONSPROSESS	44
5.1.1 <i>Sammenhenger mellom innovasjonsprosess og samarbeid</i>	44
5.2 REGIONALE INNOVASJONSSYSTEMER OG SAMARBEID	49
6 KONKLUSJON	51
6.1 SVAR PÅ PROBLEMSTILLINGEN.....	51
6.3 BEGRENSNINGER I DENNE STUDIEN	52
6.4 TIL VIDERE FORSKNING	53
LITTERATURLISTE	54
FIGURLISTE	
FIGUR 1 FORSKNINGSMODELL.....	4
FIGUR 2 ÅPEN INNOVASJONSMODELL.....	12
FIGUR 3 FAKTORER OG INNSATSONMRÅDER I INNOVASJONSPROSESSER.....	15
FIGUR 4 ENKEL MODELL AV AKTØRER OG INTERAKSJON I ET INNOVASJONSSYSTEM.....	24
FIGUR 5 FORSKNINGSMODELL FOR ANALYSEN	26
FIGUR 6 KART OVER CASEOMRÅDET INDRE NAMDAL	33
APPENDIKS	
APPENDIKS 1 INTERVJUGUIDE.....	57

1 Innledning

Det er i dag stor oppmerksomhet rundt innovasjonsteori, og innovasjon blir ansett som en avgjørende drivkraft for bedrifters og regioners verdiskaping og konkurransekraft. Der både radikale og skrittvisse innovasjoner skaper positive drivkrefter for endring (Johnstad og Hauge, 2009). Johnstad (op. cit.) argumenterer for at den vanligste innovasjonsprosessen starter gjennom press fra kunder eller leverandører. Bedriftenes rolle blir da å lære seg å innovere gjennom kontakt/samarbeid med andre i en interaktiv prosess.

Utgangspunktet for denne oppgaven var å få en dypere innsikt i reiselivsbedrifters handlinger når det gjelder innovasjon, og hvordan disse handlingene kan påvirkes.

Opplevelser generelt er i vinden og mange knytter markedets raske vekst opp mot Maslows behovsteori, en del mennesker har generelt nok materielle goder og ønsker heller opplevelser. Som et resultat av noen menneskers iver etter å oppleve blir de stadig mer kravstore til hva de benytter sin tid på. Dagens kunder kjennetegnes ved at de ofte søker flere og flere opplevelser og opplevelser som gir større verdi, en større tilfredsstillelse (Mossberg, 2007). Opplevelser har i mange kretser blitt til måten du definerer hvem du selv er på. Med høyt tempo og krevende kunder er innovasjonsbehovet i opplevelsesnæringen svært høyt (Eide, 2011). Med *opplevelsesbaserte* reiselivsbedrifter menes bedrifter som har sitt kundegrunnlag fra turister som de tilbyr opplevelser. Arrangementer med fokus på opplevelser faller også innenfor denne kategorien (Steen et al., 2008). En *opplevelse* oppstår når en bedrift bevisst bruker sine tjenester som en scene, og varer som rekvisitter, for å engasjere individuelle kunder slik at de får en minneverdig opplevelse (Pine og Gilmore, 1998). Opplevelser er ikke ensbetydende med underholdning; *..companies stage an experience whenever they engage customers in a personal, memorable way* (op cit.:99). Opplevelsesnæringen er derfor sammensatt av en rekke ulike aktører som alle iscenesetter minneverdige opplevelser.

Utviklingen er slik at kundene ikke vil oppleve det samme gang etter gang, opplevelsesnæringen er derfor preget av høyt behov for innovasjon (Eide, 2011).

Opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter er i større grad avhengig av andre opplevelser rundt sin destinasjon, for slik å kunne trekke folk som vil oppleve flere forskjellige opplevelser. Dette peker i retning av at opplevelsesbasert reiseliv i større grad enn mange andre bransjer har et sterkt behov for å samarbeide med andre innenfor sin egen næring (Nærings- og handelsdepartementet, 2007).

I regjeringens reiselivsstrategi, verdifulle opplevelser, utpekes behovet for samarbeidet i næringen som ett av tre hovedmål (op. cit.). Økt verdiskaping i reiselivsnæringen må i stor grad skje gjennom å styrke samarbeidet i næringen og samhandlingen mellom relevante aktører. I følge reiselivsstrategien øker behovet for nettverk og samarbeid på alle nivåer om fokuset på kompetanse og innovasjon økes.

1.2 Oppgavens hensikt

Hensikten med denne oppgaven er å skape en forståelse innovasjonsprosessen i rurale opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter. Formålet med oppgaven er å studere hva som skaper innovasjon i opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter, ut fra ulike teorier som samarbeid og hvilke typer aktører som involveres, eller bør involveres i innovasjonsarbeidet. For slik å enklere kunne forstå hvorvidt rurale opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter ved hjelp av samhandling kan få et bedre utgangspunkt for å drive sine innovasjonsprosesser.

Bedrifters innovasjonsprosess vil være en prosess som ofte er en del av et større system kalt innovasjonssystemer. Systemtenkningen er en vanlig tilnærming for å studere innovasjon, og Spilling (2007) mener det er avgjørende at en bedrifts innovasjoner i det lange løp at det finnes ett sett av støttende institusjoner. Med institusjoner menes (op. cit.:229): *”Begrepet institusjon betyr egentlig en forordning eller at noe er organisert på en systematisk måte”*. I praksis er dette et begrep som kan anvendes på mange måter, en bred definisjon vil i følge op. cit. være dekkende for alle former for organisasjoner og kulturelle og sosiale forhold som har innvirkning på nyskappingsprosessen. Mens den smale definisjonen legger til grunn at institusjoner avgrenses til å være formaliserte organisasjoner. For å kunne avdekke alle mulige institusjoner som påvirker innovasjonsprosessen, er hensiktsmessig i denne oppgaven å være åpen for den brede definisjonen for å fange opp potensielt viktige funn fra empirien.

De ulike institusjonene utgjør sammen et innovasjonssystem. I ulike modeller av innovasjonssystemer er det vanlig å inkludere det private næringsliv, offentlig sektor/virkemiddelapparatet samt FoU-miljøene (Spilling, 2002). Aarsæther og Nyseth (2007) argumenterer for å utvide innovasjonsbegrepet, særlig i små samfunn, begrunnelsen er at i små samfunn vil skillelinjene mellom aktørenes posisjoner være diffuse. Trøndelag forskning foreslår at denne utvidelsen skjer ved å inkluderer et fjerde perspektiv i innovasjonssystemet -

de frivillige lag og organisasjoner. I mange lokalsamfunn finner vi her ildsjeler, pågangsmot og gode sosiale møteplasser for å gjøre noe sammen (Nyborg et al., 2009). Det kan være rimelig å anta at en må se mer åpent for å avdekke alle former for organisasjoner og kulturelle og sosiale forhold som har innvirkning på innovasjonsprosessen. For å belyse dette er innovasjonsprosessen diskutert i teorikapitlet, der samhandling og den vide betegnelsen av institusjoner er gjennomgående.

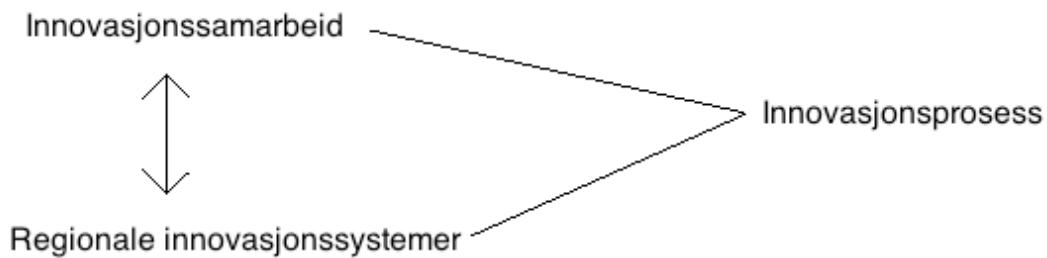
1.2 Problemstilling

Oppgaven fokuserer på den rurale distriktsbaserte delen av det opplevelsesbaserte reiselivet. Spesielt på de bedriftene en finner i de mer spredtbefolkte områdene. Slike bedrifter er ofte viktige i lokalsamfunnet, og det blir derfor i større grad av betydning at disse bedriftene har forutsetninger for å fornye seg og ta del i den antatte veksten innen opplevelsesbasert reiseliv i fremtiden.

Intensjonen med denne oppgaven er å søke etter en sammenheng mellom innovasjon i opplevelsesbedrifter og hvorvidt dynamikk og bevist bruk av nettverk kan gi positive effekter for bedriftenes innovasjonsprosess. Oppgaven tar for seg hva innovasjon i opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter innebærer og identifiserer og analyserer kritiske faktorer for samarbeidet om å drive frem innovasjoner sammen med andre. Særlig ser oppgaven nærmere på mulighetene som finnes innen åpen innovasjonstilnærming og bruken av regionale innovasjonssystemer. Avsluttende blir det foreslått tiltak som kan gjennomføres for å bedre organisering og samarbeid i små rurale opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter. Med bakgrunn i dette ligger følgende tema til grunn:

Åpen innovasjon og betydningen av regionale innovasjonssystemer i opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter – en studie av bedrifters satsing på opplevelsesturisme i Indre Namdal.

Forskningsmodell:



Figur 1: Forskningsmodell

For å enklere kunne svare på problemstillingen stilles følgende forskningsspørsmål:

1. Hva er og hvordan drives *innovasjonsprosessen* i opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter?
2. Hvilke kritiske faktorer ligger til grunn for *innovasjonssamarbeid* og organisering av innovasjoner i rurale opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter?
3. Hvilke tiltak knyttet til *regionale innovasjonssystemer* kan forbedre organisering og samarbeid om innovasjon i reiselivets opplevelsesbedrifter?

Innovasjonsprosessen er hele prosessen som knytter seg til innovasjons- eller utviklingsoppgaver i en bedrift. Innovasjonsprosess er en dynamisk prosess som krever et bredt perspektiv på faktorer som spiller inn på prosessen og praktiske problem som kan oppstå (Hernes og Koefoed, 2007). Denne oppgaven bygger på innovasjonsbegrepets vide forstand, der en innovasjon finner sted når det oppfattes som noe nytt for de som tar det i bruk (Spilling, 2002). Innovasjon som prosess spenner seg fra ideens opprinnelse, hvordan prosjekter endres over tid, hvem som deltar i prosessen og hvordan bedrifter er i samspill med sine omgivelser (op. cit.). For å forstå hvordan opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter kan samarbeide med andre for å øke sine innovasjoner, er det viktig å avdekke hvordan innovasjonsprosessen foregår.

Innovasjonssamarbeid i innovasjonslitteraturen nevnes ofte som en egenskap de innovative bedriftene eller de innovative miljøene besitter. Rønningen et al. (2008) peker på at med samarbeidet menes samarbeid mellom produsenter, både på tvers og innenfor ulike deler av

verdikjeden. Den vanligste årsaken til at en bedrift velger å samarbeide med andre er for å optimalisere fordelingen av ressurser og aktiviteter, for slik å minske kostnadene (Osterwalder og Pigneur, 2012). Samarbeid kan ses på som flere bedrifter i samme region som samarbeider, altså på destinasjonsnivå, eller det kan være at bedrifter lokalisert på ulike steder samarbeider. For å få en forståelse for hvordan det kan tilrettelegges for innovasjonssamarbeid for opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter blir det avgjørende å kunne peke på kritiske faktorer for organisering.

Regionale innovasjonssystemer blir i denne sammenheng å se på hvordan en kan organisere samarbeid og regionale innovasjonssystemer, for slik å øke innovasjonen i opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter. Schein (oversatt av Wiig, 2010:221) definerte i 1983 organisasjon i reiselivssammenheng som: ”*Planmessig koordinering av menneskers aktiviteter for å nå en felles klart bestemt målsetting gjennom fordeling av arbeid og funksjoner og gjennom et hierarki av autoritet og ansvar*”. Oppgaven drar inn flere ulike teorier om samarbeid generelt og åpen innovasjonstilnærming spesielt. For slik å muliggjøre forslag av tiltak som kan gjennomføres for å maksimere de positive effektene et velfungerende regionalt innovasjonssystem kan bidra med.

1.3 Avgrensning

Opplevelsesbedrifter blir i noe litteratur sidestilt med attraksjonsbedrifter, men med grunnlag i opplevelsesdimensjonen og ordbruk i den teoretiske tilnærmingen benyttes det i denne oppgaven opplevelsesbedrifter. Innen reiselivet finnes det en rekke tilbydere som tilbyr de reisende tjenester, eksempelvis vil ikke hotell og transportnæringen komme innunder opplevelsesbedrift automatisk. Like naturlig er det at ikke alle aktivitetsbedrifter automatisk vil kategoriseres som en opplevelsesbedrift. For å kalles en opplevelsesbedrift i reiselivet må det være en bedrift som har fokus på den reisendes opplevelser, fremfor å kun dekke et nødvendig behov (Steen et al., 2008). Wiig (2010:13) skiller aktiviteter og opplevelser ved å definere aktiviteter som ”*en fysisk virksomhet som er hovedinnholdet i produktet*” og opplevelser som: ”*kulturen, omgivelsene og miljøet og er det vesentligste i produktet*”. Videre sier op. cit. at der er mulig å ha en flott opplevelse uten at den er koblet til en aktivitet, likevel vil aktiviteter som oftest gi en opplevelse. For å kunne samle alle opplevelsesbedrifter i reiselivet samles aktivitetstilbydere og opplevelsestilbydere i denne oppgaven til opplevelsesbedrifter.

Rurale bedrifter er bedrifter som har sitt tilholdssted utenfor de store byene. Avgrensingen er med grunnlag i at innovasjon og samhandling om innovasjon i rurale strøk har andre forutsetninger for sine nettverk enn i sentrale strøk. Enkelt sett kan en dele inn Norge i sentralt og ruralt ved å ekskludere 44 bykommuner. Det kan være en forenklet måte å skille på, da rurale bedrifter på bygdene i bykommunene blir inkludert og de bytette områdene i rurale kommuner blir inkludert. I denne oppgaven legges det til grunn at det er bedriftenes aktiviteter som er de viktige, fellesnevneren er at de selger opplevelser til turister og ikke opererer i et bynært område. Spredt befolkning og små lokalmiljø er det som legges til grunn, det er her det rurale kan skille seg fra det sentrale med tanke på muligheter for samarbeid gjennom regionale innovasjonssystemer.

En tredje avgrensning som ofte blir satt i sammenheng med det rurale er fokuset på små og mellomstore bedrifter, dette vil si bedrifter med færre enn 20 ansatte til ”mikrober” med færre enn fem ansatte (Rønningen et al., 2008). Det er i denne oppgaven små og mellomstore bedrifter som blir vektlagt. Det er allikevel viktig å legge til grunn at bedriftene ved hjelp av samarbeid om innovasjon kan vokse enten organisk eller innad i bedriften.

I den teoretiske tilnærmingen forklares det nærmere om ulike innovasjonstyper: produktinnovasjon, prosessinnovasjon, organisatorisk innovasjon og markedsinnovasjon. Disse typene av innovasjon gjennomgås for å ha et helhetlig blick på hva det kan innoveres innen i en innovasjonsprosess, det er dog ikke analysert og konkludert spesifikt innen hver enkelt kategori.

1.4 Oppgavens oppbygging

I kapittel to gjennomgås det teoretiske rammeverket for innovasjon i opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter. Hva som kan være årsaken til innovasjoner, hvordan en innovasjonsprosess foregår i samspill med sine omgivelser. Herunder forklares regionale innovasjonssystemer og åpen innovasjon generelt og i konteksten regionale opplevelsesbaserte bedrifter. Til slutt i kapittel to oppsummeres de viktigste teoretiske aspektene. Teorikapittelet i sin helhet legger grunnlaget for å sammenligne de empiriske funnene basert på intervju i ulike casebedrifter.

Metodevalget for denne oppgaven blir gjennomgått i kapittel tre, der det forklares hvilken vitenskapelig fremgangsmåte som er benyttet for å kunne svare på problemstillingen. Det fremgår hvorfor de ulike casebedriftene er valgt, samt en diskusjon om utvalget sett i sammenheng med representativitet. Det forklares også hvilke metoder som ligger til grunn for intervjuene og hvordan det empiriske materialet er behandlet og analysert. Kapittelet avsluttes med en diskusjon omkring feilkilder, reliabilitet og validitet.

Hovedfunnene fra intervjuene med de ulike opplevelsesbedriftene i Indre Namdal presenteres i kapittel fire. Innsamlet empirisk datamaterialet baseres på bedriftenes egne tanker på de ulike spørsmålene de ble stilt. Funnene fremgår for hver enkelt bedrift og er avslutningsvis oppsummert i stikkordsform. De empiriske funnene legger grunnlaget for analysen i kapittel fem.

I kapittel fem drøftes teori og empiri opp mot hverandre og sammenlignes for å se hvorvidt kunnskap om og bruken av, regionale innovasjonssystemer og åpen innovasjonstilnærming i små rurale opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter kan utgjøre en forskjell i positiv retning på bedriftenes innovasjonsprosess.

Konklusjoner omkring temaet for oppgaven og direkte svar på forskningsspørsmålene legges frem i kapittel seks. Oppgavens konklusjoner baseres på utfallet i analysekapittelet og er således en sammenligning av teori om temaet og opplevd virkelighet fra casebedriftene. Forskerens egne betraktninger om oppgaven og det foreslås ulike retninger for videre forskning innen samme tema.

2 Teoretisk fundament

I dette kapitlet følger en teoretisk tilnærming til opplevelsesbasert reiseliv, innovasjonsprosess, og regionale innovasjonssystemer. Teorien danner fundamentet for innsamlingen av det empiriske datamaterialet og videre grunnlaget for å sammenligne teori og empiri.

2.1 Opplevelsesbasert reiseliv

Reiselivsnæringen er en typisk moden servicenæring (Teigen et al., 2009), som sammenlignet med andre bransjer har en lavere lønnsomhet (Nærings- og handelsdepartementet, 2007). Op. cit. peker på fire kritiske negative faktorer i reiselivet. For det første er der store sesongsvingninger i mange av reiselivets bedrifter gjør at inntjeningen ofte er konsentrert rundt korte perioder i året. Mangel på helårs arbeidsplasser utgjør et reelt problem med å opprettholde en stabil arbeidsstokk, dermed bruker en del av bedriftene lite ressurser på opplæring og kompetanseutvikling. For det andre er det typisk sett en arbeidsintensiv næring, der lønn til ansatte utgjør en formidabel del av kostnadene. For det tredje hadde tre fjerdedeler av bedriftene i næringen færre enn fire ansatte i 2005. Med mange små bedrifter som strever med lønnsomheten er det vanskelig å finne tid og mulighet til å drive med kompetansetiltak og store innovasjonsprosjekter.

Reiselivsbedrifter er bedrifter og organisasjoner fra ulike bransjer, felles kjennetegn er at de har en betydelig del av sin omsetning knyttet til etterspørsel fra reisende eller turister (Rønningen et al., 2008). Transport-, overnattings-, serverings og formidlingsbedrifter, i tillegg til andre aktører som tilbyr aktiviteter og attraksjoner, regnes vanligvis med til reiselivsnæringen (Teigen et al., 2009). Pradahad og Ramaswamy 2004 (via op. cit.) hevder at den fremtidige konkurransearenaen i reiselivet er sentrert rundt de bedrifter og bedriftsnettverk som tilbyr innovative totalløsninger utviklet sammen med kunden ut fra deres behov og ønsker. Opplevelser handler om å få kunden engasjert, der de emosjonelle verdiene blir spesielt viktige for å kjøpe/bruke en opplevelse (Mossberg, 2007).

2.2.2 Behovet for innovasjon i opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter

Etterspørselen etter opplevelser øker og kan ses i sammenheng med at mange mennesker har mer enn nok materielle goder, de søker derfor meningsfulle opplevelser og selvrealisering i større grad. Eide argumenterer for at det er to fenomener som er viktigste drivere for innovasjon i opplevelsesnæringen (Eide, 2011); For det første kan opplevelser i noen grad si noe om hvem du, kunden, er som person. På spørsmål som ”hvem er du?”, ”hva gjør du?” eller ”hva gjorde du i ferien”, så kan planer om hva du skal eller erfaringer fra noe du har gjort være med å vise hvem du er. En tilbyder av opplevelser bør derfor ha god kjennskap til de funksjonelle og symbolske verdiene en opplevelse har for å kunne lykkes med sine innovasjoner. Kunnskapen må aktivt brukes i utvikling av nye konsepter, forretningsmodeller og i sin markedsføring.

Et annet fenomen som er innovasjonsdrivende for opplevelsesnæringen er at når målgruppen har deltatt i en type opplevelse noen ganger så søker de ofte noe nytt. Bransjen må derfor utvikle seg og innovere kontinuerlig for å kunne nå de attraktive gjennkjøperene. *”Flyktighet og moter i tillegg til hard konkurranse kjennetegner opplevelsessektorer, dette hevdes å bidra til et sterkt behov for innovasjon sammenlignet med mange andre sektorer”* (Eide, 2011:27). I en opplevelsesbedrift blir behovet for innovasjoner ekstra sterkt, fordi kundene stiller stadig strengere krav til bruk av sin fritid (Mossberg, 2007).

Det har ofte kun vært fokus på serviceinnovasjon eller tjenesteinnovasjon i studier av opplevelser og innovasjon. Eide (2011) peker på at opplevelsesbedrifter vil måtte ha behov for å innovere i disse ulike kategoriene: produktinnovasjon (for eksempel ting, service, opplevelser), prosessinnovasjon (for eksempel hvordan tjenesten produseres), markedsinnovasjon (for eksempel nye markeder, nye markedsføringskanaler), og organisatorisk innovasjon (f.eks ledelse og delivering). Sundbo og Gallouj trekker frem følgende om behovet for de ulike innovasjonstypene innen reiseliv (via Rønningen et al., 2008:4);

- Produktinnovasjon, nye produkter eller tjenester for turister.
- Prosessinnovasjon, fornying av prosedyrer for å produsere og distribuere tilbudene til turistene.

- Organisatorisk innovasjon, nye måter og organisere virksomheten på eller nye former for bedriftsledelse.
- Markedsinnovasjon, nye salgs- og markedsføringstiltak, utvikling av nye markeder eller nye introduksjoner i eksisterende markeder.

En rekke studier og teori omkring opplevelsesbedrifter har hatt et ensidig fokus på serviceinnovasjon, der det kun tas utgangspunkt i at opplevelsesbedrifter innoverer i sine opplevelsestilbud til kundene. Ovenfor ser en se at de samme kategoriene for innovasjon gjelder både generelt for opplevelsesbedrifter og generelt for reiselivsbedrifter. Punktene belyser andre sider av innovasjonsbehovet i opplevelsesbedrifter, en de innovasjoner som direkte er rettet mot kundens opplevelse. For å helhetlig kunne forstå opplevelsesbaserte reiselivsbedrifters innovasjonsprosess legges det i denne oppgaven til grunn at det er behov for å se på alle de fire innovasjonstypene. Ved å ikke utelukke noen kategorier av innovasjon kan en skape en helhetlig forståelse av innovasjonsprosessen og innovasjonssamarbeidet i opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter.

2.2 Innovasjonsprosess

2.2.1 Innovasjon og ulike typer innovasjon

Fagfeltet innovasjon og entreprenørskap er ungt og har relativt lite norsk litteratur, det er derfor mange ulike tilnærminger til ulike begreper. Det er uansett en felles enighet om at innovasjon dreier seg om noe som er nytt, ”*det kan være en idé , en handling eller en materiell gjenstand*” (Jenssen et al., 2006:19). Det trenger ikke å være nytt for alle, det er nok at det er nytt for den personen eller organisasjonen som tar det nye i bruk. Begrepet innovasjon kommer fra Schumpeter som mente at innovasjon måtte fylle minst ett av disse kravene: nytt produkt eller ny kvalitet, ny produksjonsmetode, nytt marked, nytt råstoff eller komponenter, ny organisasjonsform (via Hovland, 2008).

Innovasjon forekommer i en rekke former og serlig er det normalt å skille mellom skrittvis (inkrementelle) og radikale innovasjoner. Radikale innovasjoner innebærer at nye produkter raskt kommer på banen for så å totalt utkonkurrere eksisterende produkter (Teigen et al., 2009). Op. cit. mener det er sannsynlig å anta at innovasjoner i reiselivsnæringen først og fremst preges av skrittvis forandringer og at de radikale innovasjonene har et svært begrenset omfang. De forklarer dette ved at reiselivsnæringen preges av mange små bedrifter som i

tillegg har relativ lav formalkompetanse. Der de legger til grunn at små bedrifter ikke besitter de samlede ressurser som må til for å kunne skape radikale innovasjoner.

En annen dimensjon av innovasjon er lukket innovasjon kontra åpen innovasjon (Chesbrough, 2003). Når en har en lukket innovasjonsmodell, kommer ideene fra egen bedrift og gjennomføres i egen bedrift. I en åpen innovasjonsmodell kan prosjekter realiseres ved å dra inn ressurser fra eksterne aktører som konkurrenter, kunder, nettverk, allianser, universiteter og lignende. Kort sagt er åpen innovasjon en måte å effektivisere innovasjonsprosessen der en nyttegjør både intern og ekstern kunnskap for å akselerere innovasjonene i bedriften, tanken bak er at *"not all the smart people work for us"* (Chesbrough, 2003:xxvi). For bedrifter som ikke kan gjøre alt i en innovasjonsprosess selv, vil åpen innovasjon kunne være en ren nødvendighet som presser frem for at bedriften skal kunne overleve (Lichtenthaler, 2011).

2.2.1.1 Åpen innovasjon

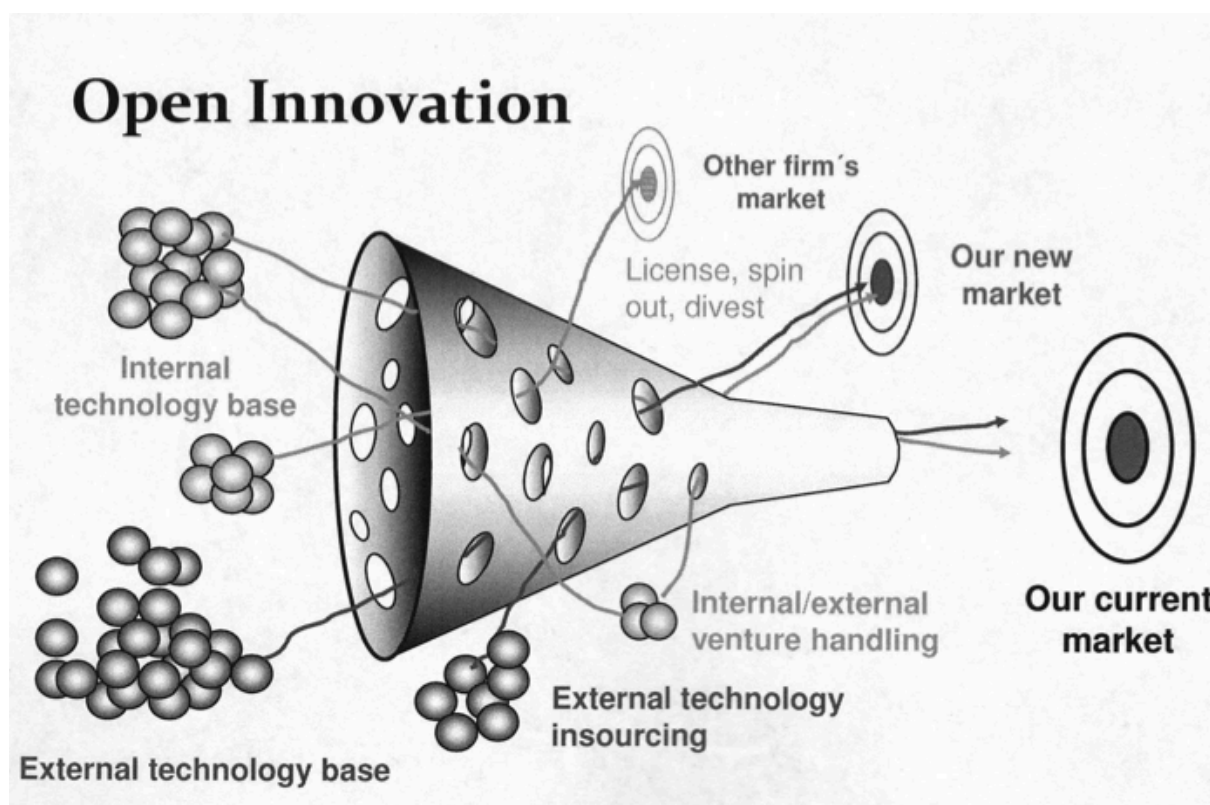
Innovasjon er mest kjent som å være en aktivitet som for det meste skjer lukket innad i bedriften. Med lukket innovasjonsmodell kommer alle ideene fra egen bedrift, prosessen behandles alene av bedriftens ansatte for så å kunne lanseres gjennom bedriftens markedskanaler. Lukket innovasjon er den tradisjonelle måten å drive en innovasjonsprosess på. I de senere års utvikling av internett, venturekapitalmarkeder, kunnskapssamfunnets behov for kunnskapsarbeidere og rett å slett det at informasjon og logistikk gjør det mulig å samarbeide med andre, har gjort det nødvendig å se nærmere på hvor effektivt det tradisjonelle innovasjonssystemet er (Chesbrough, 2003).

Åpen innovasjon som begrep ble grunnlagt for å beskrive innovasjonsprosessen i bedrifter som aktivt samarbeider med sine omgivelser for å drive innovasjon. Som følge av slik samhandling med eksterne aktører får disse åpne bedriftene en signifikant større kunnskapsbase (op. cit.). De tradisjonelle grensene brytes, for slik at alle bedriftene sammen kan utvikle mer, tjene mer, basert på hverandres ideer og kunnskap (Lee et al., 2009). Åpen innovasjon som prosess omhandler alle aspekter ved en bedrift, at bedriften har eller etablerer en strategi og kultur som passer åpen innovasjonstilnærmingen, er avgjørende for å lykkes med åpen innovasjon (Lichtenthaler, 2011).

Det finnes flere definisjoner av hva åpen innovasjon er, en av de mest generelle er formulert av Trott og Hartmann i 2009 (via op. cit.) og vektlegger at åpen innovasjon *"is a continuum of*

multiple innovation approaches, with very closed approaches on one end and open approaches on the other". Der en kan anse åpen innovasjon som flere muligheter av åpne og lukkede grader. Chesbrough (2006:1) gir i sin fornyede definisjon av åpen innovasjon dette grunnlaget for hva åpen innovasjon er: *"open innovation is the use of purposive inflows and outflows of knowledge to accelerate internal innovation, and expand the markets for external use of innovation, respectively"*. Der "inflows" innebærer en prosess hvor ideer utenfra tas inn i bedriften, noe som innebærer at bedriften selv åpner opp og avdekker sin innovasjonsprosess og deler av sin kunnskapsbase (Lichtenthaler, 2011). Mens "outflows" praktisk sett er at en bedrifts idé blir satt ut i live av en annen bedrift (op. cit.).

Modell for åpen innovasjon¹:



Figur 2: Åpen innovasjonsmodell

Som følge av mange bedrifters problemer med å innarbeide å nyttegjøre seg av åpen innovasjon i sin innovasjonsprosess har Lichtenthaler (2011:77) med bakgrunn i senere forskning på åpen innovasjon som en prosess definert åpen innovasjon som: *"Open*

¹ Kilde: Henry Chesbrough sin presentasjon på Innovasjonsdagen 2009 i regi av Kunnskapsparken Nord-Trøndelag

innovation is defined as systematically performing knowledge exploration, retention, and exploitation inside and outside an organization's boundaries throughout the innovation process". En definisjon som påpeker at åpen innovasjon må være en systematisk prosess, med hensikt å søke kunnskap, både innenfor og utenfor bedriften gjennom innovasjonsprosessen.

Åpen innovasjon har i utgangspunktet initiert forskning basert på kunnskap om store teknologibaserte firma, diskusjoner om hvorvidt åpen innovasjon passer inn i små firma synes å ikke ha vært prioritert i stor grad. Lee et al. (2009) adresserer åpen innovasjon i sammenheng med små og mellomstore bedrifter. Op. cit trekker frem tre grunner til at åpen innovasjon må differensieres mellom små og mellomstore bedrifter og store bedrifter:

- Åpen innovasjon er lettere å få øye på i store firma, fordi små og mellomstore bedrifter ofte har mindre tilgang på eksterne ressurser og færre teknologiske eiendeler enn store firma.
- Små og mellomstore bedrifter har allerede et større fokus på eksterne forhold, fordi de ofte er flinke til å bruke sitt nettverk for å utvide sin teknologiske kompetanse. En ser tendenser til at slike allianser er begrenset til å gjelde strategiske allianser med større firma og/eller tjenesteutsetting (outsourcing) til andre små og mellomstore bedrifter.
- Fokuset hos små og mellomstore bedrifter er ofte at eksterne ressurser ofte kan spille en viktig rolle for salgskanaler og markedsforståelse. Dette gjør at det er sent i innovasjonsprosessen, ved kommersialisering, små og mellomstore bedrifter samhandler med de eksterne omgivelsene. En ser at åpen innovasjon normalt har fokus på tidligstadiet i innovasjonsprosessen.

Schumpeter gjorde et poeng av at mange innovasjoner bare er mulig å gjennomføre ved å opprette et nytt foretak, fordi forandringene kan være så store at det kan være vanskelig å realisere i bestående virksomheter (Spilling, 2002). Et eksempel på slike foretak er spinn-off bedrifter, som har sitt utspring fra en bedrift eller ett nettverk. Åpen innovasjon åpner opp for at innovasjoner kan lisensieres ut til andre bedrifter som opererer i andre markeder, og/eller at innovasjoner ender opp som spin-offs i nye markeder (Chesbrough, 2006).

På samme måte som åpen innovasjon omhandler interne og eksterne ideer som basis for innovasjon, trekker på samme måte bedriften på både interne og eksterne ressurser i alle faser av innovasjonsprosessen (Nysveen et al., 2012). Der alle interessentene til bedriften anses

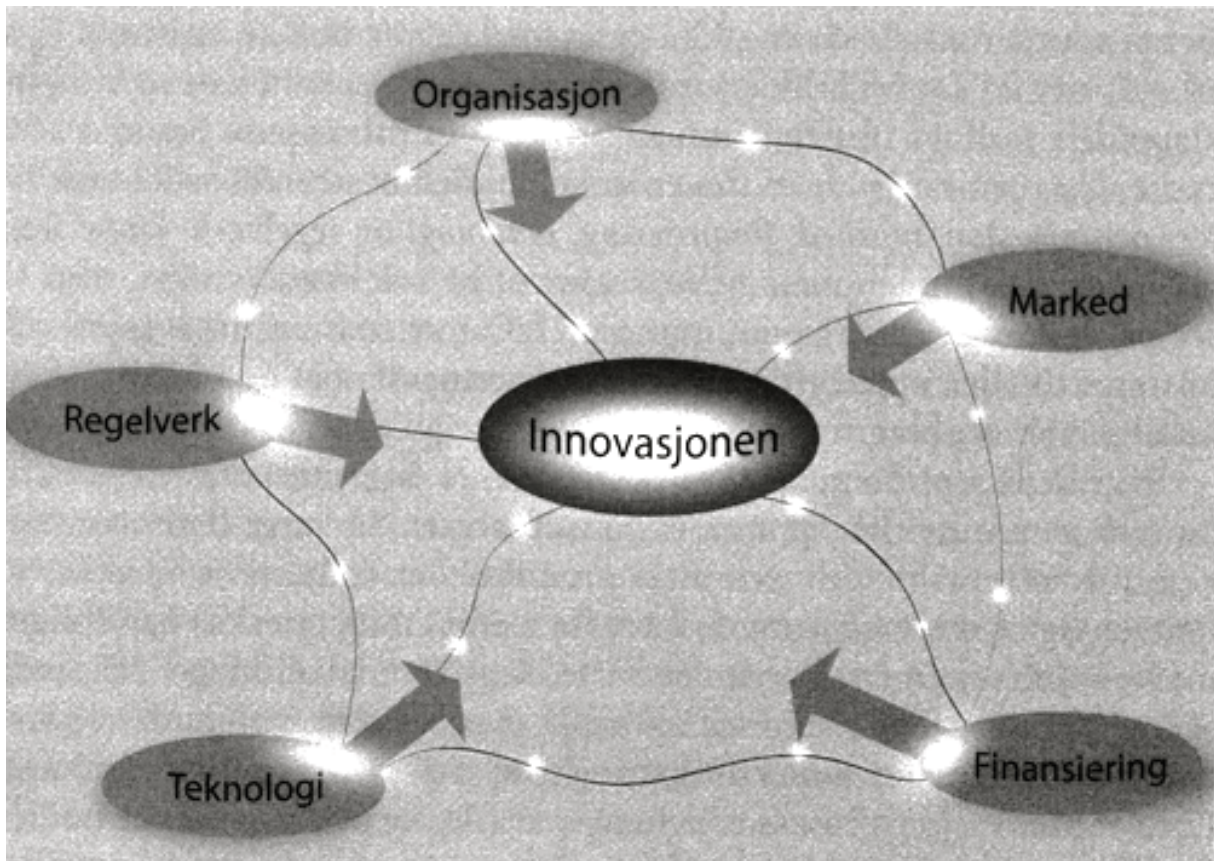
som viktige ressurser. Åpen innovasjon sett i sammenheng med fasene i innovasjonsprosessen og de ulike interessentenes potensielle ressurser er neste tema i den teoretiske tilnærmingen.

2.2.3 Innovasjonsprosessens faser og ressursbehov

En bedrifts innovasjonsprosess er hele prosessen som knytter seg til innovasjonsoppgaver i bedriften. Innovasjonsprosess er en dynamisk prosess som krever et bredt perspektiv på faktorer som spiller inn på prosessen og praktiske problem som kan oppstå (Hernes og Koefoed, 2007). Små og mellomstore bedrifter har ofte en fordel i innovasjonsprosessen, fordi de er fleksible og spesifikke i sitt arbeid (Lee et al., 2009). I tillegg trekker op. cit. frem at de små og mellomstore aktørene ofte mangler kapasitet til å drive innovasjonsprosessen alene og dette motiverer dem til å samarbeide med andre.

Innovasjonsprosessen har tidligere vært ansett som en lineær prosess, som en stafett der en oppgave avsluttes når en ny oppgave iverksettes. En slik tilnærming til innovasjonsprosessen kan i mange sammenhenger bli for ensidig, da innovasjonsprosessen i praksis ikke lett lar seg identifiseres og forklares. Om en bedrift skreddersyr egen innovasjonsprosess og tilpasser den til sin bedriften og den aktuelle innovasjonen, vil bedriften kunne være mer dynamisk og spesialisert i den aktuelle prosessen, det kan også tenkes at det blir lettere å finne de riktige ressursene som kreves til en hver tid.

Hernes og Koefoed (2007) beskriver innsatsområdene med betydning i en innovasjonsprosess som en rekke initiativer og prosesser som organiseres samtidig som deler av en helhet. Innovasjonen er resultatet av de ulike aktivitetene, op. cit. mener derfor det er viktig å se etter mulige sammenhenger i prosessen samt hvilke aktivitetsområder innovasjonsprosessen er avhengig av. Som et utgangspunkt i hvordan en kan tenke på innovasjonsprosessen, grovsorter op. cit. innovasjonsprosessen i følgende innsatsområder (Hernes og Koefoed, 2007:14):



Figur 3: Faktorer og innsatsområder i innovasjonsprosesser

Det ligger flere forklaringer til grunn for de ulike faktorene i modellen (Hernes og Koefoed, 2007): Faktorene gjør seg gjeldende på forskjellige tidspunkt i innovasjonsprosessen og innholdet konkretiseres i løpet av prosessen. Hver faktor er medbestemmende for hva som skjer, det må kontinuerlig vurderes om nyskaping innen et område lar seg kombinere med utvikling på andre områder. En bedrift opererer i et samfunn med eksisterende teknologier, reguleringer, markeder og finansieringsordninger, samtidig som bedriftens interne bedriftskultur også legger et bakteppe på innovasjonsprosessen. Forholdet mellom innovasjon og faktorene er en pågående relasjon, der innovasjonen påvirker faktorene og vice versa. Selve meningen med modellen er å anskueliggjøre hvordan en idé formes av faktorer, samtidig som faktorene formes av ideen og innovasjonen. Det gjennomgås videre en mer grundig beskrivelse av de ulike faktorene.

2.2.3.1 Organisasjon

”Organisasjon innebærer en koordinering av menneskelige og materielle ressurser som gjør at intensjoner kan nås” (Hernes og Koefoed, 2007:16). Dette innebærer hvordan en bedrift jobber, eksempelvis hvordan de fordeler oppgaver internt og eksternt. Med eksternt menes om

bedriften i en situasjon ikke besitter alle nødvendige ressurser selv, stopper da innovasjonsprosessen opp, eller vil bedriften kunne tilegne seg manglende kunnskap - eksempelvis ved å leie inn eksterne ressurser. En innovasjonsprosess vil ofte kunne krysse mellom flere bedrifter og organisasjonen og i så måte koordineres i bruk av ressurser og innsats (Hernes og Koefoed, 2007). Hvem som involveres og hvordan de involveres i innovasjon i opplevelsesnæringer er ikke en ensidig sak som enkelt kan sammenlignes med andre bransjer. Opplevelsesbedrifter kjennetegnes ikke ved å ha en egen FoU-avdeling, trolig heller ikke av å samarbeide med fou-miljøer. Det er mer sannsynlig at innovasjoner har vært drevet på andre måter (Eide, 2011); lederdrevet, kundedrevet, leverandørdrevet og/eller medarbeider drevet. Videre skriver Eide at det kort sagt ofte er nødvendig å involvere ulike typer aktører i innovasjonsarbeidet.

Organisering omhandler også bedriftens historiske bakteppe og hvordan dette påvirker fremtidige evner til endring og nyskaping. Fortiden kan være en faktor som gir mulighet til nye kombinasjoner av ressurser eller ideer fra fortiden, gjerne der nye kunnskapselementer er med å skape forandring (Hernes og Koefoed, 2007). Det dras også sammenhenger til forståelsen av at enkeltindivider i mange sammenhenger kan vær årsaken til at innovasjoner lykkes. Organisering berører også hvordan bedriften velger å forholde seg til beslutninger om hvordan, og om, de skal involvere seg i innovasjonsprosesser. Det blir her avgjørende hvordan tid, mennersker og innsats blir prioritert mellom fokus på kjernevirksomheten og nyskappingsarbeid (op. cit.).

Chesbrough (2006) anbefaler at bedriften tar utgangspunkt i egen forretningsmodell og vurderer hvor man bør være, samt hvilke tiltak som bør iverksettes for å komme dit man ønsker. En åpen forretningsmodell er en forretningsmodell som er åpen for endring og endres av markedet, følgende egenskaper ved modellen er nødvendig (op. cit.): Eksprimentering og innovering innenfor egen forretningsplan er en varig prosess. En må tørre å eksprimentere med nye måter å tjene penger på, både ideer og risiko deles med både leverandører og kunder. I en åpen innovasjonsmodell utformer ofte bedriften selv plattformen for kjerneaktivitetene, så kan andre utforme tilleggsaktiviteter samtidig som bedriften selv tjener penger.

2.2.3.2 Marked

Markedsfokuset omhandler hvem det skapes verdier for, hva som skapes av nye verdier og hvordan bedriften skaper nye verdier (Hernes og Koefoed, 2007). Et av de største mulighetsområdene innen åpen innovasjon er tilgang til nye markeder ved å samarbeide med andre aktører for slik å nå deres markeder (Chesbrough, 2003). Når en i markedet opplevelsesbasert reiseliv ser trender for at kundene som søker opplevelser blir stadig mer kritisk til sin bruk av fritid, er det lett å trekke paralleller med at en markedsinnovasjon lettere når ønsket målgruppe ved å åpne opp for samarbeid med en aktør som allerede har markedskanalene til det ønskede markedet.

2.2.3.3 Finansiering

For at et innovasjonsprosjekt skal kunne gjennomføres er det nesten utelukket behov for at det finnes kapital til gjennomføringen. Kapital til innovasjonsprosjekter anses som reisikokapital, å det kan være nærliggende å tro at jo mer radikal innovasjonen er jo større er risikoen forbundet med innovasjonen. Små og mellomstore bedrifter kan møte større problemer med å skaffe kapital fra banker, private investorer, ventureselskaper og lignende (Teigen et al., 2009). Dette skyldes i følge op. cit. at fordi bedriftene er små er avkastningspotensial også lavere enn hos store bedrifter.

Bedriftenes fokus i finansiering av innovasjonsprosessen blir å finne en finansieringsløsning som er passende for innovasjonsarbeidet med de aktiviteter og tiltak som skal gjennomføres. Mangel på kapital anses som en av de store utfordringene i reiselivsnæringen (Nærings- og handelsdepartementet, 2007) og kan derfor være en kritisk faktor for å i det hele tatt starte opp et innovasjonsprosjekt.

2.2.3.4 Teknologi

Teknologi kan være både materiell teknologi (fysiske objekter) og teknologiske løsninger i form av eksempelvis operativsystemer. Den teknologien en bedrift besitter eller bruker legger føringer, hvor avgjørende føringene er kommer an på hvor mange bruksområder den valgte teknologien har ovenfor andre løsninger og muligheter (Hernes og Koefoed, 2007).

2.2.3.5 Regelverk

Regelverk refererer til generelle regelverk, reguleringer eller virkemidler som setter betingelser for hvordan en bedrift kan opptre, de er formende for økonomien, markedet og bedriftens adferd (Hernes og Koefoed, 2007). Videre kan regelverk og politiske planer skape barrierer eller incentiver til innovasjon, innvirkning til hva næringslivet oppfatter som trender, satsningsområder og ikke minst kvalitetsmessige krav (op. cit.). Dynamikken i dette er at de teknologiske og økonomiske utviklingene bedriftene gjennomfører har en formende kraft på den virkeligheten reguleringsmyndigheter skal regulere. Eksisterende reguleringer ligger i følge op. cit. som et bakteppe for innovasjon, men om dette bakteppet blir en barriere for innovasjon bør strukturene endres.

Patent-, varemerke- og designbeskyttelse kan være verktøy i bedriftens forretningsutvikling og dens utforming av konkurransestrategier (Hernes og Koefoed 2007, Chesbrough 2003). I åpen innovasjon diskuteres lisensiering som en løsning for å tørre å åpne opp sin innovasjonsprosess, en finner da en lisenstaker som gir lisensinntekter til bedriften. Lisensiering blir da en måte å få kommersialisert en idé på.

2.3 Innovasjonssamarbeid

Samarbeid kan ses på som flere bedrifter i samme region som samarbeider, altså på destinasjonsnivå, eller det kan være at bedrifter lokalisert på ulike steder samarbeider. Rønningen et al. (2008) peker på at med innovasjonssamarbeid menes samarbeid mellom produsenter, både på tvers og innenfor ulike deler av verdikjeden.

2.3.1 Konkurransen versus samarbeid

Konkurransen og samarbeid er to fundamentalt forskjellige måter å forholde seg til omverden på. Konkurransen skyldes at to produkter kan erstatte hverandre, det blir derfor naturlig for en kunde å velge mellom produktene – videre fører dette til konkurranse mellom tilbyderne (Jakobsen og Lien, 2006). Op. cit. peker på flere årsaker for at bedrifter bør samarbeide fremfor å konkurrere: For det første har konkurranse en fordelingseffekt, jo høyere rivalisering om kundens guts jo større del av de skapte verdiene havner hos kunden. For det andre kan to produkter være komplementære for kunden, verdien av det ene produktet er større for kunden hvis det brukes sammen med det andre. Slik ser en at når bedrifter

samarbeider for å utnytte komplementaritet i produkter og ressurser så øker verdiskapingen (op. cit.). ”*Det fins stort sett alltid et potensial for økt verdiskaping gjennom samarbeid, og jo større verdier som skapes, desto mer står på spill i konkurransen om å kapre verdiene som er skapt*” (Jakobsen og Lien, 2006:47).

Samarbeidspotensialet i et marked er forholdet mellom komplementaritet i markedet og komplementaritet i ressurser (Jakobsen og Lien, 2006). Produktkomplementaritet er i følge op. cit. når verdien av produktene er større for kundene når begge er tilgjengelig på likt. Grunnlaget for slike oppfattelser fra kunden sin side er at produktene oppfattes som en hel pakke og ikke som flere ulike produkter. Ofte anser kunder som søker opplevelser flere ulike produkter som en hel pakke, dette er spesielt gjeldende der flere reielivsbedrifter er samlokalisert.

2.3.2 Ulike typer samarbeid og ressurser

Behovet for å organisere samarbeid med andre kommer ofte fra at det er vanskelig å besitte alle nødvendige ressurser internt i bedriften, det blir derfor viktig for videre eksistens at bedriften trekker inn eksterne ressurser. Borch et al. (2006) peker i denne sammenheng på samarbeid og alliansebygging som en mulighet til å skaffe til veie manglende ressurser, serlig de ressursene som ikke kan nås ved organisk vekst eller oppkjøp. En av utfordringen i allianser er behovet for tillit fordi bedriften selv må åpne opp sin egen virksomhet for innsyn fra andre (op. cit.). Videre begrunner op. cit. at bedriften må finne sin egen måte å samarbeide med andre ved å se på ulike former for partnerskap og deleierskap, fra uformelle informasjonsnettverk til mer forpliktende strategiske allianser -slik kan en danne en symetri i maktforholdet mellom de ulike partene i samarbeidet. For å styrke tillitten i samarbeidet viser op. cit. til at de strategiske alliansene kan inngå deleirskap, representere i hverandres styre, samt delta i faglige og sosiale relasjoner. ”*På denne måten er småbedrifters fordeler knyttet til oversikt og oppfølging av kjerneprosessene, kombinert med stordriftsfordelene gjennom overlegne samarbeidsevner*” (Borch et al., 2006:257).

Johnstad og Hauge (2009) mener bedriftenes rolle er å lære seg å innovere gjennom kontakt/samarbeid med andre, særlig kunder og leverandører, i en interaktiv prosess. De vektlegger kunder og leverandører spesielt, med bakgrunn i at op. cit. mener innovasjoner først og fremst kommer fra press fra disse gruppene. Nysveen et al. (2012) oppsummerer

kundesamarbeid, eller *samskaping*, med at kundenes rolle i innovasjoner er endret over tid. Kundene har gått fra å være passiv tilskuer til å bli en mer aktiv medspiller som er med på å skape verdi. Mens åpen innovasjon vektlegger åpenhet ovenfor alle bedriftens interensenter, omhandler samskaping kun fokus på kunden som bedriftens samskaper (op. cit.).

Samskaping skjer i følge op. cit. gjennom personlig interaksjon mellom bedriften og organisasjonen, for slik å kunne skape relevante, sterke, positive og individuelle opplevelser som gagnar kunden. For at samskaping skal kunne finne sted viser op. cit. til at dialog og åpenhet er viktig, en kunde vil ikke kunne realisert sitt fulle potensial som samskaper uten at det foreligger full åpenhet i informasjon. Samskaping skjer i dag hovedsakelig på internett og for å lykkes i samskaping på internett må bedriften ha kunnskap om hvordan en engasjerer kundene til å delta (op.cit.). Nambisan og Baron (via op. cit.) peker på fire særlig viktige forhold i forståelsen av samskaping på internett:

- Kunden søker læring, det er derfor viktig å tilrettelegge for gjensidig læring mellom deltakerne.
- Kunden søker en sosial identitet, det er viktig at de føler en form for tilhørighet i det forumet de deltar i samskaping i.
- Kunden er opptatt av status, det må derfor tilrettelegges for at deltakerne får fremvist sin ekspertise og kompetanse for å oppnå en form for status.
- Kunden søker å ha det gøy og tilfredsstillende sin nysgjerrighet, eller at de har glede av å løse problemer for andre kunder.

En bedrift kan velge å systematisk arbeide med eksterne aktører for å skape langsiktige verdier ved å ha en åpen forretningsmodell (Osterwalder & Pigneur, 2012). Op. cit argumenterer for at dette kan skje utenfra og inn jennom å dra nytte av eksterne ideer, eller innenfra og ut gjennom å deler ideer som en ikke har bruk for internt i bedriften. Osterwalder og Pigneur (2012) har bygd videre på Chesbrough (2006) og mener at det er viktig å tilrettelegge aktivitetene som gjennomføres i bedriften for å skape åpen innovasjon. Nettverk og samarbeidspartnere kommer ikke av seg selv, så en må ha en forretningsmodell som muliggjør aktiviteter som fremmer åpen innovasjon, både utenfra og inn og innenfra og ut (Chesbrough 2006, Osterwalder og Pigneur 2012).

2.3 Regionale innovasjonssystemer

Et innovasjonssystem i sin mest generelle form defineres som noe som ikke er kaos eller mer spesifikt ved at systemet består av komponenter, relasjoner og egenskaper (op. cit.).

Komponentene er aktørene, som individer, foretak, institusjoner og politiske aktører m.v. Relasjonene gjelder forholdet mellom komponentene i systemet mens egenskapene vedrører systemets evne til handling. Videre defineres regionale innovasjonssystemer som de regionalt lokaliserte institusjonene som bestemmer innovasjonskapasiteten i en region (Asheim og Isaksen 1997 via Spilling 2002). Et innovasjonssystem skal ved interaksjon og samspill mellom aktører fra det offentlige, private aktører og utdanningsinstitusjoner bidra til økt innovasjonsevne i regionen.

De regionale innovasjonssystemene er ikke nødvendigvis operative selv om alt det formelle er tilstede. Det avgjørende for et velfungerende regionalt innovasjonssystem er *”utveksling av informasjon, ideer og kompetanse mellom institusjonene, noe som de uformelle institusjonene bidrar til å stimulere”* (Asheim og Isaksen 1997 via Spilling 2002:21). I følge den brede definisjonen av innovasjonssystem vil begrepet uformelle institusjoner innebære alle former for organisasjoner og kulturelle og sosiale forhold som har innvirkning på nyskappingsprosessen (Spilling, 2002). Mens de formaliserte institusjoner innebærer aktører som skal støtte opp om innovasjons- og nyskappingsarbeidet (op. cit). Eksempler på slike aktører kan være næringshager, næringsparker, kommunenes næringsforeninger m.v. Felles for disse aktørene er at de i ulik grad tilbyr tjenester som skal øke innovasjonene i regionen. Slike tjenester kan være alt fra radgivning, kunnskapsutveksling, nettverksbygging, kursing, kapitalnettverk, ulike fond med risikokapital m.v.

Flere offentlige støtteordninger er opprettet for å fylle finansieringsbehovet, i spissen er Innovasjon Norge som er opprettet for å hjelpe til med finansiering av innovasjonsprosjekter som ellers ikke har et velfungerende kapitalmarked. Innovasjon Norge stiller innovasjonskrav for å tildele et prosjekt penger, det må være nytt for bedriften, nytt for bedriftens marked eller nytt globalt (radikal innovasjon). En annen aktør som finansierer lignende prosjekter som Innovasjon Norge er kommunene, kommunene har særdeles ulik tildeling og prioriteringsvilkår fra kommune til kommune. Lien og Teigen har i sin studie av finansiering og innovasjon funnet ut at finansiell støtte (uavhengig av innovasjonskrav) øker innovasjonsaktiviteten (Teigen et al., 2009).

En regions innovasjonssystem er i og med sin plassering unikt, en regions ressurser og kompetanse kan være et konkurransefortrinn som er vanskelig å kopiere for andre regioner (Spilling, 2002). Videre mener op. cit. at en region som ikke har vært vant til å betrakte seg som en innovasjonsregion kan ha ubrukt potensial. Potensial som kan utnyttes for å bidra til økt innovasjon og nyskappingsaktivitet, ikke minst ved å gå på tvers av gamle forestillinger og grenser.

Hargadon (2003) påpeker at de fleste innovasjoner som skjer er et resultat av nye kombinasjoner av kjente produkter, mulighetene for innovasjon ligger derfor i å skape et nettverk mellom markeder og organisasjoner. Kort sakt mener op. cit. at innovasjon handler om kontakter i nettverket fremfor å finne opp noe nytt, bedriftens evne til å manuvrere nettverket og samarbeidspartnere blir bedriftens evne til å innovere.

Først når aktører samarbeider kan vi snakke om et fungerende innovasjonssystem, det er ikke nok at alle de ”riktige” aktørene er tilstede i et område (Spilling, 2002). Bakgrunnen for teoriene om regionale innovasjonssystemer er antakelsen om at et innovasjonssystem ikke kan fungere i det lange løp uten at det finnes et sett av støttende institusjoner (op. cit.). Det er altså ikke tilstrekkelig med et aktivt næringsliv som prioriterer innovasjon, andre institusjoner som serlig kan bidra med kunnskapsutvikling og utvikling av ny teknologi må være til stede (op. cit.).

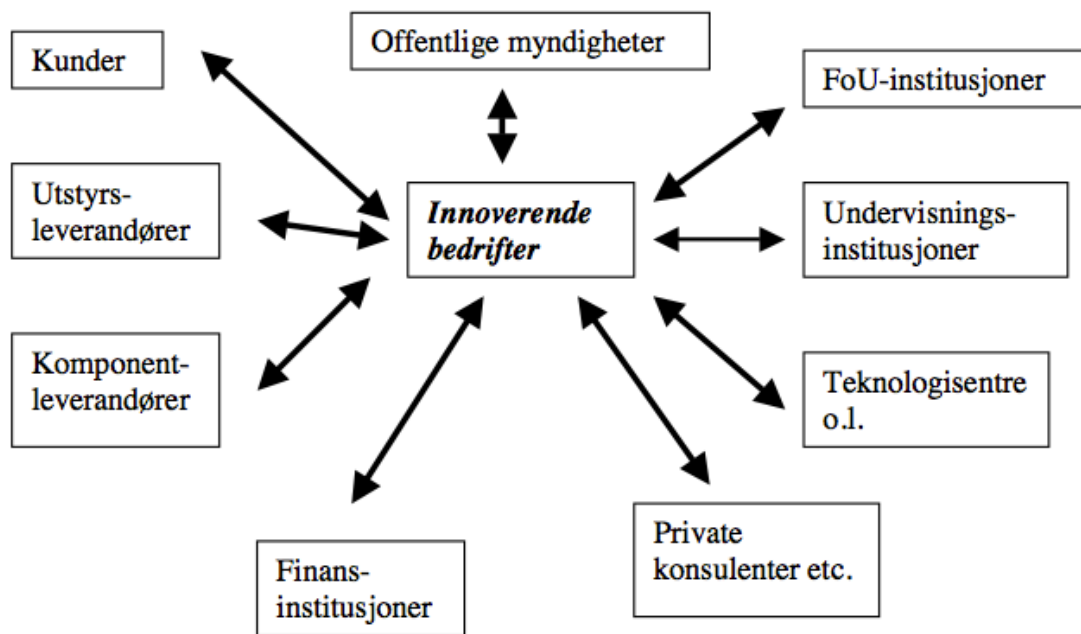
Særlig under første del av innovasjonsprosessen ser en at de støttende institusjonene kan være en avgjørende faktor for en vellykket innovasjon, for opplevelsesbedrifter ser op. cit. at det serlig er viktig med utveksling av kreativitet i innovasjonsarbeidet. Møteplasser og arenaer som fordrer forståelse av kreativitet, kreative metoder og kreative miljøer kan være et viktig satsningsområde, i tillegg kan kreativitet blomstre ekstra i uvandlige kombinasjoner eksempelvis ved at den tradisjonelle industrien og opplevelsesindustrien møtes (op. cit.).

Regionale innovasjonssystemer i Norge har vært studert gjennom ti ulike næringsmiljøer på 90-tallet (Isaksen red., 1999). Regionalisering av innovasjonssystemer forklares ved at: *”...bedrifter delvis er avhengige av ressurser som er spesifikke for bestemte steder, og det er ressurser som bidrar til å øke bedrifters innovative evne og konkurransekraft, så vel som å stimulere til nyetableringer. Tanken er således at det regionale nivået, og spesifikke regionale og lokale ressurser, fortsatt er viktige for næringslivets muligheter for å være innovative og*

konkurransedyktige, til tross for økonomisk globalisering. De stedspesifikke ressursene er særlig knyttet til tilstedeværelse av unik kunnskap, som er skapt gjennom tett samarbeid og interaktiv læring i lokale produksjonsmiljøer.” (Isaksen red., 1999:5).

Rønningen et al. (2008) peker på at Tripple Helix er en modell som fått betydelig oppmerksomhet i innovasjonsforskningen for å forklare regionale innovasjonsnettverk. Tripple Helix (Spilling, 2002) symboliserer tre hovedaktører som forholder seg til hverandre over tid. Den har et aktørperspektiv som påpeker at press på innovasjonsaktivitetene i regionen er avhengig et samarbeid mellom forskningen (FoU, universiteter, høyskoler), forretningsenhetene (private og offentlige bedrifter), samt forvaltningen (regionale styresmakter). Spilling (op. cit) peker på at Tripple Helix peker lite på hvor initiativ til nyskaping og hvor pådriverne for nyskaping og innovasjon befinner seg. Tripple Helix legger til grunn at det på en dynamisk måte skal skje utvikling, samtidig som at man sammen skaper et større kontaktnett av mennesker som kan bidra med noe. Et slikt innovasjonsnettverk kan være mangelfull for å avdekke hvilke prosesser og ulike effekter som bidrar til å forstå hvordan rurale opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter samarbeider med andre. Borch og Vestrum (2010) oppsummerer fortellingene om innovative bygdemiljø med at viktige faktorer for nyskappingsarbeidet ser ut til å være samspill mellom ulike aktører, nettverk og ressurser på tvers av etablerte rektorer. Dette peker i retning av at innovasjonsmønstrene er mer nyanserte enn kun de elementene en ser i tripple-helix.

Innovasjonsprosess har tidligere vært ansett som en lineær prosess, der ideene til innovasjonen sies å komme fra FoU for så å videre gå fra fase til fase og så ende opp som en nyskaping. En slik prosess kan fremdeles være beskrivende for innovasjoner, særlig i forskningstunge næringer der nye produkter krever spesielt stor forskningsinnsats (Isaksen red., 1999). Op. cit. viser til at en nyere innovasjonsmodell kan være mer hensiktsmessig for næringer som er lite FoU-intensive og bestående av mange små bedrifter. Den interaktive innovasjonsmodellen nedenfor baseres på en bred definisjon av innovasjonsbegrepet, som samstemmer med denne oppgavens definisjon av innovasjon. Modellen baseres også på at innovasjon anses som en interaktiv læringsprosess, en må lære noe nytt og det foregår i interaksjon med andre (op. cit.:11):



Figur 4: Enkel modell av aktører og interaksjon i et innovasjonssystem.

Interaktiv læring kan også skje på tvers mellom andre aktører enn den innoverende bedriften, i alle tilfeller er grunnlaget for læringen at aktørene har spesialisert kompetanse, ideer og erfaringer som de har gjensidig nytte av å utveksle i en innovasjonsprosess (Isaksen red., 1999).

Begrepet innovasjonssystem baseres på ideen om at den innovative styrken avhenger av hvordan bedriften mestrer å nyttegjøre seg erfaring og kompetanse fra andre aktører, ikke bare hvor dyktig hver enkelt bedrift er hver for seg (op. cit.). Videre omfatter regionale innovasjonssystemer spesielle innovasjonssystemer for én del av næringslivet, innen deres spesialiserte produksjonsområde. Dynamikken fra slike regionale innovasjonssystemer synes å komme fra et nært samarbeid mellom lokale bedrifter som skaper gjensidig tillit, felles holdninger og forståelse mellom bedriftene (op. cit.). I tillegg støttes disse ytterligere ved hjelp av de formelle institusjonene (Spilling, 2002). Når alle disse samarbeider skapes et tett miljø i regionen som gir gode betingelser for interaktiv læring og kan skape et innovativt miljø som stimulerer til stadig nyskaping (Asheim 1998 via Isaksen red., 1999).

Det er flere grunner for at flere aktører i samme næring ønsker å være en del av et større regionalt innovasjonssystem, felles regionale utfordringer og muligheter kan være en årsak.

Rønningen et al. (2008) peker på at geografi og lokalitet har en betydning for innovasjonsprosessen er avstanden i kilometer fra tilbyder til marked. Dess lengre avstand, dess mer energi og kostnad er forbundet med å oppsøke opplevelsen. Videre peker op. cit. på at kvaliteten av infrastruktur og mulighetene for kollektivtransportforbindelser kan slå ut på samme måte. For de rurale strøkene vil konsentrasjonene av fritidshus være en mulighet i denne sammenheng. Der utviklingen med større fleksibilitet i arbeidslivet utgjør en mulighet for at frididsbolig nærmest blir et andrehjem. Reiselivsbedrifter som tilbyr opplevelser i slike områder kan ha et marked som oppholder seg nærme tilbudet i deler av året. En slik nærhet til markedet, eller andre faktorer som gjør at markedet er lokalt, åpner muligheter for at opplevelsesbedriften lettere kan fange opp markedssignaler (Rønningen, Kvam, & Stræte, 2008). Op. cit. nevner og muligheten for at det i slike ”populære” områder etableres flere bedrifter rettet mot samme marked, om disse enkeltprodusentene samarbeider kan det være store fordeler ved lokaliseringen. Når flere i samme region samarbeider om innovasjon i et regionalt innovasjonssystem vil en rekke prosesser, kunnskap og markedsføring kunne utføres i fellesskap og vil kunne ha en positiv effekt for hver enkelt part.

2.5 Oppsummering

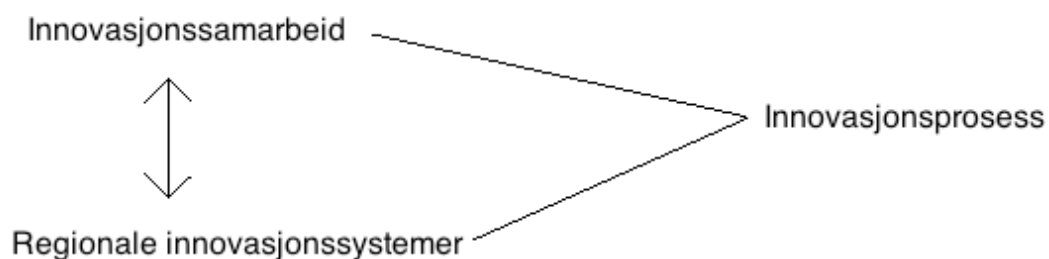
For å oppsummere den teoretiske tilnærmingen gis forskningsmodellen en utdypende forklaring for å lettere anskueliggjøre sammenhengene i oppgavens analyse.

Opplevelsesbaserte reiselivsbedrifters innovasjoner er i all hovedsak skrittvis innovasjoner. Små å mellomstore bedrifter har ofte allerede et eksternt fokus, særlig sent i innovasjonsprosessen. Innovasjonsprosessen for opplevelsesbasert reiseliv er kompleks og langt fra ensidig, det er derfor rasjonelt å beskrive de faktorer som påvirker innovasjonsprosessen, fremfor å anse den som en lineær prosess. De ulike faktorene som har innvirkning på innovasjonsprosessen er: Teknologi, regelverk, marked, organisasjon og finansiering. Der en pågående relasjon gjør at faktorene påvirker innovasjonen og vice versa.

Innovasjonssamarbeid generelt er viktig for opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter fordi behovet for å akselerere bedriftens innovasjoner og mangel på kapasitet driver frem behovet for samarbeid og åpen innovasjon i bedriftene. For at bedriftene skal kunne lykkes med åpen innovasjon er det essensielt at de har en forretningsmodell som legger til rette for at kunnskap kommer inn i bedriften, ved å systematisk jobbe med samarbeid og nettverk. Så vel som at

bedriften åpner opp egen innovasjonsprosess for å dele av sin kunnskap. Kunden som ressurs i opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter sies å spille en viktig faktor. Det er avgjørende at bedriften tilrettelegger for at kunden skal få noe igjen for samarbeidet. Det er et særlig fokus på at bedrifter må forstå hvilke preferanser kunden har for å delta på internett.

Regionale innovasjonssystemer spiller en viktig rolle for opplevelsesbaserte reiselivsbedrifters innovasjonsevne. Det peker spesielt på kreativitetsforståelse som en viktig faktor for opplevelsesbedrifter. I tillegg utpekes behovet for det regionale innovasjonssystemets bistand til opplevelsesbedrifter sent i innovasjonsprosessen, i kommersialiseringen av innovasjonen. Et regionalt innovasjonssystemets innovasjonskapasitet økes ved at de ulike aktørene i systemet samarbeider.



Figur 3: Forskningsmodell for analysen

Analysen vil se på sammenhengene innenfor denne modellen. Hvilke sammenhenger som finnes og hvordan disse sammenhengene påvirker innovasjonsprosessen i opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter.

3 Kvalitativ forskningsmetode

3.1 Valg av metode

Hvilken metode som velges er avhengig av hvilket problem forskeren står ovenfor, det finnes derfor ulike metoder. Hovedsakelig er to det forskjellige; kvalitative og kvantitative metoder. Kvantitative metoder egner seg godt for problemstillinger som krever å sammenligne et stort antall for deretter og generalisere. Kvalitativ forskningsmetode egner seg godt til å produsere kunnskap om årsakssammenhenger vi vet lite om. Metoden er også passende for å utvikle teori på et gitt område og forsøke å forklare hva og hvorfor et fenomen er slik.

I denne oppgaven undersøkes det hvorvidt reiselivets opplevelsesbedrifter kan forberede sin innovasjonsevne ved hjelp av samarbeid. For å løse denne problemstillingen er kvalitativ forskningsmetode valgt og ulike opplevelsesbedrifter i Indre-Namdalen er intervjuet. I dette tilfellet er det innhentet en stor mengde data fra flere bedrifter. Valget for datainnhenting er basert på at det synes å være det beste for å besvare problemstillingen som foreligger.

Hensikten for denne oppgaven er å danne en forståelse for fenomenet innovasjon og samarbeid satt i sammenheng med opplevelsesbedrifter i et avgrenset område. Med kvalitativ forskningsdesign ble fokuset nettopp å finne kunnskap om det aktuelle stedet og dets sammenhenger, fremfor å generalisere.

3.2 Casestudie

Casestudie ser i dybden på et, eller et lite antall; organisasjoner, hendelser eller personer, generelt sett over tid. Ved hjelp av casestudier er det meningen å gå i dybden på et gitt fenomen, fremfor å kunne generalisere (Easterby-Smith, Thorpe, & Jackson, 2008). I dag lever vi i en kompleks og sammensatt verden, hvor kommunikasjon og nettverk går på tvers av hverandre. En casestudie går i dybden å gransker et avgrenset område, for å avdekke sammenhenger om enheter eller caser. Formålet er å belyse et tverrsnitt av samfunnet, å få svar på spørsmål man ikke kan avdekke med kvantitativ forskning.

For å få til dette tverrsnittet søkte jeg rundt etter ulike opplevelsesbedrifter i caseområdet Indre-Namdalen. Det var viktig å vise bredden av opplevelsesspekteret, samtidig som alle bedriftene skulle være små eller mellomstore bedrifter og være lokalisert i et spredtbefolket område. I tillegg baserte valget av respondenter på et krav om at bedriften måtte ha

gjennomgått noe form for nyskappingsarbeid etter etablering. Det fantes da flere bedrifter å velge i, enn de som ble valgt. Yin (2007) påberoper at om du har flere alternativ basert på ulike krav og skal velge hvem som skal være med i utvalget er så det beste å gjøre et tilfeldig valg mellom de ulike alternativene, enten ved å tilfeldig velge samtlige alternativ eller et mindre antall. Ved hjelp av slik tilfeldig valg kontaktet jeg de ulike bedriftene og alle hadde mulighet til å stille opp på intervju. På grunn av begrensede ressurser ble fire casebedrifter valgt, det beste hadde vært om mange flere bedrifter hadde vært med i utvalget. Jeg anser det uansett som å være høyt nok antall i forhold til tidsbegrensningene denne oppgaven har gitt. Slik kunne resultatene av denne oppgaven økt sin validitet for andre opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter.

Casestudier kritiseres fordi det samles inn en stor mengde data, som kan føre til at forskeren kan dra de slutninger han vil. I lys av kritikken foreslås det å ha en klar oversikt over hvilke tema, meninger, enheter som skal analyseres, sammenheng mellom datamateriale og meninger og prosedyrer for datainnsamlingen (Easterby-Smith, Thorpe, & Jackson, 2008). En gjennomtenkt intervjuguide vil være med å bygge opp under disse kravene. Samtidig ble objektiviteten av datainnsamling og den tematiserte tolkningen satt i system. Alle bedriftslederene hadde mulighet til å stille opp på intervju, sett bort fra Namsen Lakseakvarium der jeg intervjuet den som hadde ansvaret for driften av akvariet på Grong Fritid (Grong fritid, som er en turistinformasjon, eier Namsen Lakseakvarium). De som ble intervjuet er de som hadde mest oversikt over bedriften i sin helhet.

3.3 Kvalitative intervju

Målet med et intervju er å få omfattende informasjon om hvordan andre mennesker og bedrifter opplever sin situasjon og hvilke synspunkter og perspektiver de har på temaer som blir tatt opp underveis i intervjuet (Thagaard, 2009; Mossberg, 2007). Ut fra hvilket vitenskapelig ståsted forskeren befinner seg er det forskjellige perspektiver på hva intervjudata skal si noe om. Fra positivistens ståsted er intervjuet en hendelse hvor forskeren er nøytral og sanser informasjonen uten å fortolke den. Fra det konstruktivistiske ståsted vil de erfaringer og meninger informanten snakker om vil settes i sammenheng med den sosiale interaksjonen mellom forsker og informant. Aktørene utvikler da en forståelse og kunnskap ut fra situasjonene underveis i intervjuet, slik som den hermeneutiske sirkel (Easterby-Smith, Thorpe, & Jackson, 2008). I denne oppgaven vektlegges det å ha et positivistisk syn på

intervjuet, det blir uansett til at en tenker kritisk under intervjuet rundt min egen posisjon og i forhold til hvordan den sosiale prosessen farger resultatene.

Kvalitative intervju varierer i hvor sterkt de er strukturert, i denne oppgaven ble det utformet en intervjuguide med en rekke tema for samtalen. Det var viktig å snakke om alle disse temaene, samtidig som at det var frihet nok til å forme en samtale underveis. Oppgavens intervjutype ble derfor en ”delvis strukturert tilnærming” (Thagaard, 2009). Praktisk sett ble det gjennomført ved at alle spørsmålene er klar på forhånd av intervjuet, men at det ble behov for å endre formuleringer og struktur underveis. På denne måten ble det rom for å tilpasse situasjonen ut fra den diskusjonen som foregikk, og det ble mulighet til å gå i dybden innen ulike tema etter behov.

Informantene var ulike opplevelsesbedrifter i Indre Namdal, med et aktørperspektiv for innhenting av primærdata. Formålet med intervjuene var å etablere et generelt bilde av hvordan innovasjonsprosessene foregår i bedriftene og finne ut om samarbeid er en mulig ressurs for økt innovasjon. I forkant av intervjuene fikk bedriftene tilbud om at flere i bedriften kunne delta om de ønsket det, slik at det varierte fra en til to personer på intervjuene. Intervjuene foregikk i tidsrommet 01.05.12 – 05.05.12. Alle intervjuene ble gjennomført i bedriftens egne lokaler.

Utvalget ble bestemt ut fra disse faktorene: hvor de er lokalisert, hvilke tilbud de hadde og om de var eller hadde gjennomført noen form for innovasjon. Bedriftene som er med i utvalget er alle lokalisert i relativt spredtbefolkta områder, alle hører til i den rurale delen av Norge. Opplevelsesbedrifter tilbyr ulike opplevelser og det var ønskelig at denne spennvidden av ulike reiselivsbedrifter var representert i utvalget. Videre ble det stilt krav til at bedriftene som skulle være med i undersøkelsen hadde gjennomført noen form for innovasjonsarbeid etter de ble etablert.

3.4 Vitenskapelig utgangspunkt

Som forsker må man ta hensyn til de faglige tradisjonene og akademisk identitet når man skal velge forskningsmetode. Hovedskillet ligger på to ulike oppfattelser av verden om hvordan sikker kunnskap dannes – de to ytterpunktene er positivisme og sosialkonstruktivisme. Positivistenes fokus er på objektivitet og empirisk analyse, en ren positivist er totalt objektiv i

sin forskning (Johnson & Duberley, 2000). På den andre siden hevder sosialkonstruktivistene at sosiale fenomener påvirker vår forskning og at det for mennesker er umulig å ikke fortolke våre forskningsresultater. Som jeg ser det, er det nødvendig å opptre både subjektivt og objektivt i forskningen. Det som er viktig er at subjektiviteten ikke påvirker forskningsresultatene, men for å være i stand til å tolke respondentenes informasjon må en viss grad av subjektivitet være tilstede. I intervjuene vil det foregå en læringsprosess som avdekker informasjon som gir dypere innsikt i temaet, både for forsker og informant. Denne læringsprosessen ser jeg i sammenheng med den hermeneutiske sirkel (Hauge & Holgernes, 2005). Ut fra min teoretiske bakgrunn innen innovasjon og entreprenørskap kan jeg se sammenhenger samtidig som forskningsmetoden legger klare føringer for at de ulike sammenhengene må påvises. På bakgrunn av dette vil jeg si at mitt vitenskapelige utgangspunkt heller mest mot det positivistiske, men for å kunne gjennomføre en casestudie og skape en dypere forståelse må en viss grad av fortolkning til, noe som delvis heller mot en sosial konstruktivistisk vitenskapsposisjon.

3.5 Etiske faktorer

Det etiske perspektivet i forskningsarbeid er særdeles viktig, i denne oppgaven er kildene privatpersoner og informasjon om deres virksomheter. Materialet fra intervjuene omhandler markedsinformasjon, økonomi og daglig drift, alt kan være sensitiv informasjon. Det er mitt ansvar som forsker å ivareta og beskytte informantenes rettigheter. Informantene ble møtt med åpenhet og oppriktighet i hvordan informasjonen skulle benyttes, samtidig som det ble henvist til hvordan og hva som skulle publiseres. Før intervjuene ble gjennomført ble alle respondentene spurt om de ville være anonyme, om informasjonen kunne brukes i oppgaven og bruk av båndopptaker. Ingen av de bedriftene som ble intervjuet hadde noe imot dette, derfor er alle bedriftene gjengitt med navn. Det hadde vært en utfordring å anonymisere bedriftene i et så lite geografisk område som Lierne, særlig fordi de tilbyr differensierte produkter og tjenester.

3.6 Tematisert analyse og tolking av data

Formålet med intervjuene som datainnsamling var å gå i dybden på hvorfor, hvordan og hvem som innoverer i opplevelsesbedriftene. Hvilke oppfatninger de selv har om sin innovasjonsprosess og om det finnes relasjoner til samarbeid med andre. Fokuset på

intervjuene var å samle inn informasjon om hvordan bedriftene selv beskriver innovasjon i sin bedrift. For slik å kunne utvikle metoder for om og eventuelt hvordan bedriftene ved hjelp av åpen innovasjonstilnærming sammen kan øke sin innovasjonsgrad. Det ble i denne sammenheng nødvendig å finne en god måte for å få frem den informasjonen som var samlet inn om de ulike temaene. Tematisert analyse har som formål og tematisk gå i dybden på slik data og ble derfor utgangspunktet for analyse av datamateriale.

I kapittelet der funnene fra intervjuene fremlegges ble det fort gjeldende at datagrunnlaget var stort, teksten ble redusert uten at meningen og konteksten ble forandret eller utelatt. Analysen av funnene baserte seg på å sammenligne den teoretiske tilnærmingen og den empiriske tilnærmingen. For å kategorisere det empiriske datamaterialet ble materialet inndelt basert på forskningsspørsmålene, innovasjonsprosess, innovasjonssamarbeid og regionalt innovasjonssystem. I tillegg innledes det med en introduksjon med generell informasjon om hver bedrift. Forskningsdesignet for denne oppgaven legger føringer for analysen, der den logiske rekkefølgen er basert på Yin (2007) og fremstår som følger: Oppgavens forskningsspørsmål leder frem til teoretiske antagelser, som videre legger grunnlaget for de analyseenheter som er undersøkt. I analysekapitlet er det en logisk sammenheng mellom data og antakelse, basert på kriterium for å tolke funnene.

3.7 Reliabilitet og validitet

Det er derfor viktig å vise at datainnsamlingen og evnen til å være objektiv samsvarer med krav for videre forskning. Reliabilitet sier noe om i hvor stor grad forskningen er troverdig. Fra mitt vitenskapelige ståsted (positivistisk og dels hermeneutisk) legger litteraturen til grunn at reliabilitet for en positivist er om resultatene vil bli lik om datainnsamlingen gjentas (Easterby-Smith, Thorpe, & Jackson, 2008). Med de hyppige endringstaktene vi finner i opplevelsesnæringen og tilhørende endring i konsummønstre vil det være liten utsikt for at datainnsamlingen og resultatene ville være lik i fremtiden. Svarene vil uansett kunne belyse kritiske faktorer, allikevel er det ingen garanti for at de samme resultatene vil oppstå om en gjentar prosessen. For å svare til strenge krav om reliabilitet er følgende tiltak gjennomført; Intervjuobjektene ble opplyst om oppgavens tema for å hindre misoppfattelser. På forhånd av intervjuene ble kun oppgavens tema beskrevet, slik at respondentens subjektive synspunkt ikke ble for styrt. Intervjuene i sin helhet vil bli oppbevart slik at det er mulig å spore tilbake datamaterialet.

Validitet er i følge et positivistisk synspunkt å fokusere på om målingene stemmer overens med den virkelige verden (Easterby-Smith, Thorpe, & Jackson, 2008). Er noen av definisjonene; innovasjon, opplevelsesbedrifter, rural forståelse, regionale innovasjonsnettverk, åpen innovasjon og reiseliv feil blir også kriteriene for valg av respondenter feil. Dersom noen av disse skulle være feil vil ikke resultatene i denne oppgaven være valide. Det finnes tre ulike tilnærminger til validitet; *begrepsvaliditet*, *indre validitet* og *ytre validitet*.

Begrepsvaliditet omhandler forholdet mellom teori og empiri. Begrepene som benyttes i denne oppgaven er definert for å kunne være sikker på at de er riktig operasjonalisert. I intervjuene ble ulike tema gjennomgått, for å kunne sortere ulike spørsmål til rett tema ble det essensielt å ha full oversikt over de ulike temaene. Innledningsvis i oppgaven er det greid ut om de begreper som benyttes og hvilken mening begrepene har i denne oppgavens sammenheng, slik har det vært mulig å dra slutninger fra det empiriske datamaterialet og teorien.

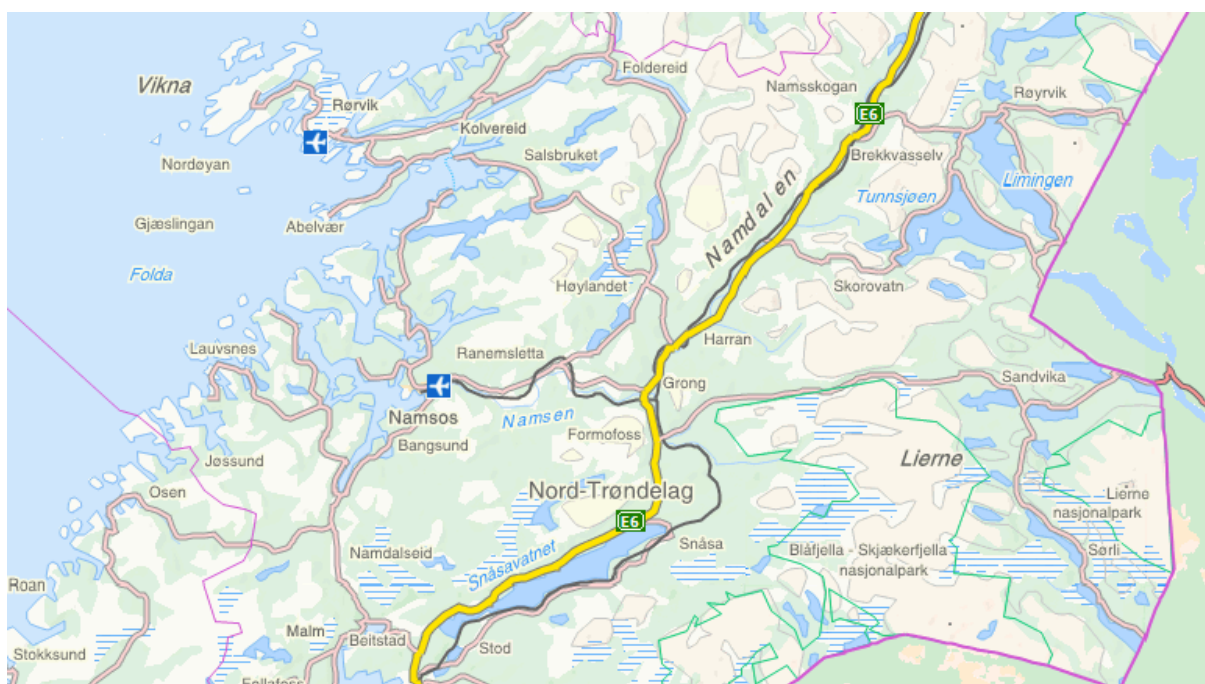
Indre validitet er et mål på hvor mye de uavhengige variablene forklarer endringer i de uavhengige variablene. Det er i denne oppgaven forsøkt å vise at problemstillingen stammer fra relevant teori og videre forklare sammenhenger for så å fastslå disse. Det vært mulig å forske på en åpen måte ved å være kritisk til innsamlingsmåtene for litteratur og empiri, det er derfor mulig å tilbakespore de sammenhengene som er knyttet i denne oppgaven.

Ytre validitet benyttes på kvantitativ metode for å kunne generalisere basert på et utvalg til en hel populasjon (Easterby-Smith, Thorpe, & Jackson, 2008). I denne oppgaven er det regionale fenomener som er forklart ved et tverrsnitt av ulike opplevelsesbedrifter i regionen. Det vil derfor ikke være en direkte forbindelse med resultatene i denne oppgaven og alle opplevelsesbedrifter.

4 Empirisk tilnærming

4.1 Beskrivelse av caseområdet

Indre Namdal ligger lengst øst i Nord-Trøndelag og består av samarbeidskommunene Snåsa, Namsskogan, Røyrvik, Høylandet, Lierne og Grong. Samlet innbyggertall i regionen er om lag 8500. Hovednæringene i regionen er landbruk, reiseliv og produksjon av elektrisk kraft. Det er et spredt spekter av små og mellomstore bedrifter (Indre Namdal regionråd, 2009).



Figur 4: Kart over caseområdet Indre Namdal²

Reselivssektoren er en av de største sektorene i Indre Namdal og har en sentral posisjon både i forhold til verdiskaping og sysselsetting, men også med tanke på kultur og identitet. Det er lange tradisjoner for å tilby tilreisende opplevelser, der naturopplevelser preger de fleste bedriftene. Disse lange tradisjonene har ført til at det er stor konkurranse mellom mange små bedrifter i området. Kombindert med store sesongvariasjoner er opplevelsesnæringen en presset aktør. Indre Namdal har for de aller fleste tilreisende relativt lang kjøretid, og kollektivtilbudet er svært begrenset. Indre Namdal som område kobles oftest til svært unike fjell opplevelser, som tilbyr det kan være en utfordring og svare til denne unikheten.

² Klipp fra: www.hvor.no

Kundenes substitutter for opplevelser er enorm, det finnes nær sakt ikke grenser for hvilke substitutter som finnes.

Reiselivets opplevelsesbedrifter i Indre Namdal er en kategori som omfavner både store, mellomstore og små bedrifter - der innovasjonsmønstrene er ulike. Det finnes en rekke prosjekter som har fokus på innovasjon og generell utvikling av næringsliv, også spesifikt for opplevelser. I mitt møte med bedriftene ble det uttrykt at de mange ulike initiativene oppleves som vanskelig å skille fra hverandre og vanskelig å se egennytte. Samtidig som mange prosjekter tidligre har skapt lite eller ingen effekt, med dette i bakhodet finner bedriftseierene det vanskelig å ha troen på at enda ett nytt initiativ skal kunne skape revolusjon.

I en bedriftsanalyse av Indre Namdal pekes det generelt for alle næringer i regionen på mangelfull tilgang på kapital, og høyt fokus på tilskuddordninger fremfor å tiltrekke seg investorer (Nyborg et al., 2009). Alle bedriftene som ble intervjuet har gjennom sin fartstid fått støtte fra innovasjon Norge, enten gjennom etablererstipend, del finansiert prosjektstilling, nødvendig opprustning av lokaler og til spesifikke prosjekter. Tilsuddet omtales som essensielt i mange innovasjonssammenhenger, som en løsning på tid og kostnad i innovasjonsprosessen.

Indre-Namdalen har er underlagt differensiert arbeidsgiveravgift som har en direkte effekt på casebedriftenes lønnskostnader, med en så arbeidsintensiv næring anses dette som en reel fordel for bedriftene. Alle kommunene i caseområdet har en arbeidsgiveravgift på 5,1 %³.

4.2 Beskrivelse av casebedriftene

I beskrivelsen av casebedriftene er følgende tema gjennomgått: Generell informasjon om bedriften og en kartlegging av bedriftens innovasjonsprosess. Bedriftens syn på og betydningen av innovasjonssamarbeid samt bedriftens betraktninger om bruk av regionalt nettverk.

De fire bedriftene er valgt ut fordi de på ulike måter kan si noe om åpen innovasjonstilnærming påvirker deres innovasjonsprosess. Samtidig som bedriftene er typiske i rural Norsk sammenheng.

³ Kilde: <http://www.sticos.no/portal/Fagstoff/Satser/Arbeidsgiveravgift.aspx>

Bedriftene er Pe-Torsa, Namsen Lakseakvarium, Skorovasmat og Opplev Børgesfjell. Funnene er hentet fra bedriftenes beskrivelse av seg gjennom direkte intervju.

4.2.1 Pe-torsa

Pe-torsa er et utendørs teater som spilles i Kvelia i Lierne i et utendørs amfi for 1200 besøkende. Med seks forestillinger konsentrert rundt en helg i året utspilles en humoristisk vri på dagliglivet i Kvelia på 50-tallet. Teateret har hatt publikumsrekord hvert år og har gått fra noen sketsjer på det lokale grendehuset til å ha nærmere 6000 besøkende og en omsetting på 2,5 millioner i 2011. I tillegg til selve teateret tilbys de besøkende å kjøpe effekter, overnatting og mat, eller delta på filmfremvisning og bingo. Ringvirkningene er enorme, særlig fordi nesten alt arbeid som legges ned er på dugnad. Hele bygdesamfunnet har en iver for å gjøre arrangementet best mulig. Alle ser tydelige fordeler av innsatsen, da inntektene brukes til positive formål i bygda.

Kundene er i alle aldersgrupper og typisk sett fra Nord-Trøndelag. De er gjenkjøpere og det er en overvekt av folk fra 50 år og oppåver. Selv ser de seg selv som litt i forkant i forhold til mange andre utendørs spel, de trekker frem at det hvert år er den samme tradisjonsrike Pe-Torsa helga. Samtidig er de bevisst på at jo mer som skjer, jo flere valg må de besøkende ta om hva de skal delta på.

Innovasjonsprosess

Nye ideer kommer fra en prosess som foregår hele tiden, felles er det at ideene ofte kommer med utgangspunkt i noe som skjedde på 50-tallet. Mange ideer kommer fra direkte behov de har fanget opp fra besøkende, de får også direkte henvendelser fra både lokalbefolkning og tilreisende. Kundene har uttrykt at de ønsker å bruke hele helga i Kvelia, de har derfor svart med å tilby kundene noe å gjøre hele helga –matsalg, overnatting, fester, loppemarked, bingo. For selve manus er et mer kreativt arbeid nødvendig, der de ofte sitter å diskuterer ting som har skjedd før i tida, for slik å spinne videre på det. Komiteen har planleggingsmøter og evalueringsmøter for å samle opp alle inntrykk og impulser, på slike møter er de flinke til å ha en lav terskel for å komme med ideer. De ser på seg selv som åpen for nye ting, med en positivt miljø som er åpent for alt. En viktig del av dette er at mye kommer ut fra humor, der de ofte girer hverandre opp til å ha vilje og evne til å gjennomføre ting som virker litt vilt.

I innovasjonsprosessen er det viktig for de å trekke inn flere synspunkter og samle flere ideer om hvordan en kan gjøre enda mer ut av den opprinnelige ideen.

Selv ser de at de har enorme muligheter til å gjøre mer ut av tilbudet rettet mot kundene. De har et overflod av ideer og hele konsepter som kunne vært gjennomført, uten å ha kapasitet til å gjennomføre dette. Forventningene kundene har til opplevelsen, gjør at de mener det er essensielt å fornye seg. De trekker frem behovet for en balansegang mellom det kjente plotet og behovet for fornying av hele arrangementet.

Innovasjonssamarbeid

For selve manuset er Pe-Torsa inne i et nettverk, blant annet i revysammenheng. Revyfestivalen på Høylandet trekkes inn som en viktig aktør å utveksle erfaringer med både for manus og selve arrangementet. Gjestene trekkes frem som et nettverk, navngitt som en menighet, som i aller høyeste grad bidrar til tips og innspill til fornying. Fylkeskommunen og kommunen er viktige støttespillere økonomisk. De mener også at det er bare å spørre når en ønsker å samarbeide med noen. Pe-Torsa er opptatt av å gi ringvirkninger lokalt og har derfor engasjert lokale produsenter til å produsere effektene for salg, filme forestillingen og ha lydsettet. Behovet for å få andre til å produsere er også munnet ut i knapphet på tid internt.

Regionalt innovasjonsnettverk

Pe-Torsa mottar tilskudd fra Nord-Trøndelag fylkeskommune og Lierne kommune for en helårs prosjektstilling over to år. Da de skulle søke midler til prosjektstilling fikk de tenkt gjennom en rekke forhold, mye som var samlet opp gjennom årene med evalueringsmøter og årsmøter ble satt i system. Som uformelt innovasjonsnettverk nevnes lokalbutikken som en sosial møteplass som bidrar til kunnskapsutveksling og idetilkomst. Ulike lag og foreninger i kommunen leies inn for å utføre forskjellige oppdrag og de er stadig på utkikk etter flere lag og foreninger å samarbeide med.

4.2.2 Namsen lakseakvarium

Namsen Lakseakvarium eies og drives av turistkontoret Grong fritid SA. Namsen lakseakvarium har åpent i sommersesongen, fra juni til midten av august. Grong fritid har tre ansatte og leier inn 10-12 ansatte i sommersesongen. Grong fritid er eid av reiselivsnæringen i Grong kommune, til sammen tretti andelshavere der kommunen selv også har andeler.

Lakseakvariet ble startet opp i 1992, basert på at de naturgitte blikkfangene forbipasserende på E6 fikk av å se i Fiskumfossen. Oppstarten var initiert av kommunen og startet som et prosjekt, i 2000 overtok Grong Fritid eierskap og drift av anlegget.

Hvert år har de om lag 30 000 registrerte besøkende, ikke alle er betalende kunder i akvariet. Kundemassen består i all hovedsak av forbipasserende på E6, de fleste er på tur til eller fra Nordkapp. En rekke busselskaper legger sin rute innom for å spise mat å oppleve akvariet. Opplevelsproduktet er tematikk rundt laks, der en kan se laks i akvarium, i laksetrapp og naturlig i elva. I tillegg serveres det laks i restauranten. Når det er vann i fossen er det den som er den store attraksjonen, det er ikke hver dag hele sesongen det er høy vannføring i fossen. I løpet av sommersesongen er det en rekke temadager på akvariet.

Innovasjonsprosess

De fleste nye ideer kommer fra signaler kundene gir under besøket på lakseakvariet, der de som jobber der prøver å være flink til å fange opp dette. Videre bearbeides ideene gjennom arbeidsmøter og årsmøter på vinteren, samt at mange små endringer gjøres underveis uten formelle møter. Tid og økonomi er ofte en hemsko for å kunne realisere alle ideene som florerer. De tenker mye på hvordan sesongen kan utvides, da de naturgitte forholdene i elva muliggjør en lenger sesong enn den vi ser i dag.

I arbeidet med en ny idé de ønsker å se mer på er det ikke uvandlig at det ender opp som et forprosjekt for utredning. Er ideen god nok blir det et hovedprosjekt der selve gjennomføringen gjøres.

Innovasjonssamarbeid

Grong Fritid besitter et stort nettverk av ulike aktører, både lokale reiselivsnettverk i Namdalen, Trøndelag Reiseliv og Innovasjon Norge, disse nettverkene gjør det lettere å samarbeide med andre på konkrete utviklingsprosjekter. Dette nettverket gjør også at de deler mye erfaringer med andre og har felles profilering. Selv mener de at det er mye å hente på å være en del av et større nettverk, det er her avgjørende å evne å spørre om å samarbeide med andre. Eller trekkes det frem at Fylkesmannen i Nord-Trøndelag er en viktig brikke for å ha mulighet til å stille ut fisk i akvariet. Grunneierforeningen i vassdraget og Kunnskapssenteret for laks og vannmiljø på Namsos har alle interesser knyttet til laksen, de er viktige bidragsytere for god forvaltning og nye innspill. Ofte baserer dette samarbeidet på et felles

ønske om å dele informasjon om laksen. De har også et samarbeid med sportsfiskelinja ved Grong Videregående, der elevene deltar i å luke ut rømt oppdrettslaks fra laksetrappa. En viktig arena for nye ideer mener de er en månedlig lunsj der Grong Kommune, kommunens næringsforening, det lokale Bondelaget og Grong Fritid samles for å opplyse hverandre om hva de arbeider med for tiden. Et slikt treffpunkt gir mange ideer og impulser som har mye å si for deres utviklingsarbeid.

Ved hjelp av det nettverket de har trekker de inn samarbeidspartnere ved behov til de ulike prosjektene, her går det mye på hvem man kjenner til fra før. For de som jobber med lakseakvariet i Grong Fritid er det viktig å legge frem ideene for andre, for slik kan ideene bli enda bedre. Impulsene hadde de aldri fått om de hadde sittet alene mener de.

Regionalt innovasjonssystem

Grong kommune er en viktig positiv støttespiller, de var særlig en pådriver for å etablere lakseakvariet. Lokalbefolkningen trekkes frem som en positiv ressurs som skaffer mange nye kunder til lakseakvariet. Ordningen er slik at de som er fra Grong ikke betaler inngangsbillett, slik ser de at lokalbefolkningen gjentatte ganger besøker akvariet med sine gjester.

4.2.3 Opplev Børgefjell

Opplev Børgefjell ble etablert i 2004 og er et datterselskap av Røyrvik Auto. Røyrvik Auto driver turistinformasjonen i Røyrvik kaldt Visit Børgefjell, det er samme mann som driver alt. Bedriften Opplev Børgefjell ble etablert basert på et ønske om å kunne tilby aktiviteter i tilknytning til Børgefjellsenteret. Børgefjellsenteret er en skidestinasjon for alpint og langrenn med privateide utleiehytter og stor aktivitet vinterstid. Fokuset lå på å kunne skape økt aktivitet for hyttefolket i sommersesongen. Produktet da var guidede turer inn til Børgefjell nasjonalpark med frilufsvante nordmenn. Ingen bedrift hadde utfordret offentlig sektor på organisert ferdsel i en Norsk nasjonalpark før. Det ble på samme tid satt i gang et prosjekt for å se på tilrettelegging for kommersielle aktører i nasjonalparker, initiert av Fylkeskommunen i Nord-Trøndelag og Miljøverndepartementet. Under dette prosjektet startet Fylkesmannen i Nord-Trøndelag, Røyrvik kommune og Innovasjon Norge opp delprosjektet "Økt verdiskaping i verneområder". Røyrvik ble pilotkommune, det ble ansatt en prosjektleder og engasjementet var stort. Opplev Børgefjell brukte første sesong til å kjøpe inn kanoer og utstyr til basecamp, mens full mediedekning gjennom prosjektet førte til full ordrebok år to.

År tre lå alt til rette med en enorm pågang av gjenkjøpere, så fikk de i 2006 avslag på kommersiell ferdsel i nasjonalparken og alle bestillinger måtte kanselleres. I løpet av sommeren 2006 anket Opplev Børgefjell avslaget i stortinget og fikk medhold.

Produktet til Opplev Børgefjell er i dag en del av Wild Norway, der de sammen med andre tilbydere selger inn kvalitetsprodukt fra Trøndelag inn til utenlandske turoperatører. Hovedmarkedet er utenlandske kunder, som ønsker å oppleve nasjonalparken. En kombinasjon av overnatting på hytte og overnatting på basecamp inne i nasjonalparken. Med kano, lavvo, fiske og matlaging. Hele turen er med guide, og gjestene blir hentet på flyplassen. Opplev Børgefjell har i det siste året nesten ikke hatt turer inn til nasjonalparken, men har satset fullt på planlegging av det nye utenlandskmarkedet og holdt foredrag om sine erfaringer fra oppstarten.

Innovasjonsprosess

Prosessene i Opplev Børgefjell kan sies å være dynamiske prosesser, der de i stor grad samarbeider med andre, de tar aktivt initiativ til å finne aktuelle samarbeidspartnere. De er opptatt av å henge med, å være med når det skjer. Innovasjonsprosessen bærer stort preg av økonomisk forståelse i utviklingen. Dette er erfarte egenskaper gjennom harde oppstartsår. I oppstarten var det lite planarbeid på papiret, mer prøving og feiling, sånn gjør de det ikke mer. De får også mye kreativt påfyll fra eier av morselskapet Røyrvik Auto, for øvrig er samme mann også daglig leder i den lokale næringsparken, Jåma Næringspark AS.

Driveren av Opplev Børgefjell ser også verdien av å selv prøve å være turist, enten i en reel situasjon eller ved å se for seg hvordan det er å være turist i ulike settinger. Mye av utviklingen på et opplevelsesprodukt med guide handler om at verten er hele produktet. Det er derfor viktig i deres sammenheng å skrittvis forbedre seg basert på erfaringer. Tid til å drive frem nye ideer og nye prosjekter er ofte en flaskehals, de har i de siste årene drevet med mye bygging og tilrettelegging for Visit Børgefjell på Røyrvik Auto, noe som har slukt både penger og tid. Med flere roller i ulike prosesser blir det lite tid til det som ikke er øverst på prioriteringslista.

Innovasjonssamarbeid

Opplev Børgefjell er direkte en del av Visit Børgefjell sitt nettverk, ettersom det er samme mann som driver begge deler. Dette gir Opplev Børgefjell førstehånds kunnskap om

turiststrømmen inn til Røyrvik og oversikt over de ulike tilbyderne i kommunen, ikke minst har han direkte kontakt med de fleste som gjester kommunen. Det utpekes som viktig at for å få til et fungerende samarbeid innen reiseliv, må alle aktørene representere kvalitet. Dette gjelder særlig innen felles markedsføring, ved dårlig kvalitet eller lite nyskaping drar man hverandre ned.

Regionalt innovasjonssystem

I 2004 fikk Opplev Børgefjell etablererstipend fra Innovasjon Norge som finansierte planleggingsperioden. Wild Norway utpeker seg som det viktigste nettverket for Opplev Børgefjell. Wild Norway er underlagt et prosjekt siktet på Naturarven, der Wild Norway skal gjøre Trøndelag kjent som destinasjon. Styreren av Wild Norway er ansatt i Proneo, som er en regional innovasjon og utviklingsaktør lokalisert i Verdal. Gjennom Wild Norway har de kommet i kontakt med damen bak oppstarten av den svenske økoturismeforeningen, naturens beste, som har gitt kunnskap om produktutvikling mot det utenlandske markedet. Videre har Opplev Børgefjell vist frem sine produkter og fått tilbakemeldinger på ATTA's Adventure Travel World Summit i Mexico 2011. Gjennom Wild Norway har de også kommet i kontakt med Neil Rogers, en av verdens fremste på opplevelsesturisme. Så fort de ønsker å se på forandringsmuligheter på sitt produkt sender de en e-post til Rogers for å høre hva han mener, dette trekkes frem som en utrolig styrke i produktutviklingsprosessen. Gjennom Wild Norway får de også oppdatert informasjon om hva som rører seg av trender og hvilke turoperatører som er interessert i deres produkt. Det trekkes også frem som viktig at de ulike aktørene som er med i Wild Norway også deler erfaringer og på den måten øker sin kunnskap om reiseliv.

4.2.4 Skorovasmat

Skorovasmat AS ble etablert av fire eiere i 2003, bakgrunnen for oppstarten var et ønske om å tjene mer på sauekjøttet fra gården. Etter å ha foredlet kjøttet på privat basis i ett år kjøpte de én etasje i skolebygget i Skorovas for å ha plass til foredling. De fikk da så stort lokale at de så muligheten til å starte opp med noe mer, endte opp med reiselivsproduktet Skjenkestova. I 2011 omsatte Skorovasmat for 1,1 million.

Skorovasmat AS er nå en mat- og drikkekulturbedrift lokalisert i den nedlagte gruveplassen Skorovas i Namsskogan kommune. I skjenkestua drives kjøkken, servering og foredling av mat. Skjenkestua prioriterer å videreformidle kultur og skape opplevelser ved å kunne tilby

noe mer enn en vandlig pub. Kvalitet står i høysetet og nær sakt alle gjester kommer tilbake og tar med seg flere. Dette trekker en rekke besøkende, med hovedvekt fra Mo i Rana i nord til Trondheim i sør. Folk kommer fra hele landet, særlig med bakgrunn i en rekke omtaler i ulike media. Kundespekteret utvider seg stadig, alt fra busser med pensjonister til ølklubber kommer til skjenkestua, lokalbefolkning og hytteeiere i området er en fast kundekrets men få i antall. Opplevelsen er naturen og skjenkestua sammen, da får man også inn folk som har tenkt seg ut i naturen. Skjenkestua er opptatt av å være en folkelig plass der en kan treffes for å prate, der en rustikk stil får stå i høysetet. Kunnskap om det som serveres kommer godt frem i samtale med kundene, for slik å kunne smake på noe nytt og godt.

Innovasjonsprosess

Nye ideer får innehaveren oftest ved å selv reise rundt i verden og Norge, derfor er tid ofte en avgjørende faktor for idéhenting. Det er også mange av kundene som kommer med innspill til nye ideer og konsepter. En real flaskehals er overnattingskapasiteten som finnes i Skorovas, det er for få sengeplasser. Her jobber de med å kunne samarbeide bedre med andre om å innlosjere kundene, men ser at det er nødt til å ligge økonomiske insentiver i grunn for å få til en vellykket ordning. Overnattingsproblemet har ført til at de satser mer på kundegrupper som har med seg egen overnatting, særlig motorsykkelkjørere og bobilturister er prioriterte grupper fremmover.

Arbeidet med nye ideer har innehaver selv alt ansvaret for, han siler mye særlig med tanke på tid til å gjennomføre. Mange ideer blir derfor satt på vent eller ikke realisert. Innehaveren er aktiv i lokalmiljøet, og har ofte ideer for å få i gang aktivitet, ofte med initiativ til at kundene får et bredere aktivitetstilbud.

Innehaver har beviste holdninger til at bedriften stadig må fornye seg om den skal være spennende, ellers blir det ikke like interessant å være gjest. Mye av fornyingsarbeidet foregår i å kunne tilby flere typer drikke og opplevelsen rundt drikkekulturen. Der små forandringer i opplevelsen, smaking og servering har mye å si.

Innovasjonssamarbeid

Det er lite formelt samarbeid med andre men de deler tanker og ideer med andre i reiselivsbransjen i Nord-Trøndelag. Innehaver ser også en viktig verdi av å samarbeide med andre bransjer, særlig for å utveksle ideer og tanker. I tillegg trekkes gamle kunder inn som en

viktig samarbeidspartner i å markedsføre skjenkestua, særlig fordi at markedsføring av et slikt konsept er underlagt streng lovregulering.

For at bedrifter skal kunne samarbeide bedre mener innehaver at det bør være en økonomisk stimulans i det å samhandle. Med økonomisk støtte mener innehaver at et samarbeid kan planlegges og tilrettelegges godt, for slik å kunne være selvgående i fremtiden.

Regionalt innovasjonssystem

Bedriften anser det som en ulempe at det nærmest ikke finnes andre bedrifter lokalt å samarbeide med. Et prosjekt kalt ”nåkkå attåt” ble forsøkt startet opp av Grong fritid, turistinformasjonen i Grong Kommune, prosjektet går ut på å samle sammen de aktivitetstilbud som finnes rundt de ulike overnattingselskapene i Indre Namdal. Et prosjekt Skorovasmat skulle ønsket hadde vært mer utviklet og hatt en funksjon. Namsskogan kommune bidrar med moralsk støtte og har i oppstartsårene vært en viktig aktør. Innovasjon Norges støtteordninger har bidratt til å muliggjøre storkjøkken og foredlingsanlegg.

4.3 Oppsummering

	Pe-Torsa	Namsen Lakseakvarium	Opplev Børgesfjell	Skorovasmat
Antall årsverk	2 + massiv dugnadsinnsats	1 + 10-12 sesongarbeidere	1	1 + deltid sesongarbeider
Innovasjon	- Skrittvis - Behovsdrevet - Kundedrevet	- Skrittvis - Kundedrevet	- Skrittvis - Kunnskapsdrevet	- Skrittvis - Behovsdrevet - Kundedrevet
Innovasjonsprosess	- Kreativitetsfokus - Rik på ideer	- Forprosjekt og hovedprosjekt	- Erfaringsbasert - Søker ny kunnskap i spesialiserte nettverk	- Knappt med tid
Innovasjonssamarbeid	- Lokale innbyggere - Faglig nettverk gjennom Revyfestivalen	- Nettverk gjennom Grong Fritid - Samarbeider med andre i prosjekter ved behov	- Wild Norway - Røyrvik Auto - Besøkende i Røyrvik - Impulser fra deltakelse i styrer	- Kunder - Andre bransjer
Regionalt innovasjonssystem	- Støtte fra fylkeskommune, kommune og IN - Lokale lag og foreninger - Sosiale møteplasser	- Grong kommune - Lokale innbyggere	- Økonomisk støtte fra IN - Wild Norway - Tett samarbeid med lokal næringshage	- Økonomisk støtte fra IN - Moralsk støtte fra kommunen

IN= Innovasjon Norge

5 Analyse

I dette kapittelet diskuteres ulike sammenhenger og oppfattelser med bakgrunn i teori og empiri. Analysen er inndelt i tema basert på forskningsspørsmålene.

5.1 Innovasjonssamarbeid og innovasjonsprosess

Teigen et al. (2009) hevder at reiselivsnæringen først og fremst preges av skrittvis innovasjoner og at de radikale innovasjonene har et svært begrenset omfang. Innovasjonene bedriftene viser til gjennom intervju er alle av skrittvis karakter, så det er de skrittvis innovasjonene bedriftene henviser til ved beskrivelser av sine erfaringer med en innovasjonsprosess.

5.1.1 Sammenhenger mellom innovasjonsprosess og samarbeid

Innovasjonsprosessen grovinndeles av Hernes og Koefoed (2007) i disse faktorene: organisasjon, marked, finansiering, teknologi og regelverk. Der faktorene påvirkes av de eksisterende omgivelsene bedriften opererer i, innovasjonen påvirkes av faktorene og vice versa. Nedenfor vil de ulike faktorene i innovasjonsprosessen gjennomgå med fokus på å sammenligne innovasjonssamarbeid i innovasjonsprosessen.

Organisasjon

Organiseringen i en innovasjonsprosess for casebedriftene vil hos brorparten bestå av intern organisering være å organisere én person, seg selv. Op. cit. mener det er avgjørende hvordan tid blir prioritert mellom kjernevirksomheten og nyskappingsarbeidet. Casebedriftene sier alle på hver sin måte at tid (i tillegg til økonomi) er en avgjørende faktor for hvilke innovasjonsmuligheter bedriften deres har. Det er en gjennomgående mening blant bedriftene at det ikke finnes tid til å prioritere innovasjonsarbeid i stor grad. På tross av dette har alle bedrifter forståelse for og et ønske om å stadig drive innovasjoner. At en bedrift er så liten at det blir mangel på tid og ressurser til å drive innovasjonsprosessen i mener flere teoretikere presser frem behovet for å samarbeide med eksterne aktører (Chesbrough 2006, Lee et al. 2009, Lichtenthaler 2011, Nysveen et al. 2012). Fra empirien kan det ikke dras sammenhenger mot at bedriftene har blitt presset til å samarbeide med andre. De omtaler heller samarbeid som noe de har erfart at gir en rekke positive effekter i ulike sammenhenger. En oppfattelse som er erfaringsbasert, tillitt til samarbeidsaktørene spiller dog en viktig rolle

for bedriftene. Flere av aktørene omtaler verdien av at de du kjenner fra før er det lettere å spørre om å samarbeide med.

Organiseringen av samarbeidet i en innovasjonsprosess vil i mange situasjoner bestå av å organisere et samspill mellom flere aktører i innovasjonsprosessen. Små og mellomstore bedrifter anses i denne sammenheng for å ha en fordel i innovasjonsarbeidet fordi de er både fleksible og spesifikke i sitt arbeid (Lee et al., 2009). Det finnes empiriske indikasjoner på at bedriftene har forsøkt å åpne opp sin bedrift i innovasjonsprosessen serlig gjennom idémyldring med andre. Utenom dette drives innovasjonsprosessene i bedriftene stort sett gjennom å samarbeide med de aktører de har behov for når det er behov for de, uten formelle tilknytninger.

Eide (2011) mener det er sannsynlig at innovasjoner i opplevelsesbedrifter ikke drives av samarbeid med FoU, men heller lederdrevet, kundedrevet, leverandørdrevet og/eller medarbeiderdrevet. Empirien belyser at ingen av bedriftene har et formelt samarbeid med noen form for FoU virksomheter. Drivkreftene for å drive frem innovasjoner kommer samlet sett mest fra kundenes uttrykte behov, enten uttrykt av kunden selv, eller fanget opp på andre måter. De fleste samarbeider med kunder om opplevelsestilbudet for kundene. Der de tilrettelegger for å ivareta og behandle kundenes innspill, men også innspill fra andre enn kundene.

Pe-Torsa har viser til at for å samle opp slike ideer må det finnes et system for å samle de, her praktiserer de hovedsakelig evalueringsmøter. Uten slike møter mister man fort oversikten på hvilke impulser som bør fanges opp. Namsen Lakseakvarium sier de ansatte prøver å fange opp signaler underveis fra kundene. Hos Namsen Lakseakvarium bearbeides de større ideene utenom åpningssesongen, mens de mindre endringene gjennomføres fortløpende kan det gå et år før større prosjekter blir realisert. Tid og økonomi oppleves som en hemsko for å kunne realisere ideene, samtlige bedrifter har flere ideer enn de får gjennomført. Opplev Børgefjell har en annen tilnærming til å fange opp kundens behov, der driveren selv setter seg inn i situasjonen til turisten. Dette med bakgrunn i at i deres opplevelsesprodukt er guiden ansett som selve opplevelsen. I mange situasjoner vet ikke kunden selv sitt eget beste, eller er ikke i stand til å vurdere hva som kunne vært gjennomført bedre, med en slik tilnærming flyttes kunnskapsbehovet fra kunde over til bedriften selv. Nysveen et al. (2012) peker på behovet for full informasjon for at samskaping mellom kunde og bedrift skal nå sitt fulle potensial.

Det vil være nærliggende å tro at en kombinasjon av både samskaping og internt fokus på å sette seg inn i kundens opplevelse vil være en helhetlig og styrket måte for å avdekke impulser basert på hverandres erfaringer og kunnskap. Slik kan bedriftene på en oversiktlig måte tilrettelegge for å følge opp de impulser og drivkrefter som kommer både fra kundene og internt i bedriften.

Bedriftene nevner facebook og nyhetsbrev som måter å dele informasjon, lære opp, kundene. Opplev Børgefjell har gjennom Visit Børgefjell opplevd stor suksess med sin fiskebørs online. Der de som har kjøpt fiskekort i Børgefjell sender inn fangstresultater som organiseres som en konkurranse i flere klasser. Der det er informasjon om hvilke fiskeredskap og hvilket fiskevann fangsten er tatt med og i. Dette underbygges delvis fra de fire punktene Nysveen et al. (2012) peker på for vellykket samskaping på internett; det er tilrettelagt for at kunden får lære av andre kunder, (en viss grad) av tilhørighet oppnås, kundens statusbehov blir i en konkurranse oppnådd og de får tilfredsstilt sin nysgjerrighet. For å organisere samskaping med kunden er det viktig å tilrettelegge for at kunden skal kunne være en aktiv medspiller som er med å skape verdi (op. cit.). Slik tilrettelegging kan være den organiseringen som bedriftene viser ved å fange opp alle ideene, men for å nå sitt fulle potensial må også kunden læres opp å ha en egenverdi av å bidra. Særlig mener op. cit. det kan være nødvendig å gi kunden glede av å bidra.

Normalt har åpen innovasjon fokusert på tidligstadiet i innovasjonsprosessen, på ideer, idetilkomst og deling av ideer, mens Lichenthaler (2011) mener at det er i kommersialiseringsfasen små og mellomstore bedrifter tradisjonelt har samhandlet mest med eksterne aktører. De empiriske funnene viser at bedriftene aktivt prioriterer å organisere innhenting av ideer utenfra og inn. Mens de samtidig ser verdien av å dele ideene sine med andre, for slik å få tilbakemeldinger som gjør ideene enda bedre. Skorovasmat peker på verdien av å diskutere ideer med aktører fra andre bransjer som en kilde til verdifulle tilbakemeldinger. Opplev Børgefjell har hatt stor hjelp i direktekontakt med eksperter innenfor sitt felt, særlig for arbeidet med nye produktideer. Casebedriftene viser i denne sammenheng at den teoretiske antakelsen om at små og mellomstore bedrifter ikke nødvendigvis kun har fokus på eksterne aktører kun i forbindelse med kommersialisering av sine innovasjoner.

Åpen innovasjon baseres på at en bedrift sammen med sine omgivelser utvikler mer, basert på hverandres ideer og kunnskap (Lee et al., 2009). Trott og Hatmann (via Lichtenthaler, 2011) åpner i sin definisjon opp for å dele inn åpen innovasjon etter hvor lukket eller åpen innovasjonen er, med flere muligheter og sammenhenger til å avdekke åpen innovasjon. Mens Lichtenthaler (2011) selv holder fast på at for at noe skal kunne kalles åpen innovasjon må det være en systematisk kunnskapssøking både innenfor og utenfor bedriftens grenser gjennom innovasjonsprosessen. Ved å organisere åpen innovasjon legger Chesbrough (2006) til grunn at det tilrettelegges for de aktivitetene som skal gjennomføres for å skape åpen innovasjon. Med det som utgangspunkt på det være en forretningsmodell som muliggjør aktiviteter som fremmer åpen innovasjon både utenfra og inn så vel som innenfra og ut. En antydning basert på de empiriske funnene er at det virker som det er lettere for en bedrift å samarbeide med eksterne aktører med kunnskapsflyt og ideer utenfra og inn. Dette kan føre til en ubalanse i flyten av kunnskap og ideer, der en kan risikere at alle vil ha, men ingen ønsker å åpne opp innefra og ut. Denne tankegangen forsterkes av at samtlige bedrifter har et overflod av ideer og konsepter, uten at disse på noe vis blir realisert. Mens tid og økonomi hindrer at de samarbeider med andre eksternt, vet en at vellykket samarbeid og kunnskapsdeling (åpen innovasjon) både kan spare tid i innovasjonsprosessen og muliggjøre ideene med en mindre kostnad. Ulike motivasjonsfaktorer for åpen innovasjon må være tilstede for at bedriftene skal se nytten av å åpne opp sin innovasjonsprosess, kunnskap om åpen innovasjon kan i seg selv være en motivasjonsfaktor. I tillegg nevnes det av bedriftene at økonomiske rammer må på plass for å få til økt samarbeid på tvers av ulike aktører.

Marked

Et av de største mulighetsområdene innen åpen innovasjon er tilgangen på nye markeder gjennom å samarbeide med andre aktører for nå deres marked (Chesbrough, 2003). Når en samtidig vet at kundene i opplevelsesbasert reiseliv er stadig mer kritiske til bruk av sin fritid (Eide, 2011), kombinert med at små og mellomstore bedrifter ser ut til å sterkere potensial i å samarbeide med andre i kommersialiseringsarbeidet (Lichtenthaler, 2011). Sammenlagt utgjør dette et mulighetsrom for å nå større og riktige opplevelsesbaserte reiselivskunder. Opplev Børgefjell har på sin side engasjert seg i et spesialisert marked for utenlandske turister. Innovasjonsprosessen med hensyn på markedet har her vært preget av erfaringsbasert kunnskap på området gjennom eksterne aktører. Denne tilgangen til å selge sitt produkt gjennom utenlandske turoperatører krever at flere bedrifter samarbeider med hverandre for å kunne være en synlig aktør på verdensmarkedet.

Finansiering

Å få finansiert en innovasjonsprosess er essensielt for å kunne drive innovasjoner. Empirien tilsier at kostnadene ved innovasjoner er en svært hemmende faktor for å i det hele tatt starte opp en innovasjonsprosess. Fordi små og mellomstore bedrifter ofte har lavere avkastningspotensial enn større bedrifter kan de ha et større problem med å få finansiering til sine innovasjoner gjennom private investorer, banker, ventureselskaper og lignende (Teigen et al., 2009). I tillegg er det i caseområdet et større fokus på tilskuddordninger fremfor å ha fokus på private investorer (Nyborg et al., 2009). Empirien viser ingen form for privat kapitaltilgang utenfor egenkapital fra bedriftseier. Det kan tenkes at om en bedrift åpner opp for sine planer er det lettere for eksterne finansieringskilder å oppdage avkastningspotensialet i bedriften. I følge Chesbrough (2003) får en åpen bedrift et signifikant større kunnskapsgrunnlag for å drive innovasjoner. Ved at de tradisjonelle grensene brytes deler bedriftene kunnskap og ideer, for slik å utvikle mer og på den måten tjene mer (Lee et al., 2009).

Teknologi

Teknologi som fysiske objekter blir i opplevelsesbasert sammenheng lite eller ikke-eksisterende. I form av teknologiske løsninger har bedriftene ikke noen egen teknologi, men kjøper tjenester for booking, nettsidedrift og prosjektstyringsverktøy. Teknologien kan legge føringer for hvordan en bedrift innoverer (Hernes og Koefoes, 2007), en kan i denne sammenheng tenke seg at om teknologien legger begrensninger for innovasjonens utvikling så må andre typer teknologi eller andre løsninger på banen. Ved hjelp av å samhandle med andre kan bedriften få større kunnskap om hvilke løsninger som finnes, og hvilke erfaringer andre har. Opplev Børgefjell bruker aktivt bookingverktøy gjennom Visit Børgefjell. De leier ut hytter for en rekke private aktører i Børgefjellsenteret på provisjon. Ved at de har fått men andre i samarbeidet har det muliggjort en satsing på booking. Slike løsninger kan være både inntektsbringende og kunnskapsfremmende, om det er tilrettelagt for kunnskapsdeling og fordeling av økonomiske goder.

Regelverk

Det å beskytte sine ideer ved hjelp av eksempelvis patent-, varemerke- og designbeskyttelse kan være en faktor som gjør at bedriftene tørr å åpne opp fine innovasjonsprosesser (Hernes og Koefoed 2007, Chesbrough 2003). Slike løsninger er typisk sett ikke høyt representert i

opplevelsesbasert reiseliv, ei heller blant casebedriftene. Borch et al. (2006) peker på at andre løsninger kan være alliansebygging som en mulighet for å skaffe til veie manglende ressurser. Op. cit. mener dette er spesielt aktuelt for de ressurser en ikke kan oppnå som et resultat av bedriftens organiske vekst eller oppkjøp av andre bedrifter. For å styrke tillitten i slike allianser viser op. cit. til at aktørene kan inngå deleierskap, representere i hverandres styrever, samt delta sammen i faglige og sosiale relasjoner. Casebedriftene samarbeider ofte med ulike aktører for ulike innovasjonsprosjekter, en struktur som endres fra prosjekt til prosjekt basert på samarbeidsbehov. Hvorvidt en mer formell struktur med allianser gir positive effekter for innovasjonsprosessen vites ikke. Basert på bedriftenes utsagn om at det er lettere å samarbeide med andre når en kjenner de kan en anta et tillitt er en avgjørende faktor.

5.2 Regionale innovasjonssystemer og samarbeid

I følge den brede definisjonen av et innovasjonssystem består systemet av alle former for organisasjoner og kulturelle og sosiale forhold som har innvirkning på innovasjonsprosessen (Spilling, 2002). Komponentene i en innovasjonssystem deles videre inn i de uformelle aktørene (uformelle institusjoner og sosiale og kulturelle forhold), og de formelle institusjonene (næringshager, næringsparker, kommunens næringsforening m.v.). De formelle institusjonene har til felles at de direkte tilbyr tjenester som skal øke innovasjonen i innovasjonssystemet, mens de uformelle institusjonene har på ulike vis indirekte og direkte innvirkning på innovasjonsprosessene til aktørene i innovasjonssystemet.

Regionalisering av innovasjonssystemer forklares ved at bedrifter delvis er avhengige av ressurser som bare finnes på bestemte steder, spesielt er dette knyttet til unik kunnskap som er skapt gjennom tett samarbeid og interaktiv læring i lokale miljøer (Isaksen red., 1999). Den unike og stedspecifikke kompetansen og ressurser kan være et varig konkurransefortrinn for hele regionen (Spilling, 2002).

Først når aktører i det regionale innovasjonssystemet samarbeider om innovasjon kan det kalles et vellykket innovasjonssystem (Spilling, 2002). I følge reiselivsstrategien utarbeidet av Nærings- og handelsdepartementet (2007) øker behovet for nettverk og samarbeid på alle nivåer om fokuset på kompetanse og innovasjon økes. Mens den vandligste årsaken til at en bedrift velger å samarbeide med andre er for å optimalisere fordelingen av ressurser og aktiviteter, for slik å minske kostnadene (Osterwalder & Pigneur, 2012). Empirien tilsier at

nær sakt alt samarbeid med de formelle aktørene består i økonomiske støtteordninger, hovedsakelig fra Innovasjon Norge, men også fra fylkeskommune og kommune. Så i den ene enden prioriterer regjeringen å fokusere på kompetanse og innovasjon som deretter skal føre til samarbeid, mens et økonomisk fokus kan tenkes å motivere bedriftene i større grad. Særlig fordi de fleste små og mellomstore bedrifter utvilsomt har begrenset tid og kapital til å drive innovasjonsprosesser. Unntaket for kostnadsfokus samarbeid med de formelle aktørene det i regionale innovasjonssystemet er etablererkurs og moralsk støtte fra kommunen.

Spilling (2002) poengterer at for opplevelsesbaserte bedrifter vil møteplasser og arenaer som fordrer forståelse av kreativitet, kreative metoder og kreative miljøer være et viktig bidrag. Dette underbygges av de teoretiske funnene, fordi bedriftene selv påpeker viktigheten av uformelle møteplasser, gjerne på tvers av næringer, særlig for idémyldring. Videre sier dette noe av at lineære innovasjonsmodeller som tar utgangspunkt i at ideene kommer fra FoU stemmer lite overens med de opplevelsesbaserte casebedriftene.

Den interaktive innovasjonsmodellen (figur 3, side15) baseres på at innovasjonene i et innovasjonssystem finner bare når en lærer noe nytt og denne lærdommen kommer fra interaksjon med andre (Isaksen red., 1999). Op. cit. mener i tillegg at grunnlaget for læringen er at aktørene har spesialisert kompetanse, ideer og erfaringer som de har gjensidig nytte av å utveksle i en innovasjonsprosess. For at denne gjensidige nytten skal fungere er en da avhengig av at alle aktører i innovasjonssystemet åpner opp for både inn og utgående utveksling.

Felles utfordringer kan skape en drivkraft til at bedriftene ønsker erfaringsutveksling og samarbeid med andre i innovasjonsprosessene. Basert på empirien ser en at et flertall av bedriftene har noenlunde samme problemer. Gjennomgående er mangel på tid og penger, men også felles utfordringer i at de alle er lokalisert i rurale strøk.

Slik jeg forstår det vil et regionalt innovasjonssystem vil på sikt aldri kunne fungere uten impulser utenfra. Mye av den kunnskap og læring som finner sted kommer fra insentiver direkte eller indirekte fra andre aktører i andre systemer, nasjonalt, strukturelt eller regionalt. Det vil derfor være viktig for et innovasjonssystem at alle aktørene i systemet har en åpen tilnærning til å utveksle kunnskap og erfaring med andre aktører, også utenfor sitt eget regionalt avgrensede område.

6 Konklusjon

I denne oppgaven har det blitt gjennomført en analyse av fem opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter med utgangspunkt i åpen innovasjon og betydningen av regionale innovasjonssystemer.

6.1 Svar på problemstillingen

Hva er og hvordan drives innovasjonsprosessen i opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter?

Innovasjonsprosessen i opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter er først og fremst preget av skrittvisse innovasjoner. Ideene for innovasjoner kommer i hovedsak fra samskaping med kunder, men også gjennom prosesser sammen med eksterne aktører og miljøer. Det vil være nærliggende å tro at en kombinasjon av både samskaping og internt fokus på å sette seg inn i kundens opplevelse vil være en helhetlig og styrket måte for å avdekke alle impulser. Der det er viktig å tilrettelegge systemer for hvordan en fanger opp og setter ideene ut i livet. Innovasjonsprosessene tilpasses hver enkelt innovasjon, der de er fleksible på hvem de eventuelt samarbeider med. Det antydes at casebedriftene har større tilbøyelighet til å samarbeide med aktører de allerede kjenner, eller allerede har noen form for relasjon til. Innovasjonssamarbeidet gjennom innovasjonsprosessen anses å være like nødvendig og like mye brukt gjennom hele prosessen, felles for behovet for å samarbeide er å spare tid og kostnad.

Hvilke kritiske faktorer ligger til grunn for innovasjonssamarbeid og organisering av innovasjoner i rurale opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter?

Tid og kostnad med innovasjoner er det mest uttrykte grunnen for å ikke drive frem en innovasjonsprosess. For å organisere innovasjoner i rurale opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter er det essensielt at de positive effektene ved åpen innovasjon fremheves, der tid, kostnad og kunnskap er hovedpilarene. Det er spesielt viktig i en slik organisering at nytten av å åpne opp egen innovasjonsprosess kommer frem, da det kan antas å være lettere for denne typen bedrifter å fokusere på utveksling av ideer og kunnskap utenfra og inn enn

vice versa. Kunnskap om åpen innovasjon kan i seg selv være en motivasjonsfaktor, i tillegg anses tilgang til nye markeder og nye markedskanaler via samarbeid med andre som en essensiell faktor. Tillitsbyggende tiltak anses som å ha en reel verdi for økt samarbeid, der aktørene omgås både faglig og sosialt.

Hvilke tiltak knyttet til innovasjonssystemer kan forbedre organisering og samarbeid om innovasjon i reiselivets opplevelsesbedrifter?

Økonomiske insentiver kan tenkes å motivere bedriftene til å samarbeide i større grad enn et fokus på kompetanse om innovasjon.

Kreative møteplasser på tvers av etablerte strukturer anses å ha en særlig positiv effekt på bedriftenes utbytte av innovasjonssamarbeid.

6.3 Begrensninger i denne studien

I flere av de teoretiske definisjonene fremkommer ikke reiseliv som en del av opplevelsesnæringen, og motsatt hvor opplevelser ikke er dratt ut spesielt som en del av reiselivsnæringen. Oppgaven baser seg både på tilnærminger innen reiseliv og opplevelsesnæringen, og den teori som er anvendt er tatt med som bidragsyter fordi den kan belyse hvordan innovasjon og samarbeid i opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter foregår, eller bør foregå.

Datainnsamlingen har i denne oppgaven basert seg på bedriftenes egne meninger og oppfatning av de temaer som er gjennomgått, dette kan avvike fra hvordan det virkelig. Basert på bedriftens egen innsikt og kunnskap kan noe bli utelatt fra denne typen datainnsamling.

Innledningsvis ble oppgaven avgrenset til å omhandle rurale bedrifter i de spredtbefolkede områdene som i tillegg er små eller mellomstore, dette ekskluderer deler av reiselivets opplevelsesbedrifter som ikke faller inn under oppgavens prioriterte område. Det må også tilføyes at casebedriftene i denne oppgaven alle faller inn under kategorien ”mikrober”, noe som kan utgjøre at oppgavens konklusjoner ikke kan overføres til bedriftene i det øvre sjiktet i kategorien små og mellomstore bedrifter.

Det faktum at opplevelsesbedrift og attraksjonsbedrift i mange sammenhenger er likestilt sår antakelser om at det innen flere teoretiske tilnærminger er uklart hva som menes med begrepet opplevelse og attraksjon, noe som kan være en svakhet i denne oppgaven.

Et av kriteriene for valg av aktuelle casebedrifter var at bedriften hadde gjennomført noe form for nyskapsarbeid siden oppstart. Det at de hadde vært gjennom en form for innovasjonsprosess var viktig for at bedriftene skulle kunne svare på spørsmålene i intervjuet. Denne typen kriterium gjør at alle casebedriftene har erfaring innen innovasjon og på den måten kanskje hemmer overførbarheten til opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter generelt.

6.4 Til videre forskning

Til videre forskning innen samme tema ville et høyere antall respondenter ha gitt større mulighet for å generalisere. I en eventuell undersøkelse med større omgang hadde det også vært relevant å foreta en bredere og mer inngående analyse i bedriftenes regionale innovasjonssystem og det potensielle innovasjonssystemet som finnes rundt disse bedriftene, både regionalt, nasjonalt og internasjonalt. Videre forskning kan også basere datainnsamlingen på innsamling over tid for å avdekke forandringer og utviklingstrekk basert på ulike variabler. Datainnsamling som i tillegg baseres på andre forhold enn hva bedriften selv via intervju uttaler om seg selv er også av interesse for temaet. Samarbeid og åpen innovasjon på tvers av både regioner og næringer er et interessant tema, og alle tilnærminger som omhandler dette fagfeltet kan frembringe ny kunnskap om hvordan åpen innovasjon gjennomføres, eller bør gjennomføres i en norsk kontekst.

Litteraturliste

Aarsæther, N., & Nyseth, T. (2007). Innovasjonsprosesser i den nordiske periferi. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 48 (1), 5-31.

Borch, O. J., Lier Madsen, E., & Rasmussen, E. (2006). Strategisk entreprenørskap -verktøy for utvikling i etablerte bedrifter. In J. I. Jenssen, L. Kolvereid, & T. Erikson, *Perspektiver på entreprenørskap* (pp. 243-264). Kristiansand: Høyskoleforlaget AS - Norwegian Academic Press.

Chesbrough, H. (2006). *Open Business Models - How to Thrive in the New Innovation Landscape*. Boston: Harvard Business School Press.

Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation : the new imperative for creating and profiting from technology*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.

Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Jackson, P. R. (2008). *Management research* (Third edition ed.). London: SAGE Publications.

Eide, D. (2011). *Turisme basert på fortellinger, bøker og film*. Bodø: Universitetet i Nordland - HNB.

Hargadon, A. (2003). *How Breakthroughs Happen: The Surprising Truth About How Companies Innovate*. Boston: Harvard Business School Press.

Hauge, L. S., & Holgernes, B. (2005). *Vitenskap og språk - En innføring i vitenskapsfilosofi og logikk*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.

Hernes, T., & Koefoed, A. L. (2007). *Innovasjonsprosesser -om innovasjonens odysse*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Indre Namdal regionråd. (2009 йил 02-12). *Om Indre Namdal*. Retrieved 2012 йил 27-03 from <http://www.indre-namdal.no/om-indre-namdal>

Isaksen red., A. (1999). *Regionale innovasjonssystemer - Innovasjon og læring i 10 regionale næringsmiljøer*. Rapport utarbeidet for Norges Forskningsråd. Oslo: Step Group.

Jakobsen, E. W., & Lien, L. B. (2006). *Ekspansjon - Strategi for forretningsutvikling* (1. utgave, 3. opplag ed.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Johnson, P., & Duberley, J. (2000). *Understanding Management Research*. London: SAGE Publications Ltd.

Johnstad, T., & Hauge, A. (2009). *Samhandling og innovasjon -aktører, systemer og initiativ i Innlandet*. Vallset: Oplandske Bokforlag.

Kolvereid, L., & Thune-Holm, A. (2002). *Gründerboken*. Cappelen akademisk forlag.

Lee, S., Park, G., Yoon, B., & Park, J. (2009 йил Nov). Open innovation in SMEs-An intermediated network model. *Research Policy* , 290-300.

Lichtenthaler, U. (2011 йил February). Open Innovation: Past Research, Current Debates, and Future Directions. *Academy of Management Perspectives* , 75-93.

Mossberg, L. (2007). *Å skape opplevelser -fra OK til WOW!* (A. M. Hagen, Trans.) Bergen: Fagbokforlaget.

Nærings- og handelsdepartementet. (2007). *Verdifulle opplevelser -Nasjonal strategi for reiselivsnæringen*. Oslo.

Nyborg, J., Kverndal, A.-I., & Altø, E. M. (2009). *Bedriftsanalyse Indre Namdal*. Trondheim: Trøndelag Forskning og Utvikling, SINTEF.

Nysveen, H., Thorbjørnsen, H., & Pedersen, P. E. (2012 йил Mars). Samskaping og innovasjon. *Magma* , 26-34.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2012). *Business Model Generation*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Rønningen, M., Kvam, G.-T., & Stræte, E. P. (2008). *Samarbeid om innovasjon mellom småbedrifter i norsk bygdeturisme -en forstudie*. Trondheim: Bygdeforskning.

Spilling, O. R. (2002). *NyskapingsNorge*. Bergen: Fagbokforlaget.

Steen Jacobsen, J. K., & Viken, A. (2008). *Turisme -fenomen og næring*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Teigen, H., Mehmetoglu, M., & Haraldsen, T. (2009). *Innovasjon, opplevelser og reiseliv*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse -En innføring i kvalitativ metode* (3. Utg. ed.). Bergen: Fagbokforlaget.

Wiig, T. (2010). *Ord og begreper i reiselivsnæringen* (2. opplag ed.). Bekkestua: NKI Forlaget AS.

Yin, R. K. (2007). *Fallstudier: design och genomförande*. (P. Söderholm, Overs.) Malmö: Liber AB.

Appendiks 1 – Intervjuguide

1. Generelt om bedriften.

- 1.1 Hva utløste at dere etablerte bedriften?
- 1.2 Hvem er kundene?
- 1.3 Hva er produktet?
- 1.3 Hvem ser dere som eventuelle konkurrenter?

2. Innovasjonsprosesser

- 2.1 Hvor kommer nye ideer til utvikling fra?
- 2.2 Hvordan er deres prosess fra ide til realisering?
- 2.2 Har du ideer til utvikling av bedriften som dere ikke får realisert? Evt. Hvorfor.
- 2.3 Hvorfor eller hvorfor ikke drive nyskappingsarbeid?

3. Samarbeid og nettverk

- 3.1 Samarbeider dere med noen? Evt. Hvem samarbeider dere med, hvordan og hvorfor?
- 3.2 Er det noen dere helst ville ha samarbeidet med noe om, som ikke er et samarbeid i dag?
- 3.3 Kan du se noen grep som kunne bidratt til at det hadde vært enklere å samarbeide med andre? Både hva dere som bedrift kan gjøre, og hva andre aktører kan gjøre.

4. Lokalisering av bedriften

- 4.1 Hvilke fordeler og ulemper er det med bedriftens lokalisering?