



UNIVERSITETET I
NORDLAND

HANDELSHØGSKOLEN I BODØ • HHB

MASTEROPPGAVE

”Hvordan skape innovasjon i opplevelsesbasert reiseliv?”

- En studie av drivkrefter for innovasjon i fem opplevelsesbedrifter i Lofoten

BE 307 E

Entreprenørskap og Innovasjonsledelse

Barbro S.R. Naustvik

Ragnhild Ørnes

Mai 2012



Abstract

The main focus in this thesis is to study how various forces affect innovation in the experience-based tourism. The industry is characterized as small and diverse, and there has been an increasing focus on the topic of innovation in tourism.

Our research question is the following:

“How to innovate in experience-based tourism”?

-A study of driving forces for innovation in five experience based companies in Lofoten.

In order to address the research question, we have conducted a qualitative study in form of five interviews with entrepreneurs in experience based businesses in Lofoten. Based on current literature, we related driving forces for innovation in other industries to innovation and experience in tourism.

We looked at the entrepreneur and the team as internal driving forces that could use external forces as the support system, networks and customer to exchange knowledge and expertise to promote innovation activities.

The purpose of this study is that it should be relevant to the experience industry, and create an understanding of what innovation is in the experience-based tourism. The study will define innovation and determine how several of driving forces can affect innovation. In the end we present a model that shows how the entrepreneur, the team, the network, the support system and the customer affects innovation.

Keywords: Innovation, experience, entrepreneur, team, network, support system, customer.

Forord

Denne oppgaven er den avsluttende delen av vår Master of Science in Business ved Handelshøgskolen i Bodø. Problemstillingen i vår masteroppgave er relatert til spesialiseringen Entreprenørskap og Innovasjonsledelse.

På grunnlag av forskningsprogrammet Opplevelser i Nord ble vi oppmerksomme på temaet innovasjon i opplevelser. Vi så på dette som en spennende mulighet til å forstå og lære mer om opplevelsesbasert reiseliv, samt se på hvordan innovasjon skapes i denne næringen. Ettersom Lofoten er en destinasjon som har utmerket seg innenfor reiseliv, blant annet kåret som verdens tredje beste øyreisemål av National Geographic, bestemte vi oss for å snevre inn oppgaven rundt Lofoten.

Vi vil rette en stor takk til bedriftene som stilte som informanter og gav oss nyttig og lærerik informasjon omkring temaet. Dette gjelder XXLofoten, Lofoten Aktiv, Lofoten Golf Links, Aalan Gård, Glasshytta på Vikten og Destination Lofoten. Vi ble tatt godt i mot av alle bedriftene, og syntes det var svært motiverende at samtlige bedrifter så nytten av vår forskning. Vi håper at oppgaven kan bidra til økt innovasjonsaktivitet blant bedriftene og destinasjonen som helhet.

Vi vil videre takke vår veileder Tommy Clausen for god og konstruktiv veiledning gjennom hele prosessen med masteroppgaven. En stor takk rettes også til Erlend Bullvåg, Dorthe Eide og Gry Alsos for nyttige innspill i utviklingen av oppgaven. Takker også våre medstudenter, og ønsker dere lykke til videre.

Bodø 23.05.2012

Barbro S. R. Naustvik

Ragnhild Ørnes

Sammendrag

”Det opplevelsesbaserte reiselivet er den siste ville vesten”

-Jann Engstad, Lofoten Aktiv

I dag er vi på vei fra tjenesteøkonomien og over i en opplevelsesøkonomi hvor, noe som vil si at flere virksomheter tar inn opplevelser som en del av sitt produkt eller sin tjeneste, hvor kundene er økonomiens største drivkraft. Opplevelsesbasert reiseliv er den største bransjen innenfor opplevelsesøkonomien. Denne næringen er i en prematur fase, og det er gjort begrenset med forskning på denne bransjen. For at bedrifter i opplevelsesnæringen skal være attraktive er det viktig at bedriftene kontinuerlig jobber med innovasjon, som vil si å utvikle nye kombinasjoner av eksisterende ressurser, da kundene til enhver tid etterspør nye opplevelser. Når kunden i opplevelsesøkonomien har forbrukt et opplevelsesprodukt vil de sjeldent kjøpe det samme produktet igjen, det stilles derfor krav til at næringen fokuserer på innovasjon. Vi ønsket med denne undersøkelsen å finne ut hva som skaper innovasjon i opplevelsesbasert reiseliv. Vi har tatt utgangspunkt i fem drivkrefter som påvirker innovasjon i andre næringer, og undersøkt hvordan disse påvirker innovasjonen i opplevelsesnæringen.

Vi har jobbet ut i fra følgende problemstilling:

”Hvordan skape innovasjon i opplevelsesbasert reiseliv?”

- ***En studie av drivkrefter for innovasjon i fem opplevelsesbedrifter i Lofoten”***

Målet med vår forskning er at den skal være aktuell for næringen, og skape en forståelse av hva som er innovasjon i opplevelsesbasert reiseliv. Denne studien skal definere innovasjonen i næringen og kartlegge hvordan ulike drivkrefter påvirker innovasjonsaktiviteten.

For å besvare problemstillingen tok vi utgangspunkt i drivkreftene; entreprenøren, teamet, virkemiddelapparatet, nettverket og kunden. Et sentralt poeng med oppgaven er at bedriftene i opplevelsessektoren kan deles inn i to grupper; primær- og sekundær opplevelsessektor. Bedriftene i den primære sektoren tilbyr opplevelser som sitt hovedprodukt og bedriftene i den sekundære sektoren tilbyr opplevelser som et supplement til andre produkter.

Drivkreftene deles også opp i to grupper; indre- og ytre drivkrefter. Entreprenøren og teamet er indre drivkrefter for innovasjon, mens virkemiddelapparatet, nettverket og kunden er ytre drivkrefter. Av oppgaven kommer det frem at bedriftene i den primære sektoren er de mest

innovative. Dette fordi de i størst grad benytter seg av de ytre drivkreftene, som er påvirket innovasjon direkte. Det kommer tydelig frem av oppgaven at de indre drivkreftene i liten grad påvirker innovasjonen. Oppgaven argumenterer derfor for at opplevelsesbaserte bedrifter bør benytte seg av de ytre drivkreftene for å øke sin innovasjonsaktivitet.

For å ta fatt på undersøkelsen startet vi med et litteratursøk som omhandlet innovasjon, drivkrefter for innovasjon og opplevelsesøkonomi. Dette dannet grunnlaget for en rekke antakelser. For å strukturere innsamlingen av de empiriske dataene og analysen av disse valgte vi å jobbe ut i fra en forskningsmodell. Modellen ble utarbeidet på grunnlag av litteraturen, og ut i fra denne lagde vi intervjuguiden. Vi gjennomførte intervjuer med fem opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter i Lofoten.

Analysen av de innsamlede empiriske dataene tilsa at drivkreftene hadde ulik påvirkning på innovasjonen i bedriftene. Vi fant også at det eksisterer ulike typer av innovasjon i næringen. Innovasjonen i den opplevelsesbaserte reiselivsnæringen er i all hovedsak inkrementelle produkt- og markedsinnovasjoner. De interne drivkreftene påvirker innovasjonen indirekte, mens de ytre drivkreftene har en direkte påvirkning på innovasjon av opplevelser.

På grunnlag av analysen valgte vi å modifisere vår forskningsmodell for å vise at drivkreftene ikke har samme påvirkning på innovasjon. Målet med modellen er først og fremst at den skal være til nytte for bedriftene, men også bidra til å øke innovasjonen i den opplevelsesbaserte reiselivsnæringen.

Innhold

ABSTRACT	II
FORORD	III
SAMMENDRAG	IV
INNHOLD.....	VI
FIGUROVERSIKT	VIII
1. INNLEDNING	1
1.1 AKTUALISERING AV TEMA.....	1
1.2 OPPGAVENS BIDRAG.....	3
1.3 OPPGAVENS OPPBYGGING	3
2. PRESENTASJON AV BRANSJEN.....	5
2.1 REISELIVSBRANSJEN	5
2.2 HVORFOR LOFOTEN?.....	6
2.3 LOFOTEN SOM DESTINASJON	6
3. LITTERATURGJENNOMGANG	8
3.1 FORSKNINGSMODELL	8
3.2 INNOVASJON	10
3.3 OPPLEVELSER.....	12
3.4 DRIVKREFTER FOR INNOVASJON.....	15
3.4.1 <i>Entreprenøren</i>	15
3.4.2 <i>Teamet</i>	16
3.4.3 <i>Virkemiddelapparatet</i>	17
3.4.4 <i>Nettverket</i>	18
3.4.5 <i>Kunden</i>	20
3.5 KUNNSKAP OG KOMPETANSE	21
3.6 OPPSUMMERING	22
4. METODE	24
4.1 VALG AV METODE	24
4.2 VALG AV FORSKNINGSDSIGN OG STRATEGI	25

4.3 DATAINNSAMLING	27
4.3.1 Primærdata.....	27
4.3.2 Utvalg	28
4.3.3 Gjennomføring av intervju.....	29
4.3.4 Intervjuguide.....	30
4.4 ANALYSE AV FUNNENE	31
4.5 OPPGAVENS GYLDIGHET	32
4.5.1 Pålitelighet (reliabilitet)	32
4.5.2 Troverdighet (begrepsvaliditet)	33
4.5.3 Overførbarhet (ekstern validitet).....	33
4.5.4 Overensstemmelse.....	34
4.6 REFLEKSJONER TIL METODE.....	34
5. EMPIRI.....	35
5.1 DESTINATION LOFOTEN	35
5.2 XXLOFOTEN	36
5.3 LOFOTEN AKTIV.....	37
5.4 LOFOTEN GOLF LINKS.....	38
5.5 AALAN GÅRD.....	39
5.6 GLASSHYTTA	40
5.7 OPPSUMMERING AV EMPIRI.....	42
6. ANALYSE.....	43
6.1 OPPLEVELSER OG INNOVASJON	43
6.1.1 Meningsfulle opplevelser.....	44
6.1.2 Typer av innovasjon.....	45
6.2 DRIVKREFTER FOR INNOVASJON.....	50
6.2.1 Entreprenøren.....	50
6.2.2 Teamet	53
6.2.3 Virkemiddelapparatet	56
6.2.4 Nettverket.....	58

6.2.5 Kunden.....	61
6.2.5.1 Kunden som etterspør.....	61
6.2.5.2 Kunden som samprodusent.....	65
6.3 OPPSUMMERING AV ANALYSEN.....	70
7. KONKLUSJON	74
7.1 FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING.....	77
8. LITTERATURLISTE.....	78
VEDLEGG.....	1
INTERVJUGUIDE	1

Figuroversikt

Figur 1: Forskningsmodell.....	9
Figur 2: Pine & Gilmore sine fire opplevelsesdimensjoner.....	13
Figur 3: Ulike formål og stadier for kundeinvolvering.....	20
Figur 4: Presentasjon av antakelser.....	22
Figur 5: Ulike typer forskningsdesign.....	25
Figur 6: Presentasjon av informantene.....	42
Figur 7: Oppsummering av analysen.....	70
Figur 8: Modifisert forskningsmodell	75

1. Innledning

Temaet for denne oppgaven er drivkrefter for innovasjon i opplevelsesbasert reiseliv i Lofoten. I dette kapitlet presenterer vi først aktualiseringen av oppgaven, valg av problemstilling og hva oppgavens bidrag er. Til slutt gir vi en oversikt over strukturen for oppgaven.

1.1 Aktualisering av tema

Reiselivet er av regjeringen trukket frem som et av fem prioriterte områder i Soria Moria erklæringen, i den forbindelse er det utarbeidet en reiselivsstrategi for å stimulere til økt utvikling av næringen. Regjeringens reiselivsstrategi sier at reiselivsnæringen er en av verdens største og raskest voksende næringer (regjeringen.no). Regjeringen hevder videre at Norge har de beste forutsetninger for å ta del i den internasjonale veksten, under forutsetning av at vi blir bedre kjent internasjonalt. Globaliseringen vi står ovenfor i dag gjør at ulike reisemål i Norge ikke bare konkurrerer med hverandre, men også med reisemål i andre deler av verden. Konkurrentene blir stadig dyktigere og kundene blir mer reisevante og stiller dermed større krav til sine reiseopplevelser. Den opplevelsessøkende forbrukeren blir en mer sentral drivkraft for vekst og utvikling (Sundbo, 2006). I følge Pine og Gilmore (1999) er vi er på vei bort i fra vare- og tjenesteøkonomi og over til opplevelsesøkonomi.

Opplevelsesøkonomi er et nytt fellesbegrep for bransjer som har til felles å skape og selge en opplevelse til sine kunder. Vri-Nordland, virkemidler for regional forskning og utvikling og innovasjon, hevder i sin prosjektbeskrivelse for 2011-2013 at etterspørselen etter opplevelser er økende. Forbrukerne etterspør en helhetlig opplevelse, noe som stiller høye krav til samarbeid, utvikling og innovasjon blant reiselivsaktørene (Vri-Nordland.no)

En opplevelse er ikke en forbruksvare og vil derfor fungere slik at når kunden har deltatt i den samme opplevelsesaktiviteten noen ganger vil kunden søke noe nytt. Bransjen må derfor utvikle seg og drive innovasjon i virksomhetene hvis de ønsker at kunden skal komme tilbake og benytte deres tjeneste flere ganger (Eide, 2011). Aldri før har kundene i reiselivsnæringens målgruppe opplevd så mye, blitt eksponert for så mange pakketilbud fra så mange land og kontinenter som nå. Kunden er opplyst om hvilke opplevelser som finnes og er kravstor i form av å velge hva de skal oppleve, utfordringen til aktørene i markedet er derfor å skille seg ut (Innovasjon Norge, 2010).

Opplevelsesnæringen er en sammensatt næring som omfatter et bredt spekter av bedrifter. Felles for aktørene i denne næringen er at de ofte er små bedrifter, med begrensede økonomiske ressurser og få ansatte (Flagestad, 2006). I Norge har vi vært privilegert med spektakulær natur som er en opplevelse i seg selv for turister som besøker destinasjonen, men hvor lenge er det nok for en kravstor opplevelsessøkende forbruker? Må opplevelsesbedriftene tenke nytt for å være med på den globale veksten i reiselivsnæringen? Hva er det som driver innovasjonen i disse bedriftene? Dette leder frem til vår problemstilling:

”Hvordan skape innovasjon i opplevelsesbasert reiseliv?”

- En studie av drivkrefter for innovasjon i fem opplevelsesbedrifter i Lofoten”

Ut fra problemstillingen skal vi prøve å finne svar på hvordan virksomhetene i næringen skaper innovasjon, som vil si å utvikle nye kombinasjoner av eksisterende ressurser (Schumpeter, 1934), innovasjon refereres ofte til noe nytt, nyttig og verdiskapende (Hjalager, 2009). I studien skal vi kartlegge hvilke krefter som driver innovasjonen i opplevelsesbedrifter. I følge Hjalager (2009) er innovasjonsarbeid i virksomheter som opptrer i reiselivsnæringen påvirket av både ytre og indre drivkrefter. Videre sier Hjalager (2009) at det ennå ikke har blitt etablert en omfattende forståelse av drivkrefter for innovasjon i reiselivsbedrifter i litteraturen, noe som gjør det aktuelt for oss å studere hva som skaper innovasjon i denne næringen.

Drivkrefter har vært studert i innovasjonsforskning knyttet til andre næringer, på grunnlag av eksisterende litteratur og tidligere forskning, har vi i denne studien valgt å trekke frem fem drivkrefter; entreprenøren, teamet, virkemiddelapparatet, nettverket og kunden. Vi studerer disse for å finne ut hvordan drivkreftene påvirker innovasjon i opplevelsesbasert reiseliv. I litteraturgjennomgangen begrunner vi hvorfor vi har valgt disse drivkreftene og forklarer hver enkelt faktor.

1.2 Oppgavens bidrag

Ettersom Hjalager (2009) hevder at det ikke er etablert en helhetlig forståelse av hva som er drivkreftene for innovasjon i reiselivet, og at dette er forskning som er nyttig for næringens utvikling.

Innovasjon har vært studert i flere sammenhenger tidligere. Forskere har studert innovasjonsaktivitet innenfor flere ulike næringer. Om opplevelsesnæringen er den nye industrien vi beveger oss over i, er det interessant å se på om innovasjon i denne næringen er forskjellig fra det som har blitt forsket på i andre sektorer tidligere. I følge Sundbo (2009) bør vi ikke ta det for gitt at opplevelsessektoren er en ny økonomisk sektor. Vi kan ikke trekke konklusjoner, knyttet til innovasjon innenfor opplevelsessektoren, som er basert på forskning på produksjon eller tjenesteproduksjon og anta at det vil være det samme. Hjalager (2009) hevder at innovasjonslitteraturen er konsentrert om produksjon - og tjenesteindustrien. Hjalager sier videre at økt turismeforskning innenfor innovasjon vil være en meningsfull måte forstå næringen på, en dypere innsikt vil være nyttig for opplevelsesnæringen.

Målet med vår forskning er at den skal være aktuell for næringen, og skape en forståelse av hva som er innovasjon i opplevelsesbasert reiseliv. Denne studien skal definere innovasjonen i næringen og kartlegge hvordan ulike drivkrefter påvirker innovasjonsaktiviteten. Vi ønsker at denne studien skal bringe oppmerksomhet rundt viktigheten av å drive innovasjonsaktivitet i næringen, og at den kan være en oppfordring til en utvidet forskning innen opplevelsesbasert reiseliv.

1.3 Oppgavens oppbygging

Vi har valgt å dele oppgaven inn i sju kapitler, under forklarer vi hovedinnholdet i hvert av kapitlene

Kapittel 1- Innledning

Første del er innledningskapitlet hvor vi aktualiserer temaet vi har valgt å basere studien på, presentasjon av problemstillingen og oppgavens bidrag.

Kapittel 2- Presentasjon av Bransjen

I dette kapitlet presenterer vi reiselivsbransjen, videre forklarer vi hvorfor vi har valgt å basere oppgaven på Lofoten, og gir en beskrivelse av Lofoten som destinasjon.

Kapittel 3- Litteraturgjennomgang

I denne delen av oppgaven presenterer vi litteraturen som er grunnlaget for vår videre analyse. Her blir leseren introdusert for forskningsmodellen vi har bruk for å strukturere arbeidet. Litteraturgjennomgangen former grunnlaget for våre videre antakelser.

Kapittel 4- Metode

I kapittel fire beskriver vi den metodiske tilnærmingen vi har benyttet i studien. I denne delen presenterer vi valg av metode, forskningsdesign, innsamling av empiriske data og analysen av disse.

Kapittel 5- Empiri

I empirien presenterer vi våre informanter, basert på informasjon vi samlet inn via intervjuene.

Kapittel 6- Analyse

I denne delen av studien analyserer vi de empiriske dataene opp mot litteraturen, strukturert etter forskningsmodellen. Hver av delene i modellen blir diskutert opp mot antakelsene, hvert delkapittel ender opp i en implikasjon.

Kapittel 7- Konklusjon

I avslutningskapitlet besvarer vi problemstillingen. Vi benytter forskningsmodellen også her, og vil ende opp med en modell som er modifisert på grunnlag av analysen slik at den er til størst mulig nytte for næringen. Tilslutt presenterer vi forslag og oppfordringer til videre forskning.

2. Presentasjon av bransjen

I dette kapitlet presenterer vi reiselivsbransjen, videre forklarer vi hvorfor vi har valgt å basere oppgaven på Lofoten. Tilslutt i kapitlet gir vi en beskrivelse av Lofoten som destinasjon og utviklingen av dette reisemålet.

2.1 Reiselivsbransjen

En fellesbetegnelse på bransjer som tilbyr sine produkter og tjenester til reisende er reiselivsnæringen. Bransjer som inngår i denne næringen er transport-, overnattings-, serverings- og formidlingsbedrifter. Virksomheter som tilbyr aktiviteter og ulike former for attraksjoner er også en del av reiselivsnæringen (Flagestad, 2006).

I følge regjeringens reiselivsstrategi er reiselivsnæringen er en næring i vekst internasjonalt. Et økende velstandsnivå i de vestlige landene og økt levealder er faktorer som gir en økning i betalingsvillige reisende. Økonomien i Øst-Europa og Asia har bedret seg, noe som gjør at det åpnet seg nye markeder for reiselivsnæringen. Reiselivsnæringen er en næring med lav lønnsomhet, sammenlignet med andre bransjer. Bedriftene som opererer i denne bransjen er preget av høye lønnskostnader, store kapitalinvesteringer og store sesongsvingninger. Forretningsreisende gir bedre lønnsomhet for næringen en ferie og fritidsreisende. Fritidsmarkedet er mer følsomt med tanke på pris enn forretningsmarkedet, da det avhenger av privat kjøpekraft og økonomi. I denne arbeidsintensive næringen er det korrelasjon mellom kompetanse og kvalitet. Dette fører med seg utfordringer da næringen har lav lønnsomhet og sesongsvingningene gjør det vanskelig å tilby arbeidsplasser på helårsbasis (regjeringen.no).

Når man studerer turist- og reiselivsnæringen i Norge blir opplevelser og opplevelsesøkonomi presentert som en viktig faktor for utvikling og fornyelse av bedriftene. Dette fordi det i dag er viktig å kombinere den tradisjonelle reiselivsnæringen med opplevelser. Dette kan være opplevelser knyttet til kunst, kultur, historie, sport, natur og geografi. Det blir mer og mer vanlig å presentere opplevelser knyttet til arkitektoniske bygninger, kulturfestivaler, konserter og naturaktiviteter. Til nå har profileringen av Norge først og fremst fokusert på vakker natur, sport og fiske, men kunst og kultur blir i sterkere grad brukt i profileringen av attraksjoner (Paoli, 2006).

I følge Flagestad (2006) er bransjene i opplevelsesindustrien små med tanke på arbeidsplasser og omsetning. Mange av bransjene i denne økonomien har derimot høy vekst i forhold til

gjennomsnittet i økonomien. Reiselivsbransjen regnes for å være blant de største bransjene innenfor opplevelsesøkonomien (Flagestad, 2006).

Paoli (2006) definerer i sin artikkel, ”opplevelsesøkonomi som fagfelt i Norge – Keiserens nye klær”, at formålet med en opplevelsesbasert reiselivsnæring er å fornye reiselivet som fag og praksis. Opplevelsesbasert reiseliv vil si å tilføre reiselivsnæringer og steder en merverdi ved å bruke opplevelse som en del av profileringen.

2.2 Hvorfor Lofoten?

Studien omhandler innovasjon i opplevelsesbasert reiseliv, men hvorfor akkurat Lofoten? National Geographic Traveler har ved flere anledninger rangert Norske reisemål i verdenstoppen (regjeringen.no). De norske fjordene er blitt kåret til verdens beste naturbaserte reisemål, arktisk safari i Kirkenes er på National Geographic Adventure Magazine sin liste over de 25 beste nye opplevelsesreisene. Lofoten er rangert som verdens tredje beste øyreisemål. En slik rangering er et eksempel på at små reisemål i et lite land kan bli lagt merke til. Men hvordan skal bedriftene som er lokalisert på destinasjonen opprettholde synligheten og attraktiviteten? Vi har valgt å ta utgangspunkt i Lofoten i denne oppgaven fordi vi synes det er interessant å undersøke en destinasjon som har en naturlig attraksjonskraft i form av spektakulær natur. Destinasjonen har fått mye oppmerksomhet på grunn av National Geographic, det er et marked der og for å tilfredsstille og opprettholde attraksjonen så bør bedriftene utvikle nye innovasjoner. Er dette kåringen en hvilepute for aktørene som er lokalisert i Lofoten? Jobber bedriftene med innovasjon? Som nevnt er den opplevelsessøkende forbrukeren kravstor i form av at han ønsker en totalopplevelse, dette fører til at aktørene i næringen ikke kan hvile på spektakulær natur men ha noe spektakulært å tilby i tillegg.

2.3 Lofoten som destinasjon

Lofoten er en øygruppe bestående av syv øyer fordelt på seks kommuner; Vågan, Vestvågøy, Flakstad, Moskenes, Værøy og Røst. Lofoten har totalt et areal på 1227 km² og et samlet innbyggertall på ca 25 000 (Lofoten.com)

I Innovasjon Norges ”Hvitebok for Reisemålsutvikling” beskrives en destinasjon som et geografisk område som besøkes av reisende på grunn av at stedet har kvaliteter og opplevelser

som det er verdt å besøke, det vil si at stedet har attraksjonskraft. Utviklingen av Lofoten som destinasjon er basert på det vi kan kalle en naturlig attraksjonskraft. Den spektakulære naturen, kystkulturen og fiskeværerne har gradvis trukket turister til Lofoten. I 1980-årene startet en systematisk satsing på reiseliv i Lofoten, i dag er destinasjonen en av de største trafikkbyggerne i Nord-norsk turisme. Sesongmønstret på reiselivet i Lofoten er i stor grad en funksjon av sesongstrukturen for turisme i Norge generelt, som vil si at hovedaktiviteten foregår i hovedsak i sommersesongen (Masterplan, Destination Lofoten).

Lofoten har fortsatt betydelig utviklingspotensial som reisemål, både innenfor personmarkedet og bedriftsmarkedet. Det kreves spesielt utvikling i arbeidet med å få Lofoten til å bli et attraktivt reisemål hele året, der et bredt opplevelsestilbud på helårsbasis er i fokus (Masterplan, Destination Lofoten).

3. Litteraturgjennomgang

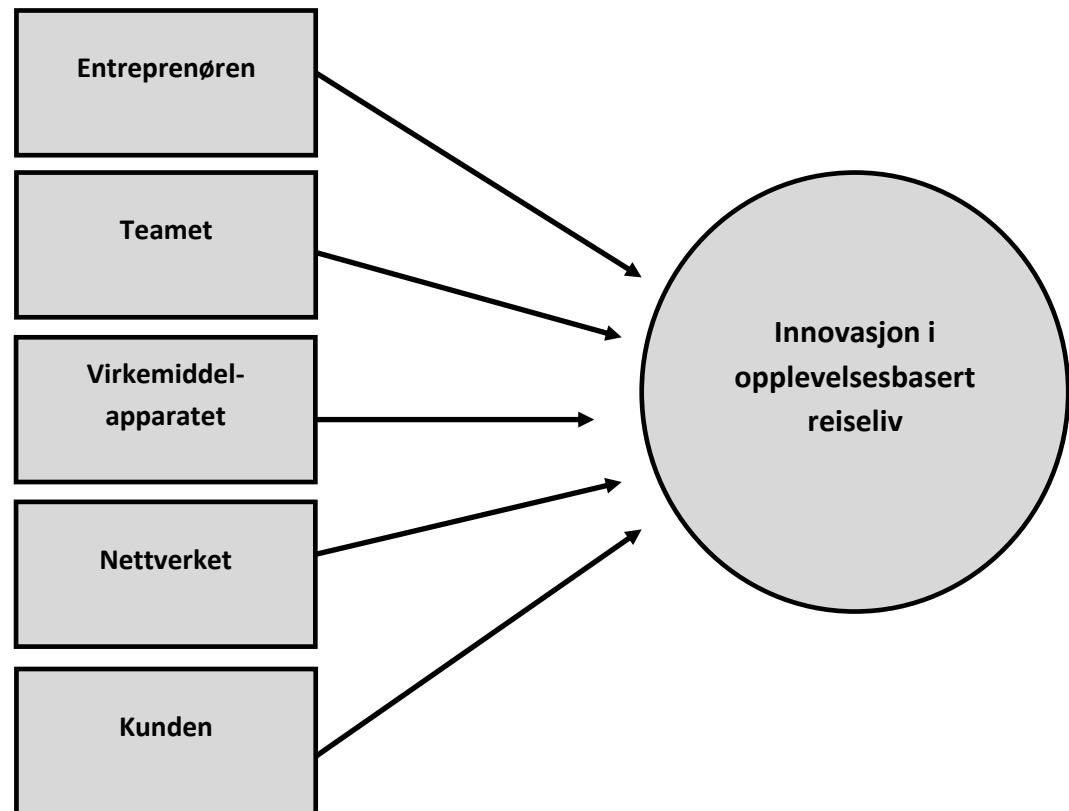
I litteraturgjennomgangen presenterer vi temaene som videre diskuterer i analysedelen. Dette er faktorer og drivkrefter som kan ha påvirkning på innovasjonen i det opplevelsesbaserte reiselivet. I litteraturgjennomgangen identifiserer vi antakelser som drøftes i analysen.

Oppgaven i sin helhet er bygd opp rundt vår forskningsmodell, videre utdyper vi hvorfor vi har valgt akkurat de fem drivkreftene, og presenterer litteraturen knyttet til hvert av temaene i forskningsmodellen.

3.1 Forskningsmodell

Det har vært gjennomført en rekke studier innenfor hva som driver innovasjon i andre typer bransjer. Schumpeter (1934) hevdet i sin forskning at entreprenøren er driveren for innovasjon i virksomheter, han utvidet senere sin forskning til å inkludere forskning og utvikling som en drivende faktor for innovasjon. Dette forteller oss at entreprenøren og virkemiddelapparatet har vært viktige drivkrefter i tidligere innovasjonsforskning. Sundbo (2009) mener at det er kreativiteten til den ansatte og gründeren som utgjør den viktigste drivkraften for innovasjon i bedrifter. Dette indikerer at teamet har blitt forsket på som en drivkraft for innovasjon tidligere. I Von Hippel (1976) sin forskning omkring brukerstyrt innovasjon hevder han at konsumentene av produktene er driverne for innovasjon. Hans forskning omkring kunden som drivkraft har ikke vært prøvd ut på opplevelsesnæringen. I følge Sundbo, Orfila-Sintes & Sørensen (2006) benyttes nettverk som en viktig drivkraft for innovasjon. På grunnlag av dette tar vi utgangspunkt i disse fem velkjente faktorer fra andre bransjer. Vi kan ikke i denne studien dra frem alle faktorer som er drøftet opp mot andre bransjer, men har valgt å ta utgangspunkt i et utvalg som gir en god miks av indre og ytre drivkrefter.

For å strukturere arbeidet, og knytte litteraturen opp mot problemstillingen, har vi valgt å jobbe ut i fra en forskningsmodell. Modellen tar utgangspunkt i de fem drivkreftene; entreprenøren og teamet som er indre drivkrefter og virkemiddelapparatet, nettverket og kunden som er ytre drivkrefter. Vi studerer hver av drivkreftene både ved hjelp av eksisterende litteratur og empirisk innsamlede data, med mål om å identifisere hvordan drivkreftene påvirker innovasjonen i de opplevelsesbaserte reiselivsbedriftene.



Figur 1: Forskningsmodell

Forskningsmodellen har vært vårt verktøy gjennom denne studien, vi har benyttet oss aktivt av den igjennom prosessen. Modellen ble utarbeidet på grunnlag av litteraturgjennomgangen, videre benyttet vi oss av modellen for å lage intervjuguiden som vi brukte i innsamlingen av de empiriske dataene. Analysen er strukturert etter antakelser som er utarbeidet med hensyn til forskningsmodellen. I konklusjonen skal vi tilpasse vi modellen til funnene våre, det vil si at vi skal illustrere hvordan hver drivkraft påvirker innovasjonen i bedriftene.

3.2 Innovasjon

Innovasjon er et begrep som har fått mer og mer spalteplass de siste årene sammenlignet med tidligere. Er dette for at virksomheter i dag er blitt mer innovative eller er det begrepet innovasjon som blir hyppigere brukt? I følge Hjalager (2009) er innovasjon blitt et ”buzzword” som i mange tilfeller brukes for å skape interesse uten at det er reflektert over betydningen av begrepet. I dag tar flere og flere bedrifter i bruk innovasjon i stor eller liten grad, og det er rettet fokus mot innovasjon i kommersiell sammenheng. Det blir ofte referert til at innovasjon er noe nytt, nyttig og verdiskapende for virksomheter. Vi skal i denne del av oppgaven definere begrepet innovasjon og hva innovasjon er i opplevelsesindustrien. Videre forklarer vi ulike former for innovasjon og hvordan innovasjon skapes.

Regjeringens Nærings- og Handelsdepartement definerer innovasjon som en idé eller oppfinnelse som er kommet til praktisk anvendelse, innovasjonen må nå et marked med brukere eller kunder, dette kan skje på flere måter. Regjeringen sier at innovasjon på lang sikt er nøkkelen til virksomheter og lands bærekraftige vekst og konkurranseevne.

Innovasjonsbegrepet vi bruker i dag kan føres tilbake til Schumpeters teori om entreprenørskap og økonomisk utvikling (Teigen, Mehmetoglu og Haraldsen, 2009). Joseph Schumpeter definerer, i sin bok ”The Theory of Economic Development” (1934), innovasjon som det å utvikle nye kombinasjoner av eksisterende ressurser. Schumpeter mente at begrepet innovasjon har følgende operasjonalisering:

Produktinnovasjon: denne type innovasjon er introduksjon av en vare eller tjeneste som er ny eller forbedret forhold til egenskaper og presentert på en ny måte.

Prosessinnovasjon: omfatter nye produksjonsteknologier og – metoder, en prosessinnovasjon kan også være nye rutiner for levering av vare og tjenester.

Organisatorisk innovasjon: denne type innovasjon omfatter endringer i foretaksstruktur og ledelsesmetoder for å øke bruken av kunnskap, og/eller forbedre kvalitet og effektivitet i prosesser.

Markedsmessig innovasjon: er introduksjon av nye eller forbedrede salgsmetoder for å gjøre bedriftens produkter og tjenester mer attraktive, eller for å åpne opp nye markeder (Schumpeter, 1934)

Schumpeter definerer med andre ord innovasjon som en endring, man kombinerer eksisterende ressurser, metoder eller næringer på en ny måte. Denne operasjonaliseringen av begrepet innovasjon skiller ikke mellom radikale og inkrementelle innovasjoner. Radikale innovasjoner vil si innovasjoner som innebærer at det introduseres nye produkter som utkonkurrerer et eksisterende produkt. Inkrementelle innovasjoner vil si innovasjoner som gradvis utvikles (Schumpeter, 1934).

Innovasjon i opplevelsesindustrien skiller seg fra produksjon- og tjenesteindustrien fordi den er mer systematisk, og kunstnerisk kreativitet er et viktig element. Innovasjonen i opplevelsesindustrien er mer tilbudsdrivet og mindre etterspørselsdrivet enn i tjenestesektoren (Sundbo, 2009). Dette er i endring fordi opplevelsesindustrien er i ferd med å bli mer kundeorientert. Videre hevder Sundbo (2009), basert på en empirisk undersøkelse av opplevelsesfirmaer, at innovasjonsarbeidet i hovedsak er drevet av kreativiteten til gründeren og de ansatte. Han hevder at feltet innovasjon i opplevelsesbaserte bedrifter krever mer forskning.

De opplevelsesbedriftene som kan tilby noe nytt og spennende er de som vil trekke kunder. Derfor vil produktinnovasjoner (nye attraksjoner, konsepter o.l) være en viktig form for innovasjon i opplevelsesnæringen (ECON, 2008).

Prosessinnovasjoner er også en viktig form for innovasjon i opplevelsesbedrifter, da spesielt i form av logistiske forbedringer. Årsaken til dette er som nevnt at bedriftene i denne næringen kjemper om tiden til hver enkelt kunde. At bedriftene bruker tid på å innovere slik at faktorer som er heftende eller tar opp tiden til kunden vil være hensiktsmessig for bedriftene (ECON, 2008).

Organisatoriske innovasjoner forkommer også i stor grad innenfor opplevelsesbasert reiseliv. Reiselivsbedrifter samles ofte rundt destinasjoner med et bredt opplevelsestilbud. Virksomheter i denne næringen søker mange ganger til lignede bedrifter. Slike destinasjoner finner vi ofte i urbane strøk, rundt attraktive naturkvaliteter og ved historisk interessante områder. Grunnen til dette er at verdien av den enes tilbud øker når forbrukeren vet at det finnes komplementære tilbud i nær tilknytning. Eksempler på lønnsomme organisatoriske innovasjoner kan være felles bookingsystemer eller felles markedsføring (ECON, 2008).

Markedsmessige innovasjoner forekommer innenfor reiselivet i form av at salgsmetodene endres eller at det utvikles nye metoder for å inntrenge nye markeder (ECON,2008).

Antakelse: Innovasjon i opplevelsesbasert reiselivsbedrifter forekommer i form av radikale og inkrementelle innovasjoner. Det eksisterer både produkt-, prosess-, organisatoriske- og markedsinnovasjoner i næringen.

3.3 Opplevelser

I følge Pine & Gilmore (1999) befinner vi oss i dag i en fase hvor vi beveger oss fra tjenesteøkonomi til opplevelsesøkonomi, noe som vil si at flere virksomheter tar inn opplevelser som en del av sitt produkt eller sin tjeneste. Pine & Gilmore mener at innføringen av opplevelsesøkonomien vil føre til et brudd med serviceøkonomien, på lik linje som serviceøkonomien var et brudd på den industrielle økonomien. Opplevelsessøkende forbrukere vil bli en større drivkraft i vår tids økonomi. Engen og Mehmetoglu (2009) hevder at økende oppmerksomhet rundt opplevelser kan betraktes som en global trend, noe som knyttes opp mot at forbrukeren har endret seg. Den økte etterspørselen etter å oppleve noe kan betraktes som et velstandsfenomen, på grunnlag av overflod av materielle ting søker forbrukeren i dag etter meningsfulle opplevelser og selvrealisering (Eide, 2009).

Pine & Gilmore sier i sin bok "The Experience Economy" (1999) at opplevelser er hendelser som engasjerer enkeltmennesket på en personlig måte. Opplevelsesøkonomien er et nytt fellesbegrep for bransjer som har til felles å skape og selge en opplevelse til sine kunder. I opplevelsesøkonomien rettes fokuset bort fra å produsere og levere produkter og service, i stedet skal det leveres en opplevelse som er verdiskapende både for kunden og virksomheten (Flagestad, 2006). Von Hippel (1976) hevdet at kundene i større grad innoverer nye produkter enn det produsentene selv gjør, dette i form av tilbakemeldinger med forslag til ideer. I opplevelsesøkonomien må kunden engasjeres og implementeres i større grad enn i service økonomien. I vare- og tjeneste produksjonen er bruksverdien det viktigste når noe skal konsumeres. I opplevelsesproduksjonen er det forbrukeren som definerer produktets verdi i form av hvordan han verdsetter opplevelsen (Econ, 2008).

Pine og Gilmore (1999) hevder at en vurderer ulike former for opplevelser ut fra to forhold; kundens grad av deltakelse og kundenes grad av tilknytning eller relasjon til omgivelsene. I kunden eller forbrukerens deltakelse skiller det mellom aktiv eller passiv deltakelse. I den aktive deltakelsen både konsumerer og produserer forbrukeren opplevelsen, dette kalles ofte prosument. I aktiv deltakelse avhenger opplevelsen av at forbrukeren deltar aktivt, for eksempel lekeparker, fjellturer, rafting. Den passive deltakelsen er rettet mot forbrukerens

mentale tilstedeværelse for eksempel et besøk på museum eller en kinoforestilling. Den andre dimensjonen er rettet mot hvorvidt opplevelsen går inn i forbrukeren eller om forbrukeren går inn i opplevelsen, det vil si om forbrukeren absorberer eller fordyper seg.

Underholdningsformer som teaterforestillinger eller konserter er opplevelser hvor deltakeren er passiv og absorberer det som skjer. Opplevelser av estetikk som et museumsbesøk eller en naturopplevelse krever en passiv deltakelse fra forbrukeren men med fordypning i det som betraktes. Opplevelser som er utdannede som for eksempel skiskoler eller dykkekurs absorberer forbrukeren men det krever at han deltar aktivt. Opplevelser som for eksempel rafting eller fjellturer som er altoppslukende for forbrukeren er fordypende og forbrukeren må delta aktivt. Dette leder oss fram til fire former for opplevelsesdimensjoner (Engen og Mehmetoglu, 2009):

- Den underholdene og passivt absorberende: eksempelvis TV, kino, teater
- Den utdannede og aktivt absorberende: eksempelvis danseskoler, lokalhistorielag
- Den estetiske og passivt involverende/fordypende: eksempelvis museer, naturopplevelser som Geriangerfjorden
- Den eskapiske (av rømme) og aktivt involverende/fordypende: eksempelvis opplevelsesparker, dataspill



Figur 2: Pine og Gilmores fire opplevelsesdimensjoner

Mossberg (2003) hevder at en oppsummert kan si at underholdningsopplevelsen handler om å føle, utdanningsopplevelsen om å lære noe, estetikkopplevelsen handler om å være tilstede og eskapismeopplevelsen om å gjøre noe. Videre hevdes det at en opplevelse sjeldent er enten eller, men heller har innslag av flere av dimensjonene. Å kombinere de forskjellige

dimensjonene gir størst kommersielt og underholdene potensial. Forbrukeren opplever det meningsfulle og det ekstraordinære når han føler, lærer og blir oppslukt av å være tilstede eller aktivt delta, Pine og Gilmore (1999) omtaler dette som "the sweet spot" og gir i følge dem den ultimate opplevelsen.

Sundbo (2009) hevder at det er to sektorer innenfor opplevelsesindustrien, primær og sekundær opplevelsessektor. Primær sektor omhandler bedrifter som har opplevelsesproduksjon som sitt primære mål, sekundær sektor er når opplevelsen er et tillegg til produktet eller tjenesten. Opplevelsesbasert reiseliv som vi i denne oppgaven studerer vil være innenfor begge opplevelsessektorene, virksomhetene som opptrer i denne bransjen kan ha opplevelsen som hovedprodukt eller som et tillegg

Når man studerer turist- og reiselivsnæringen i Norge blir opplevelser og opplevelsesøkonomi presentert som en viktig faktor for utvikling og for bedriftenes fornyelse. Dette fordi det i dag er viktig for næringen og kombinere den tradisjonelle reiselivsnæringen med opplevelser. Dette kan være opplevelser knyttet til kunst, kultur, historie, sport, natur og geografi. Det blir mer og mer vanlig å presentere opplevelser knyttet til arkitektoniske bygninger, kulturfestivaler, konserter og naturaktiviteter. Til nå har profileringen av Norge først og fremst fokusert på vakker natur, sport og fiske, men kunst og kultur blir i sterkere grad brukt i profileringen av attraksjoner (Paoli, 2006). I følge Sundbo (2009) har er det kreativiteten til de ansatte i bedriftene som driver fram nye former for opplevelser.

Antakelse: Etterspørsel etter nye opplevelser fra kunder utgjør en driver for innovasjon i opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter.

3.4 Drivkrefter for innovasjon

I denne delen av oppgaven beskriver vi litteraturen omkring drivkreftene for innovasjon som vi har presentert i forskningsmodellen. Valg av de fem drivkreftene ble basert på tidligere studier av drivkrefter for innovasjon gjennomført i andre bransjer.

3.4.1 Entreprenøren

”Entreprenørskap representerer en innovativ kraft i samfunnet og bidrar til vekst og fornyelse i nærings- og samfunnsliv. Entreprenører søker muligheter for å bygge nye virksomheter.”

(Jenssen, Kolvereid & Erikson, 2006:17) For mange er det å starte en bedrift et ønske om å prestere noe, være uavhengige og tjene penger (Jenssen, et al.,2006).

I følge Keklik (2003) mente Schumpeter at entreprenører er hovedkraften bak innovasjon, og fører til en kontinuerlig forstyrrelse av likevekten i markedet. Dette er en følge av entreprenørens arbeid med å koble ressurser på nye måter som bryter opp gamle vaner, og skaper en entreprenøriell mulighet. Shane (2003) definerer en entreprenøriell mulighet som en situasjon der en person kan skape et nytt rammeverk for å rekombinere ressursene som entreprenøren tror vil skape profitt. Dette er en fordelaktig måte å skape profitt på, da en skaper nye rammeverk foran optimalisering av et gammelt rammeverk.

Å skape en entreprenøriell mulighet gjøres i følge Schumpeter ved kreativ destruksjon, som viser konsekvensen av entreprenørens arbeid som sikrer at eksisterende produkter og løsninger foreldes og går ut av produksjon. Det er igjen en måte for entreprenøren å endre kunders behov og preferanser. I senere år endret Schumpeter synet på dette, og så på et innovasjonsmønster der hovedkilder for innovasjonsaktiviteter er store firma som opererer i høyt oligopolistiske marked. Dette innebærer at forskning og utvikling tar over for entreprenørens tankegang og mening (Keklik, 2003).

Hjalager (2009) hevder at entreprenørskap er en avgjørende faktor i omdirigeringen av reiselivsprodukter og den økte konkurranskraften. Dette innebærer nye måter å koble ressurser på for å møte den globale konkurransen, og utfordringer forbundet med å drive utover sesonger. Entreprenøren er avhengig av å innovere for å sikre at bedriften skal beholde attraksjonskraften. Entreprenørene i turisme og reiselivsbransjen starter med det ønsket om å etablere en bedrift. De fleste entreprenører baserer sin virksomhet på egne evner og verdier, men har begrenset kunnskap om innovasjon og vekst. For mange truer dette muligheten for videre vekst og erfaringer som kan innovere forretningsmodellen. Sundbo (2009) på sin side

hevder at entreprenøren og de ansatte og deres kreative prosesser er driver for innovasjon i bedriftene.

Antakelse: Entreprenører som baserer sin virksomhet på egne verdier og evner, har kunnskaper om produktet bedriften leverer, deres kreative prosesser driver innovasjonen.

3.4.2 Teamet

Jenssen, et al., (2006) definerer et team som en gruppe der personene utfyller hverandre med lik og ulik kompetanse. De har et felles mål som alle holder hverandre ansvarlige for å oppnå. Slike team kan etableres i takt med bedriftens størrelse som igjen sikrer at noen tar ansvar for prosjekter eller oppgaver. I følge Mattsson, Sundbo & Jensen (2005) er det i turismenæringen utbredt med dobbel organisering av innovasjonsaktiviteter. Dette innebærer at ansatte og ledere presenterer innovasjon, mens den øverste ledelsen tar avgjørelsen. Videre er det opp til en prosjektgruppe å implementere innovasjonen. Her er det viktig med en kombinasjon av fleksibilitet og et langsiktig strategisk perspektiv for å kunne hjelpe med avgjørelser av hvilke innovasjonsprosjekter som skal gjennomføres. Dette innebærer at aktiviteter omkring innovasjon kan sees på som en generell organisatorisk prosess som involverer mange ledere og ansatte.

I følge Hovland (2012) er adhokrati en kompleks og dynamisk organisasjonsstruktur her har produktene ofte kort levetid og kunnskap må ofte oppdateres, på grunn av hyppige skift i omgivelsene. Dette er en måte å organisere en virksomhet som driver med innovasjon og utvikling. Det er aldri langt fra toppledelse til driftskjernen, og de ansatte jobber i fellesskap for å utvikle nye ideer og forbedringer. Teamarbeid står sentralt i arbeidet mot innovasjon. Entreprenørens viktige egenskaper er utført i fellesskap der gjensidig tilpasning beror på hvorvidt teamet klarer å samhandle og vise tillitt til hverandre. I utgangspunktet er de fleste organisasjoner en entreprenørskapsorganisasjon som utvikles til adhokrati etter hvert som ideen blir mer innovativ (Hovland, 2012).

Antakelse: Adhokrati er et utbredt fenomen som benyttes av opplevelsesbedrifter for å drive innovasjon.

3.4.3 Virkemiddelapparatet

Motivasjon og ambisjoner er et utgangspunkt for å forme ulike typer bedrifter. Forskjellene går på om bedriftene ønsker å være hobbybedrifter, levebrødsbedrifter eller vekstbedrifter. Det innebærer at de enten ønsker å skape en biinntekt, skape egen arbeidsplass eller være teknologi- eller markedsdrevet. For nyetablerte bedrifter på årsbasis, vil mer enn 90 % havne i kategorien hobby- eller levebrødsbedrifter. For de resterende er ønsket om vekst utfordrende med tanke på nødvendig finansiering i form av lån og egenkapital (Jenssen, et al., 2006).

Etterspørselen etter opplevelser bidrar i følge ECON (2008) til at det er mindre attraktivt å besøke godt etablerte destinasjoner. Dette bidrar til en arbeidskraftintensiv bransje som medfører store endringer i den nasjonale og regionale sysselsettingen. En positiv følge av dette er økt politisk satsning som sikrer destinasjonsutviklingen. Ettersom urbanisering og individers ønske om å bo der deres muligheter for å ha et best mulig liv er i tiden, må destinasjonene gjøres attraktive ved å appellere til kunders følelser. Her er det svært viktig med tilstedeværelse av opplevelsesbedrifter som har verdi for lokalmiljøet. Dette kan på sikt skape arbeidsplasser eller øke etterspørselen etter lokale produksjoner av varer og tjenester som også gjør at tilflyttede enklere kan etablere seg på ulike destinasjoner. Utfordringen for bedriftene er hevde seg i konkurransen. Dette forutsetter god lønnsomhet som gir økt grobunn for vekst, og bedrifter må kunne tilby noe tilbake til investorer og ansatte som ikke avviker fra det store nasjonale bildet.

Ettersom økt etterspørsel av opplevelser er i tiden, vil det for mange reiselivsbedrifter være vanskelig å stille med nødvendig kapital for å drive vekst. Her vil det være aktuelt å søke det offentlige virkemiddelapparatet for støtte. Det har i følge regjeringens stortingsmelding nr.7 (2008-2009) som mål å bidra til økt verdiskapning og innovasjon i hele landet. Oppgavene ligger i å stimulere næringslivets innovasjonsaktivitet, samt bidra til lønnsom næringsvirksomhet som følge av gode ideer og initiativer. De mest sentrale virkemiddelaktørene i Norge er Selskapet for industrivekst (SIVA), Innovasjon Norge og Norges forskningsråd (NFR). Deres bidrag er finansiering av prosjekter som øker innovasjon, bedre infrastruktur og samspill mellom bedrifter, samt bedrifter og kompetansemiljøer. For å oppnå målet om økt verdiskapning og innovasjon, skal virkemiddelapparatet bidra til en enklere oppstart og drift av bedrifter. Det innebærer ikke bare finansiell kapital, men også sosial kapital i form av kunnskap og kompetanse for både bedrifter og offentlige myndigheter. I tråd med samfunnsendringer har rollen til virkemiddelapparatet blitt til mer enn å forvalte og

fordele tilskudd. Et aktivt samspill som inkluderer kunnskap og kompetanse øker også mulighetene for innovasjon i næringslivet (Regjeringens stortingsmelding nr.7, 2008-2009).

Antakelse: For opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter er det offentlige virkemiddelapparatet en drivkraft i form av gode forskningsmiljøer, og finansiell kapital som bidrar til innovative aktiviteter.

3.4.4 Nettverket

"I ressursavhengighetsteori (Pfeffer & Salancik, 1978) antas det at organisasjoner er avhengig av sine omgivelser for å skaffe nødvendige ressurser" (Jenssen, et al., 2006:158).

Nettverk kan være både profesjonelle og sosiale, og hjelpe entreprenøren med å redusere usikkerhet omkring materielle og immaterielle ressurser som bedriften bør ha kontroll over. Bygging av slike nettverk krever relasjonsferdigheter hos entreprenøren som hos ansatte, og tillitsbygging står sentralt (Jenssen, et al., 2006).

I følge Hovland (2012) må en benytte tillitten til å skape varige relasjoner. Det innebærer at en har gjensidighet i bytteforholdet og ser til at parter ikke bare mottar men også yter noe tilbake. Det trenger ikke nødvendigvis koste mye å delta i bytteforholdet, da gode råd og kunnskap stiller like sterkt som finansiell kapital.

Nohria (1992) forklarer tre hovedårsaker til en økt interesse for kobling mellom nettverk og bedrifter. Coopetition, sammenslåing av samarbeid (cooperation) og konkurranse (competition) viser hvordan bedrifter kan kombinere de to elementene. I følge Hjalager (2009) henviser flere til betydningen av "sosialt lim" og coopetition for suksesser av innovasjon, der menneskelige relasjoner, samt inter-organisatoriske strukturer er ansett som spesielt viktige.

Den andre årsaken gjelder utvikling av informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT). Markedets nye løsninger sørger for effektivt samarbeid og kommunikasjon som minimerer geografiske utfordringer. Tredje årsak omhandler økt bruk av nettverksanalyse. Begrepet nettverk er nå en del av det daglige språk, og da er det naturlig å forholde seg til nettverksfenomener som kan benyttes i ulike fag og interessefelt (Nohria, 1992).

Nyere innovasjonsteori beskriver nettverk som en viktig faktor for innovasjon. Nettverkene tilsvarer ”noe i midten” av organisasjonen, og består av formelle og uformelle relasjoner mellom bedrifter som er involvert i overføring av ressurser. Struktur vektlegges som en del av bedriftens innovative ytelse der tette og sterke nettverk opprettholder stabilitet og overfører ”dypere” fagkunnskap og inkrementelle innovasjoner. Mindre tettere og svakere nettverk skaper dynamikk og overfører bred og generell informasjon, samt radikale endringer. Dette til tross, under de fleste forhold er det nødvendig med en kombinasjon av begge typer nettverk for å opprettholde nyskaping i bedriftene (Sundbo, et al., 2006).

I følge Sundbo, et al., (2006) vil det i turistnæringen være en forskjell mellom lokale og ikke-lokale nettverk. Det vil si de som er etablert innenfor samme turistdestinasjon (eksempelvis hotell med konkurransedyktige relasjoner), eller utenfor destinasjonen. Lokale nettverk er i hovedsak anerkjent for å favorisere inkrementelle innovasjoner. Disse er i følge Schumpeter (1934) mindre og trinnvise forbedringer av produkter og prosesser. Som et utgangspunkt er radikale innovasjoner, de som stiller med en eller flere nye og verdifulle funksjoner, en forutsetning for at inkrementelle innovasjoner dukker opp. Etersom det lokale nettverket er med på å gi ekstern informasjon og læringsutbytte, vil et samarbeid med eksterne nettverk holde bedriftene oppdatert på det som skjer i omverdenen, samt sørge for at hele spekteret av nettverksfordeler oppnås. En får det beste av begge verdener.

Antakelse: Nettverk gir forutsetninger for å drive innovasjon i opplevelsesbedrifter.
--

3.4.5 Kunden

Som nevnt under presentasjonen av bransjen, må opplevelsesøkonomien sørge for å levere en opplevelse som er verdiskapende både for kunden og virksomheten. Kunden må engasjeres og implementeres mer, da det er bruksverdien som er viktig for konsumeringen. Fachè (2009) beskriver kundeperspektivet som det viktigste ved utvikling av tjenester, da kunder krever mer og ønsker fokus på utvikling av tjenester og kvalitet. I følge Skålvik (2009) ønsker kundene løsninger som kan brukes for å skape verdi for dem. Det blir da opplevelsesbedriftenes ansvar å skaffe til veie informasjon omkring verdiskapning i form av forventinger og totalopplevelse.

I følge Edvardsson, Gustafsson, Kristensson, Magnusson & Matthing (2006) har de fleste bedrifter som mål å bli mer kundeorientert. Kundeinvolvering er en tilnærming som tar med fordeler som bedre produkter, bedre kundetilfredshet, økt lojalitet og høyere profitt. Ettersom flere kunder kan ha problemer med å forestille seg noe som ikke eksisterer, gjelder det å ha fokus på dybden og det å forstå kundens behov ved hjelp av verdier, nettverk og vaner. På den måten kan en dele erfaringer og hele tiden utvikle seg i takt med kundens etterspørsel.

Kunden kan benyttes i ulike stadier for utviklingen, noe tabellen under viser.

Hensikten med kundeinvolvering	Stadium av kundens engasjement
Tilegne seg informasjon om brukere/kunder	Forretningsplanlegging
Skape nye ideer	Innovasjon, idègenerering
Tilpasse produkter/tjenester	Prototyper
Feilsøking	Testing
Kontrollere kundens opplevelser	Bruke
Opplæring av kunden og lære av kunden	Alle stadier

Figur 3: Ulike formål og stadier for kundeinvolvering (Edvardsson, et al., 2006)

Ved flere av samhandlingene ovenfor ser man potensiell utveksling av kunnskap. Kundene lærer mer om mulighetene i bedriften, og bedriftene lærer mer om kundens behov. I en innovasjonsprosess der kunder involveres er målet å øke forståelsen for problemet eller opplevelsen kunden opplever eller ønsker å oppnå. På den måten vil kunden sees på som en

samprodusent i prosessen med å oppfylle egne behov, samtidig som bedriften selv får testet og fjernet eventuelle feil og mangler som oppstår i et produkt eller tjeneste.

Antakelse: Den opplevelsessøkende kunden er en samprodusent i prosessen med å oppfylle deres egne behov, og er derfor en viktig kilde til informasjon for å drive innovasjonsprosesser.

3.5 Kunnskap og kompetanse

I dagens samfunn er organisasjoner opptatt av kunnskap. Det innebærer at bedriftene ønsker å fremstå som kunnskapsbedrifter der ansatte har, og utvikler nødvendig og unik kunnskap som igjen fører til at organisasjonens mål om innovasjon, endringsvillighet og konkurransefortrinn oppnås. Dette oppnås ved at de fleste organisasjoner strukturerer team, prosjekter og avdelinger. På den måten får personer delt på sin individuelle kunnskap og i fellesskap økt kunnskapsnivået. Deling av kunnskap kan kalles læring, og dette dreier seg om mer enn å overføre kunnskap mellom personer. Som et resultat av læring er ulike typer kunnskap av stor verdi for organisasjonen så fremst læringen foregår i situasjonen, sosiale relasjoner mellom kollegaer, innenfor kultur, normer og verdier. Kunnskapsutviklingen må bli sett på som kontinuerlige prosesser i organisasjonenes daglige liv. Taus kunnskap, uformell læring og sosial identifisering er ulike måter å dele kunnskap på som man ubevisst lærer via kontinuerlige prosesser (Jakobsen, 2008).

Taus kunnskap baserer seg på at mennesker vet mer enn de kan fortelle, og kan med andre ord ikke uttrykkes gjennom språket. Personer er avhengig av en praktisk arbeidssituasjon der en må løse arbeidsoppgaver, kommunisere med involverte parter og samtidig observere andre. I motsetning til kurs, der eksplisitt kunnskap deles via språket, lærer de fleste mer av den uformelle læringen i form av taus kunnskap og det å forholde seg til daglige erfaringer og dilemmaer som oppstår underveis. Ettersom en slik situasjon er vanskelig å ”øve inn”, vil uformell læring være svært komplekst, og til tider vanskelig å skille ut fra praksis. Da er man inne på sosial identifisering som baserer seg på uformelle grupper i en organisasjon som har stor betydning for en persons utvikling. De personene man ønsker å samarbeide med, samt viser tillitt til, er de en lærer av og føler kan stole på den kunnskapen de representerer (Jakobsen, 2008).

”Kunnskap er noe som både er ulikt fordelt i en sosial gruppe og mellom sosiale grupper. Vi antar at en gruppe (forslagskilden) vet mer eller noe annet enn den andre gruppen – derav to kunnskapsnivåer.” (Johnsen & Pålshaugen, 2011: 256).

To kunnskapsnivåer innebærer et økt grunnlag for innovasjoner. Dette knyttes opp mot organisasjonenes fokus på omgivelser og evne til å sette sammen det kjente med det ukjente. Samarbeid på tvers, og deling av kunnskap – taus som eksplisitt, kan høyne innovasjonsgraden slik at bedrifter enklere kan utvikle seg på områder kunnskapen trenger styrke (Johnsen & Pålshaugen, 2011).

3.6 Oppsummering

Vi har valgt å oppsummere litteraturgjennomgangen med en tabell som viser antakelsene og implikasjonene vi har kommet fram til på bakgrunn av eksisterende litteratur. Antakelsene og implikasjonene vil vi i analysen knytte opp mot våre empiriske funn.

Litteratur	Antakelse
Innovasjon	Innovasjon i opplevelsesbasert reiselivsbedrifter forekommer i form av radikale og inkrementelle innovasjoner. Det eksisterer både produkt-, prosess-, organisatoriske- og markedsinnovasjoner i næringen.
Opplevelsen	Etterspørsel etter nye opplevelser fra kunder utgjør en driver for innovasjon i opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter.
Entreprenøren	Entreprenører som baserer sin virksomhet på egne verdier og evner, har kunnskaper om produktet bedriften leverer, deres kreative prosesser driver innovasjonen.
Teamet	Adhokrati er et utbredt fenomen som benyttes av opplevelsesbedrifter for å drive

	innovasjon.
Virkemiddelapparatet	For opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter er det offentlige virkemiddelapparatet en drivkraft i form av gode forskningsmiljøer, og finansiell kapital som bidrar til innovative aktiviteter.
Nettverket	Nettverk gir forutsetninger for å drive innovasjon i opplevelsesbedrifter.
Kunden	Den opplevelsessøkende kunden er en samprodusent i prosessen med å oppfylle deres egne behov, og er derfor en viktig kilde til informasjon for å drive innovasjonsprosesser.

Figur 4: Presentasjon av antakelser

4. Metode

I denne delen av oppgaven beskriver vi den metodiske tilnærmingen som vi har benyttet. Først beskriver vi valg av metode og forskningsdesign, videre forklarer vi innsamlingen av data og analysen av disse. Til slutt diskuterer vi gyldigheten av studien og gir noen refleksjoner over valg av metode.

4.1 Valg av metode

”En metode er en planmessig fremgangsmåte. Hvilken planmessig fremgangsmåte som er best egnet i en gitt situasjon, avhenger både av hva som er vårt mål, hvordan ”verden” ser ut og hvilke ressurser vi har til disposisjon” (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2004: 12).

Når man går i gang med å gjennomføre en type undersøkelse, må det tas en del valg før man setter i gang prosessen. I startfasen må det tas stilling til hva og hvem som skal undersøkes, og hvordan vi skal gjennomføre undersøkelsen for å få den informasjonen som kreves for å trekke en konklusjon (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2004:73). Hvilken metode man bruker avhenger av hva man skal undersøke. Valg av metode går ut på å lete etter fremgangsmåter for å få svar på det man undersøker. Det er problemstillingen som styrer valget av metode (Askerøi, 2009). Innenfor forskningsmetode benyttes ofte to ulike metoder, kvalitativ og kvantitativ metode. I følge Gripsrud, et al., (2004) er kvantitative data uttrykt i tall eller mengdeenheter, mens andre data betegnes som kvalitative data.

For å besvare vår problemstilling har vi valgt en kvalitativ metode, dette er gjort på grunnlag av hvordan vi tilnærmet oss datainnsamlingsprosessen. I vår problemstilling var vi ute etter å kartlegge og forstå hvordan ulike drivkrefter påvirker innovasjon i opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter i Lofoten. Dette krevde at vi som undersøkere hadde en del kunnskaper omkring drivkrefter og innovasjon. Ettersom en kvalitativ metode handler om å tolke og forstå fenomenet en undersøker (Johannessen, et al, 2004) fant vi det mest hensiktsmessig å bruke denne metoden i forskningsprosessen. I følge Hjalager (2009) er det blant forskningen som er gjort omkring næringen gjennomført mange kvalitative casestudier. Videre hevder Hjalager (2009) at det er behov for bedre empiriske bevis i form av generaliserbare kvantitative data. Vi har til tross for dette valgt å gjennomføre en kvalitativ oppgave, fordi dette i følge Hjalager (2009) skaper bedre innsikt og forklarbare verdier av innovasjon i opplevelsesbasert reiseliv. Selv om vår undersøkelse ikke vil være generaliserbar vil det

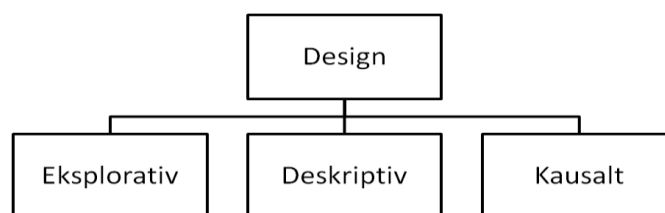
allikevel være mulig å implementere våre funn i andre opplevelsesbedrifter. Dette fordi drivkreftene vi har undersøkt også eksisterer i og for andre bedrifter i samme næring.

I følge Johannessen, et al., (2004) er kvalitative metoder ofte brukt innenfor undersøkelser hvor en ønsker forståelse av et fenomen. Ved bruk av denne metode velger man et utvalg som har relevant tilknytning til det en ønsker å undersøke. Ved bruk av kvalitativ metode får undersøkelsesobjektene mulighet til å ytre sine meninger, og vi får muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål. I kvalitativ metode er ikke utvalget representativt, men et strategisk utvalg som har tilknytning til problemstillingen. Vi kan derfor ikke trekke bastante beslutninger eller generalisere, vi kan derimot gå i dybden og får innblikk i prosesser og menneskelige relasjoner (Johannessen, et al, 2004). Menneskelige relasjoner er viktig for vår oppgave, dette fordi innovasjon ofte er avhengig av samspillet mellom ledelse og ansatte, og kan oppfattes forskjellig fra bedrift til bedrift. Temaet innovasjon i opplevelsesbasert reiseliv er det lite forsket på (Hjalager, 2009). I følge Johannessen, et al., (2004) har kvalitativ metode som hensikt å få fram fyldige beskrivelser som dekker tema, der en ikke har god nok kunnskap.

4.2 Valg av forskningsdesign og strategi

Forskningsdesign eller valg av undersøkelsesmetode er den strategien man velger for å samle inn data eller informasjon, det kan forklares som fremgangsmåten ved vitenskapelig arbeid. Selve valget av metoden er viktig for å skape sammenheng mellom oppgavens problemstilling, dens teoretiske tilnærming, analyse og konklusjon (Johannessen, et al., 2004).

I følge Gripsrud, et al., (2004) avhenger valget av hvilket forskningsdesign av forkunnskapene man har omkring tema vi undersøker, og hvordan vi ønsker å analysere funnene. Innenfor forskningsdesign hadde vi tre typer design å velge mellom; eksplorativ, deskriptiv, og kausalt.



Figur 5: Ulike typer forskningsdesign

Kausalt design benyttes i følge Gripsrud, et al., (2004) når en ønsker å studere årsaksforklaringer, det betyr at vi bruker en form for eksperiment. Eksperimentet som metode er lite egnet for å studere det vi ønsker å undersøke i denne studien. Deskriptiv design benyttes når forskeren har en grunnleggende forståelse for fenomenet som blir studert. Formålet med dette designet er å beskrive en situasjon, det kan være nivået på en enkelt variabel eller sammenhengen mellom flere ulike variabler. Eksplorativ design er en utforskende metode som brukes hvis forskeren i utgangspunktet vet lite om området han undersøker, og målet med undersøkelsen er å utforske emnet nærmere. Ved eksplorativt design gjennomfører man først et litteraturstudie for å finne ut om det er skrevet noe om temaet fra før av. Videre undersøker man om det er finnes sekundærdata om temaet, tilslutt kan det være aktuelt med primærdata (egen datainnsamling). Eksempler på dette kan være dybdeintervjuer, fokusgrupper (Gripsrud, et al., 2004).

Denne oppgaven har en blanding av eksplorativt og deskriptivt design, deskriptivt design fordi vi ønsket å kartlegge hvordan form for innovasjon de ulike bedriftene i studien hadde. Eksplorativt design ble oppgavens hoveddesign etter som vi ønsker å komme fram til ny kunnskap omkring drivkrefter for innovasjon i næringen vi studerer. Dette er i tråd med Hjalager (2009) som hevder at man vet lite om innovasjon innenfor opplevelsesbasert reiseliv. Vi som forskere hadde lite kunnskap om temaet vi undersøkte, et eksplorativt design som startet med litteraturstudier som en forberedelse til datainnsamlingen, datainnsamlingen gav primærdata som vi knyttet opp mot den eksisterende teorien.

Etter vi hadde valgt forskningsdesign valgte vi casestudier som forskningsstrategi da det var best egnet for vår problemstilling. *"Ordet case kommer fra latin casus og betyr tilfelle"* (Johannessen, et al., 2004:83). I casestudier er det ett eller flere case som studeres inngående. I vår masteroppgave studerer vi flere case, nærmere bestemt fem opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter. Casestudier omfatter en detaljert datainnsamling ved hjelp av kvalitative tilnærminger som oftest i form av åpne intervjuer eller observasjon. Man kan også bruke eksisterende statistikk og teorier. I denne oppgave bruker vi åpne intervjuer og eksisterende teorier, som vi knytter sammen. Yin (2003) mener at det er fem komponenter som er spesielt viktig når man skal gjennomføre en caseundersøkelse:

Forskningsspørsmål: Casedesign egner seg best til "hvordan" og "hvorfor" spørsmål.

Teoretiske antakelser: En undersøkelse henger ofte sammen med at forskeren har gjort seg noen antakelser på forhånd, og stilt noen spørsmål rundt denne antakelsen. Det er disse

spørsmålene som danner grunnlaget for undersøkelsen. Det er slike typer antakelser som har dannet grunnlaget for vår problemstilling.

Analyseenheter: Det kan være individer eller sosiale settinger, enhetene som skal analyseres blir definert ut fra problemstillingen. I vår masteroppgave er enhetene de fem bedriftene vi skal intervjuer, det er disse bedriftene som blir gjenstander for analysen i oppgaven.

Den logiske sammenhengen mellom data og antakelsene: Når en har samlet inn de data en trenger for å besvare problemstillingen skal dataen analyseres. Yin (2003) skiller mellom to typer analyse, analyse basert på teoretiske antakelser og beskrivende casestudium, som vil si å gå i dybden og undersøke få enheter. Her undersøkes et case opp mot teoretiske antakelser. For vår oppgave, som baseres på teoretiske antakelser blir den strategien mest gunstig, men vi vil hele tiden være åpne for nye funn underveis.

Kriterium for å tolke funnene: Tilslutt skal en tolke alle funnene opp mot allerede eksisterende teori. Ved å bruke punktene nevnt ovenfor mener Johannessen, et al., (2004) som referer til, Yin (2003) at en kan relatere funnene til eksisterende teori.

Resultatet av denne modellen er at man i en rapport kan beholde eksisterende teori, modifisere og videreutvikle eksisterende teori eller skape helt nye teorier. Ettersom vi har valgt casedesign, vil vi ha informasjon om strategier som påvirker innovasjonsadferden i de bedriftene vi studerer, og ønsker ikke å generalisere. Vi ønsker å finne ut om de funnene vi gjør har sammenheng med eksisterende teori, en såkalt mønstermatching.

4.3 Datainnsamling

Her presenterer vi hvilke data vi har benyttet oss av, og hvordan vi har samlet inn dataene til studien. Videre presenterer vi utvalget og beskriver gjennomføringen av intervjuene.

4.3.1 Primærdata

I følge Gripsrud, et al., (2004) skiller man mellom to forskjellige typer data primærdata og sekundærdata. Data som er samlet inn av andre og ofte til andre formål er sekundærdata, vår bruk av slike data blir derfor en sekundær anvendelse. Sekundærdata kan benyttes både i deskriptive og i eksplorative design. Det kritiske med denne type data er hvor godt egnet de er til å besvare vår problemstilling, da de egentlig er samlet inn som primærdata til et annet formål. Sekundærdata er en rask og billig måte å samle inn data på, men dataen kan i mange

tilfeller bli for generelle eller utdaterte. Når vi gikk i gang med arbeidet til denne undersøkelsen fant vi ingen relaterte studier som omhandlet opplevelsesbasert reiseliv spesifikt. Å benytte sekundærdata ble derfor uegnet for denne oppgaven.

Vi valgte å basere vår studie på primærdata, det vil si data vi selv har samlet inn direkte fra våre informanter. Primærdata kan man innhente på flere måter, blant annet ved kommunikasjon med mennesker, observasjon av mennesker og dokumentanalyse (Gripsrud, et al., 2004). I denne oppgaven har vi valgt å bruke kommunikasjon i form av individuelle dybdeintervjuer. Denne type intervju benyttes ofte når det er få informanter og man ønsker å få med informantenes erfaringer. Det vi ønsket å få ut av intervjuene med våre fem opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter var erfaringer og tanker omkring drivkrefter for innovasjon, derfor fant vi denne form for datainnsamling hensiktsmessig.

4.3.2 Utvalg

I følge Johannessen, et al., (2004), er utvelgelsen av informanter til et kvalitativt intervju av stor betydning. Dette går blant annet på å sikre at en har de rette informantene til å forsvare sin problemstilling. Utvalgsstørrelsen er avgjørende i valg av informanter, da hovedtanken bak en kvalitativ metode er å få mest mulig informasjon (data) av et bestemt antall. Det er ingen begrensninger på antall informanter, men ettersom en går i dybden og hvert intervju er forskjellig, blir et stort antall en klar utfordring. Utvalgsstrategien har stor innflytelse på analysen av dataene, og ifølge Jacobsen (2000), må en gå gjennom et sett definerte steg:

Det første skrittet er en mest mulig fullstendig oversikt av de som er ønskelige informanter. Den teoretiske populasjonen innebærer hvor mange enheter en trenger totalt sett, og beskriver den type mennesker eller ulike livssituasjoner som vi er interessert i. Tidsperspektivet er også en vesentlig faktor, da ulike populasjoner ikke er like tilgjengelige i ethvert tidsrom. For vår problemstilling rettet oversikten seg til å kartlegge reiselivsbedrifter. Neste steg er å dele populasjonen opp i undergrupper. En gitt gruppe mennesker er ikke homogene, og inndelingsvariabler er et fortrinn med tanke på å skaffe best mulig data til den definerte problemstilling. Vi bestemte oss for å basere oppgaven på fem opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter i Lofoten. Da vi ønsket å gå i dybden på hver informant mener vi fem var ønskelig antall informanter sett i lys av tiden vi hadde til rådighet. Grunnen til at vi satte Lofoten som avgrensning er at Lofoten en velkjent reiselivsdestinasjon som er blitt kåret til verdens tredje beste øyreisemål av National Geographic Traveler, noe som aktualiserer vår oppgave.

Når vi hadde bestemt avgrensningen både med hensyn til antall informanter og geografisk sett, bestemte vi oss for å gjennomføre et intervju med destinasjonsselskapet i Lofoten for å få deres synspunkter på hvilke bedrifter vi burde ha med i studien. Grunnen til at vi valgte å gjøre det på denne måten var at vi ønsket å ha med bedrifter som i hovedsak satset på opplevelser, og destinasjonsselskapet kjenner godt til bedriftene i området. Dette intervjuet ble også brukt som et kartleggingsintervju for å få en dypere kunnskap om destinasjonen. Bedriftene vi fikk anbefalt å intervju videre representerer ulik størrelse, ulikt antall ansatte, ulik kompetanse om de retter seg mot enkelt turistene eller mot bedrifter, men felles for de fem bedriftene er at de tilbyr et spekter av opplevelser. Bedriftene vi har intervjuet er:

- XXLofoten
- Lofoten Aktiv
- Lofoten Golf Links
- Aalan Gård
- Glasshytta på Vikten

I alle fem bedriftene har vi valgt å intervju entreprenøren/gründeren, en av informantene har tatt over virksomheten etter sin far men har vært med på prosessen fra starten av og vi velger derfor å definere han som entreprenør/gründer. Dette valget er gjort fordi vi hevder at det er slike nøkkelpersoner som kan være til størst nytte for å besvare problemstillingen. Alle bedriftene ble først kontaktet per telefon hvor vi presenterte oss selv og oppgavens formål. Etter samtalen sendte vi en e-post til bedriftene med mer informasjon og intervjuguiden. Når informantene hadde sett dette bestemte de seg for om de ønsket å stille som informant.

4.3.3 Gjennomføring av intervju

Innsamlingen av data ble gjennomført ved hjelp av intervju der det ble fokusert på å gjennomføre et semi-strukturert intervju. I følge Johannessen, et al., (2004) har denne formen for intervju en overordnet intervjuguide som utgangspunkt. Dette gjør at man kan variere på tema, spørsmål og rekkefølge alt etter hvordan intervjuet utarter seg. En kan velge å stille konkrete spørsmål, men også bare generelt om et tema. Dette oppmuntrer informanten til å komme med utdypende svar. Dybdeintervjuene gav oss muligheten til å komme dypt inn på informantene, noe som bidro til å skape forståelse for fenomenet.

På tre av intervjuene hadde vi mulighet til å reise til Lofoten for å gjennomføre intervjuene og møte informantene personlig. På disse tre intervjuene med XXLofoten, Lofoten Aktiv og Glasshytta på Vikten, fikk vi muligheten til å observere informantens holdninger og kroppsspråk noe som gjorde kommunikasjonen enklere. Intervjuene med Lofoten Golf Links og Aalan Gård ble gjennomført vi Skype, på denne måten fikk vi sett informanten vi snakket med selv om vi ikke var der personlig. Før vi gikk i gang med intervjuene forklarte vi hva vi studerte, hvorfor vi skriver denne oppgaven og hva som er formålet med den. Vi forklarte videre at informasjonen vi fikk ut av intervjuene ville bli brukt i oppgaven som senere vil bli offentliggjort ved bibliotekets databaser. Samtlige av informantene gav tilsagn om at vi kunne identifisere de i oppgaven. Vi informerte om at vi ville sende dem utdrag fra oppgaven til godkjenning dersom det ble brukt sitater, videre informerte vi om at de vil motta et eksemplar av den endelige utgaven.

Ved gjennomføring av intervjuene benyttet vi båndopptaker, dette for å ikke gå glipp av viktig informasjon da med særlig tanke på at vi skal bruke sitater i analysen. Dette ble på forhånd avklart med informantene. I tillegg til båndopptaker noterte vi underveis i intervjuet, ved hvert intervju førte en av oss samtalen mens den andre noterte. Dette ble gjort for at fokus hele tiden skulle være hos informanten, slik at det ble flyt i intervjuet. Etter intervjuet ble båndopptakene transkribert slik at det i analysen skulle være enklere å gå tilbake i intervjuene.

4.3.4 Intervjuguide

I følge Jacobsen (2000) er det noen faktorer det er viktig å følge ved utarbeiding av en intervjuguide. Guiden skal starte med en forside som forklarer hvilket tema intervjuet skal handle om, hva som er hensikten med intervjuet og hvor lang tid det estimert vil ta. De første spørsmålene skal omhandle bedriften og intervjuobjektets rolle i bedriften. Videre skal spørsmålene omhandle detaljspørsmål om det som er kjerneinformasjonsbehovet. Til slutt skal det være rom for ekstras spørsmål og synspunkter både fra intervjuer og fra objekt for å unngå uklarheter.

Intervjuguiden (se vedlegg) inneholder en forside med presentasjon både av tema og oss selv og hvor lang tid det ville ta. De første spørsmålene omhandler bedrifter og informanten, når ble den startet, helårsdrift eller sesongdrift, hvor mange årsverk osv. Videre fortsetter intervjuguiden med spørsmål som omhandler oppgavens tema og problemstilling.

Intervjuguiden er utarbeidet med utgangspunkt i forskningsmodellen, noe

litteraturgjennomgangen også er. Dette er gjort for at det skulle være en tydelig sammenheng mellom forskningsmodellen, litteraturens antakelser og de empiriske dataene. Vi benyttet oppfølgings spørsmål underveis i intervjuet der vi fant det hensiktsmessig. Mot slutten av hvert intervju forsikret vi oss om at det var i orden for objektet at vi tok kontakt i etterkant av intervjuet dersom noe skulle være uklart, og også at objektet kunne kontakte oss dersom det var noe de ønsket å legge til.

4.4 Analyse av funnene

Den beste analysen av data/empiri som samles inn, baseres på undersøkelsens mål, tema og design og viser at en knytter resultatene fra datainnsamlingen opp mot sekundærdata og forhåndslest teori (Jacobsen, 2000).

For å bearbeide og analysere våre empiriske funn valgte vi å bruke et analyseverktøy som tar utgangspunkt i en prosess med å beskrive, systematisere, kategorisere og sammenbinde (Jacobsen, 2000). I den delen av analysen hvor vi skulle beskrive startet vi med å transkribere alle lydopptakene vi hadde fra intervjuene, som gav oss mange sider med informasjon. Når vi hadde transkribert disse systematiserte vi materialet på en måte som gjorde det lettere for oss å bruke dette aktivt i analysen. Dette gjorde vi ved at vi kuttet ut gjentakelser og småprat som var uvesentlig for denne oppgaven. Videre uthevet vi sitater vi mente ville ha relevans for analysedelen. Intervjuene var på grunnlag av intervjuguiden strukturert i forhold til temaene i forskningsmodellen, men noe av informasjonen hadde informantene fortalt om etter at vi hadde gått igjennom intervjuguiden. Vi bearbeidet derfor transkriberingen enda en del ved at vi samlet alt som tilhørte samme tema i samme kategori.

Etter at vi hadde kategorisert materialet gikk vi igang med tolkningen av de empiriske funnene opp mot litteraturen. I følge Yin (2003) er det tre måter å knytte data til de teoretiske antagelsene, med andre ord basere en analyse på teoretiske antakelser:

Mønstermatching: Å søke etter meninger og sammenhenger kan sammenlignes med å søke etter mønstre som samsvarer. Et funn i teorien som matcher et funn vi selv har gjort, kan sees i relasjon mot at vi har matchet to funn og to mønstre.

Forklaringskjeder: En bygger opp teoretiske forklaringer rundt casen som potensielt kan brukes på andre teorier og ideer. Målet er å utvikle nye teorier til bruk i videre forskning, ikke bare til å formulere en konklusjon på et aktuelt case.

Tidsserieanalyse: Ved å benytte enkle, komplekse eller kronologiske tidsperioder til å analysere data, vil man kunne danne seg et bilde av ulike mønstre.

Vi har valgt å ta utgangspunkt i mønstermatching da målet er at vi skal søke etter meninger og sammenhenger mellom drivkrefter og innovasjon. Drivkrefter for innovasjon har vært studert tidligere i andre næringer, vi skal nå prøve ut denne litteraturen på opplevelsesnæringen. I analysen ser vi etter likheter og ulikheter i hva som driver innovasjonen i bedriftene vi har intervjuet. Disse ble satt i sammenheng med antakelsene våre, og i gjennom analysen utarbeidet vi implikasjoner innenfor hver av drivkreftene. Tilslutt i analysen oppsummerer vi bedriftene og drivkreftene i en tabell som viser hvilke av drivkreftene som skaper innovasjon i de ulike bedriftene.

4.5 Oppgavens gyldighet

Hva er god kvalitet på kvalitative forskningsopplegg? Uansett hvilken metode vi benytter vil den ha både styrker og svakheter, det er derfor viktig å være bevisst på svakhetene til metoden slik at en unngår feilkilder når man skal konkludere. I kvantitative forskningsopplegg brukes begrepene reliabilitet og validitet for å måle kvaliteten av dataene. I følge Yin (2003) kan man bruke de samme begrepene ved evaluering av kvalitativ metode. Enkelte ganger må en bruke både reliabilitet og validitet, mens det andre ganger er snakk om en egen logikk for kvalitative metoder. Vi bruker begrepene pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og overensstemmelse i vår oppgave.

4.5.1 Pålitelighet (reliabilitet)

I kvantitativ metode benyttes reliabilitet som en måte å sjekke hvilke data som brukes, innsamlingsmåte og hvordan de bearbeides på. For kvalitative metoder er det lite hensiktsmessig å benytte dette. Datainnsamlingen blir styrt av samtalen, forskeren bruker seg selv som instrument for å måle resultater, og det er umulig for andre forskere å kopiere andres kvalitative forskning. Måter en kan styrke påliteligheten på forskningens konklusjoner, kan blant annet gjøres ved å gi en beskrivelse av prosessen og være åpen om framgangsmåten slik at det er mulig å spore dokumentasjon, metoder og avgjørelser hele veien (Johannessen, et al., 2004).

For vår oppgave måtte påliteligheten følges opp, da problemstillingen legger til rette for at bedriftene kan sette seg selv i et godt lys. En viktig del av vurdering av pålitelighet var

kroppsspråk og holdninger som kom fram under intervjuet, dette var en av grunnene til at vi valgte å gjennomføre intervjuene ved fysisk tilstedeværelse eller ved bruk av Skype.

4.5.2 Troverdighet (begrepsvaliditet)

Validitet benyttes i kvantitativ metode for å svare på spørsmålet ”måler vi det vi tror vi måler?”. For kvalitativ metode lar ikke dette seg gjennomføre, da vi ikke kan kvantifisere (måle) dataene. En kan derimot vinkle validitet opp mot hvorvidt en metode ”undersøker det den har til hensikt å undersøke” (Johannessen, et al., 2004).

I følge Johannessen, et al., (2004) kan vedvarende observasjon og metodetriangulering benyttes som teknikk for å øke sannsynligheten for at resultatene er troverdige. Teknikkene går henholdsvis ut på å investere nok tid til å bli kjent med feltet for å enklere skille ut relevante data (vedvarende observasjon) og benytte ulike metoder som eksempelvis observasjon og intervju for å få et bredere perspektiv på ulike settinger (metodetriangulering).

Troverdigheten for vår del er styrket. Til tross for at vi ikke hadde lang nok tid til å være i feltet, er blant annet utvalgsstørrelsen tilpasset dette. Vi benyttet båndopptaker for hvert intervju for å ikke gå glipp av noe informasjon. Ved at vi transkriberte, fikk vi en klar oversikt over situasjonen og en mulighet for til å innhente mer informasjon dersom det var noe som var uklart.

4.5.3 Overførbarhet (ekstern validitet)

Kan resultater fra ett forskningsprosjekt overføres til liknede fenomener? Ved representative undersøkelser er det mulig å generalisere funne fra et utvalg til en populasjon. Ved kvalitative undersøkelser er ikke dette mulig, i slike undersøkelser blir det overføring av kunnskap i stedet for generalisering. Undersøkelsens overførbarhet henger sammen med om man har klart å etablere beskrivelser, tolkninger og forklaringer som kan være nyttige for andre forsker i andre sammenhenger (Johannessen, et al., 2004).

Overførbarheten vil ikke umiddelbart ha innvirkning på vår oppgave. Vi benyttet oss av tidligere forskning for å kunne benytte mønstermatching til å se klare mønster mellom tidligere resultater og våre. Dette innebærer at vi benytter oss av kunnskap for å begrunne resultater og søke etter meninger og sammenhenger, ikke som en måte å generalisere og konkludere omkring andres forskning.

4.5.4 Overensstemmelse

Begrepet overensstemmelse betyr at funnene er et resultat av den forskning som er gjort og ikke forskerens subjektive holdninger. Dette gjøres ved at forskeren avdekker og beskriver alle beslutninger som er blitt gjort underveis i forskningsprosessen. I denne avklaringen er det viktig at forskeren er selvkritisk og ærlig og kommentere alle former for skjevheter, avvik, fordommer og oppfatninger (Johannessen, et al., 2004). Som en del av at vår oppgave kan bli brukt i videre forskning, har vi i minst mulig grad latt vår subjektive mening komme frem. Vi fulgte intervjuguiden for å holde oss til forskningsmodellens hovedpunkter. Direkte etter intervjuene transkriberte vi, for at vi ikke skulle påvirke resultatene.

4.6 Refleksjoner til metode

Etter at datainnsamlingen er gjennomført og vi har produsert en oppgave på grunnlag av våre empiriske funn har vi reflektert over hva som kunne vært gjort annerledes for å styrke oppgavens reliabilitet. I innsamlingen samlet vi bare inn data fra informanter som var representanter for de bedriftene vi studerte. Det kan være nærliggende å tro at disse personene ønsker å sette sin bedrift i et godt lys. Vi har til en viss grad prøvd å unngå dette ved å starte innsamlingen med et intervju med Destiantion Lofoten. Dette gav oss et innblikk i innovasjonsaktiviteten til de enkelte bedriftene uten at informanten var en del av bedriften. Det som kunne vært interessant å gjøre for å styrke oppgaven hadde vært å supplere med kundenes oppfatning av innovasjonen i bedriftene. Det kunne også vært interessant å tatt med meninger og synspunkter fra virkemiddelapparatet.

5. Empiri

I dette kapitlet presenteres bedriftene som har vært informanter i innsamlingen av våre empiriske data. Bedriftene i denne studien er valgt ut i fra kriteriet om at hovedproduksjonen deres er opplevelsesproduksjon, samt at bedriftene skulle være lokalisert både i vest- og aust-Lofoten. Vi gjennomførte først et intervju med Destination Lofoten, som er hele Lofotens destinasjonsselskap. Dette intervjuet ble brukt som et kartleggingsintervju, her fikk vi mange innspill til hvilke bedrifter vi kunne bruke som informanter. Bedriftene som ble intervjuet er XXLofoten og Lofoten Aktiv fra aust-Lofoten, Lofoten Golf Links som ligger midt i mellom vest- og aust-Lofoten, og Glasshytta og Aaland Gård som ligger i vest- Lofoten. Videre presenterer vi de ulike bedriftene, presentasjonene er basert på informasjonen vi innhentet i intervjuene.

5.1 Destination Lofoten

Navn på bedrift: Destination Lofoten AS

Antall årsverk: 4

Bedriftens lokalisering: Sentrumsgården, Svolvær

Bedriftens virksomhetsområde: Markedsføring, promotering og salg av Lofoten som reisemål, informasjonsformidling og koordinering.

Destination Lofoten ble stiftet 3.februar 1992, som et resultat av Lofotkommunenes behov for å ha et felles organ. Selskapet er lokalisert i Svolvær i aust-Lofoten, daglig leder er Elisabeth Dreyer. Destination Lofoten er en bedriftsstyrt virksomhet det vil si at 76% av selskapet er eid av reiselivsbedriftene, mens de resterende 24% er politisk drevet som vil si at kommunene i Lofoten betaler en viss sum for at destinasjonsselskapet skal utføre offentlige tjenester som for eksempel turistinformasjon. Bedriftene som er en del av destinasjonsselskapet betaler inn en sum basert på omsetning, for at Destination Lofoten skal markedsføre Lofoten utad.

Destination Lofotens viktigste oppgaver er gjennomføring og formidling av reiselivstjenester på vegne av reiselivsnæringen i Lofoten, koordinering og utvikling av gode reiselivsprodukter i regionen, presentasjon av Lofoten på nasjonale og internasjonale reiselivsmesser,

utviklingen av en felles profil for Lofoten som reisemål, koordinering av all produktinformasjon om Lofoten som reisemål, ivaretagelse av vertskaps- og informasjonsfunksjonene for kommunene i Lofoten.

Som et destinasjonsselskap i Norge skiller Destination Lofoten seg ut fordi forretningsmodellen er bedriftsstyrt og ikke politisk styrt. Utad driver selskapet markedsføring av Lofoten som helhet, innad er de et byggeledd i forhold til samarbeid mellom reiselivsbedrifter. Selskapet er tilstede i regionen for å styrke og utvikle eksempelvis nye produkter og muligheter.

5.2 XXLofoten

Navn på bedrift: XXLofoten AS

Antall årsverk: 7-8

Sesong/ Helår: Helårsdrift

Bedriftens lokalisering: Svolvær torg

Bedriftens virksomhetsområde: XXLofoten er tilbyder av skreddersydde og meningsfylte opplevelser og aktiviteter i Lofoten, i hovedsak rettet mot bedriftsmarkedet men også grupper av eventyrlystne.

Bedriften ble etablert i 2005 som en videreføring av en mindre aktivitetsbedrift, første fulle driftsår var i 2006. XXLofoten leverer meningsfylte konsepter som de kaller ”Mind Moving Concepts”, bedriften er opptatt av at kunden få satt alle sansene i sving og blir tilført kunnskap. Eksempler på noen av konseptene til XXLofoten; ”Siste Viking” som vil si å oppleve skreifiske på vinteren og storseien på sommeren, kunden reise ut med bedriftens egen båt for å prøve fiskelykken, noe av fangsten tilberedes om bord i båten, mens noe blir spandert på havørna. ”Robinson” er et annet tilbud som er et havkajakkonsept som inkluderer oppdagelse av en ”øde øy” med et skikkelig villmarks måltid over bålet, kunden må selv ta aktivt del i forberedelsene av måltidet. ”Verdens Tak” er et turkonsept hvor kunden bestiger et av Lofotens mange fjell og tilbereder et måltid på toppen av fjellet.

XXLofoten har produksjon av opplevelser som sin hovedproduksjon, og leverer opplevelser som kunden må delta aktivt i. Entreprenørene bak XXLofoten er Frank Hagen og Geir Martin,

som i dag både eier og driver bedriften, i tillegg til Hagen og Martin er det fem andre fast ansatte i virksomheten. Hagen og Martin besitter ingen formell kompetanse. Hagen har jobbet som konsulent i forsvaret hvor han jobbet med kursvirksomhet. Martin er utdannet kokk, han har også erfaring fra forsvaret. XXLOfoten har ansatt personer med utvidet kompetanse i sin virksomhet, og har i dag salgssjef som har utdannelse innenfor reiseliv og markedsføring. Idé og konseptutvikler som er utdannet innenfor kommunikasjon og media. It-ansvarlig som har formell utdannelse innenfor IT.

I dag befinner XXLOfoten seg i en ekspansjonsfase, det arbeides med strukturering av bedriften før de skal bevege seg over i ekspansjon. XXLOfoten retter sine produkter direkte mot bedriftsmarkedet, og generer store deler av sin omsetning fra kurs og konferansemarkedet. Denne forretningsmodellen gir bedriften størst aktivitet utenfor sesong da det er da bedrifter legger sine kurs og konferanser. XXLOfoten har derfor klart å etablere en forretningsmodell som gir bedriften mulighet til å drive på helårsbasis uten markante sesongsvingninger.

XXLOfotens innovasjons prosjekter er blant annet et selvutviklet online booking system, hvor kunden kan bestille hele sin reise, fly, båt, overnatting og opplevelser. Det samme online systemet fungerer som organisasjonsverktøy for bedriften med tanke på planlegging, budsjettering med mer. Et annet innovasjonsprosjekt er opplevelsesproduktet "Sjømatteater" som kombinerer ulike næringer sammen til en opplevelse, i dette produktet er fiskenæringen med. XX- Lofoten driver kontinuerlig med produktinnovasjon som vil si endringer på deres opplevelsesprodukter. Booking systemet kategoriseres som organisatorisk innovasjon, kombinasjonsprodukter fra ulike næringer er en typisk markedsinnovasjon.

5.3 Lofoten Aktiv

Navn på bedrift: Lofoten Aktiv

Antall årsverk: 1,5

Sesong/ Helår: Helårsdrift

Bedriftens lokalisering: Kabelvåg

Bedriftens virksomhetsområde: Lofoten Aktiv er en aktivitetsbedrift som tilbyr ulike naturopplevelser.

Lofoten Aktiv ble etablert i 1984, bedriften eies og drives av Jann Engstad som ved behov har lokale guider med på laget. Jann er sertifisert kajakkpadler, han besitter sertifikatet BCU Five Star som er det høyeste nivået i verden som kajakkinstruktør. Ved siden av dette er han utdannet båtbygger, i tillegg har han kortere utdanninger innen IT og markedsføring. Lofoten Aktiv er tilbyder av en rekke ulike uteaktiviteter i Lofoten, i flere kategorier og vanskelighetsgrader. Bedriften tilbyr kajakk kurs, kajakturer, fotturer, trugeturer, seilturer, både dagsturer og overnattingsturer er i opplevelsestilbudet til Lofoten Aktiv.

Lofoten Aktiv har opplevelser som sin hovedproduksjon, og leverer produkter som kunden må delta aktivt i. Bedriften retter sine tilbud både til person og bedriftsmarkedet, målgruppen er de som ønsker å oppleve naturen på nært hold. Lofoten aktiv satser på turer med mindre grupper, dette for å beholde det nære preget, og muligheten til å følge opp kunden i større grad. Selskapet ble godkjent som økoturismebedrift i 2008, og har fokus på ”Trø Varsomt” prinsippene som innebærer at bedriften har stor fokus på at deres produkter ikke skal skade naturen. Lofoten Aktiv befinner seg i dag i en etablert driftsfase, det jobbes kontinuerlig med utvikling hvor målet er at bedriften skal over i en ekspansjonsfase.

Et av innovasjonsprosjektene til Lofoten Aktiv er Økoturismen, at bedriften tilbyr produkter som går ut på at kunden får utfordre seg selv i takt med naturen, dette er en markedsinnovasjon på grunnlag av at bedriften trenger inn i en ny del av markedet. I tillegg driver bedriften en kontinuerlig utvikling av sine opplevelsesprodukter, det foregår til en hver tid inkrementelle produktinnovasjoner.

5.4 Lofoten Golf Links

Navn på bedrift: Lofoten Golf Links

Antall årsverk: 7-8

Sesong/ Helår: Helårsdrift

Bedriftens lokalisering: Gimsøysand

Bedriftens virksomhetsområde: Tilbyr en spektakulær golfbane som kan benyttes til privat bruk som turneringer, overnatting og bespisning.

Lofoten Golf Links drifter golfbane overnattinger og bespisninger. Golfbanen ble etablert i 1998 rett ved storhavet og med fritt utsyn mot nord og midnattsola. Dette, i tillegg til et rikt fugleliv gjør banen til en spektakulær attraksjon for golfinteresserte. Bedriften ble i 2009 kåret til årets reislivsbedrift, og har av Dagens Næringsliv blitt omtalt som ”Norges mest berømte Golfbane”, basert på omtalene The New York Times har gjort av Lofoten Golf Links (Lofotengolf.no)

Selskapet drives av daglig leder Frode Hov, Hov har reisefaglig utdanning fra Høgskolen i Lillehammer. I tillegg besitter teamet profesjonell golfspiller, salg og markedsjef med erfaring fra ledelse av bedrifter de siste 25 år, i tillegg har han utdanning fra NHH og BI.

Lofoten Golf Links består av tre selskaper Lofoten Golfbane AS som eier driftsselskapet Lofoten Golfdrift AS og 68 Lofoten som er et turoperatørselskap som selger inn Lofoten som chartermål. Bedriften har i dag opplevelsesproduksjon som sin hovedproduksjon og tilbyr opplevelser som kunden må delta aktivt i. Lofoten Golf Links befinner seg i en ekspansjonsfase. Selskapet skal utvikles til å bli en totaltilbyder av opplevelser på Gimsøy. Det skal bygges et opplevelseshotell i tilknytning til golfbanen, golfbanen skal utbygge fra 9 til 18 hull samt at det kontinuerlig utvikles flere aktiviteter som kan drives på vinterstid.

Et innovasjonsprosjekt som Lofoten Golf Links gjennom 68 Lofoten jobber aktivt med er å få til charterturisme i Lofoten. Dette har bedriftene fått prøvd ut med hell og jobber nå med å få til faste avganger i året. Dette er en markedsinnovasjon det vil si at bedriften selger seg inn i et nytt type marked som ikke har vært utprøvd i Lofoten tidligere. I tillegg jobber Lofoten Golf Links med å bygge et opplevelseshotell i tilknytning til golfbanen, hotellet i seg selv er en arkitektonisk innovasjon i Lofoten.

5.5 Aalan Gård

Navn på bedrift: Aalan Gård

Antall årsverk: 3

Sesong/ Helår: Helårsdrift

Bedriftens lokalisering: Bøstad

Bedriftens virksomhetsområde: Tilbyr opplevelser innenfor gårdsturisme, gårdsutsalg med salg av oster og urter som produseres på gården.

Gården ble bygd i 1981, rundt 1991 ble det bygd gårdsbutikk i tilknytning til gården det var på denne tiden turismesatsingen startet. Knut Åland etablerte virksomheten, som han i dag driver med kona deres datter og hennes ektemann. Aalan Gård leverer den ekte og naturlige lofotopplevelsen. På gården kan besøkende aktivt oppleve er mangfoldig gårdsbruk med osteproduksjon, urtehage, turstier og mange forskjellige dyr, i tillegg har de utsalg av produkter som ost og urter og gårdscafé. Aalan Gård produserer opplevelser som et tillegg til andre produkter. Kunden er passiv deltaker i opplevelsene på gården.

Virksomheten befinner seg i dag i en etablert driftsfase, men jobber aktivt med utvikling. Bedriften skal ekspandere noe, spesielt med hensyn til produksjonen. For tiden bygger de ut ysteriet, utvider urtehagen og bygger større toalettanlegg for besøkende. Aaland Gård retter seg i hovedsak inn mot personmarked.

Innovasjonsprosjektene til Aalan Gård er i størst tilknytning til produksjon av ost, og da spesielt designet. Bedriften driver med kontinuerlige produktinnovasjoner.

5.6 Glasshytta

Navn på bedrift: Glasshytta

Antall årsverk: 1,5

Sesong/ Helår: Sesong

Bedriftens lokalisering: Vikten

Bedriftens virksomhetsområde: Tilbyder av opplevelser knyttet til produksjon av glass og keramikk, salg av produkter og cafédrift.

Glasshytta ble etablert i 1977, da ble det startet med glassblåsing. I 1992 ble glasshytta slik vi kjenner den i dag bygd, med glassblåsing, keramikk verksted, utsalg og café. Glasshytta tilbyr en unik opplevelse hvor de besøkende får oppleve at det produseres glass og keramikk, i tillegg til salg av produkter. Beliggenheten til Glasshytta, rett mot storhavet, har stor attraksjonsverdi i seg selv og er derfor en del av opplevelsen.

Glasshytta produserer opplevelser som et tillegg til sine salgsprodukter, kundene er passive deltakere i opplevelsen. Bedriften retter seg inn mot personmarked. Glasshytta befinner seg i dag i en etablert driftsfase, i 2011 overtok Anders Tangrand bedriften etter sin far som startet virksomheten i 1977. Glasshytta befinner seg derfor i et generasjonsskifte, med mål om å utvikle seg videre.

Innovasjonsprosjektene til Glasshytta har vært tilknyttet produksjonen av glass i hovedsak, at bedriften startet å bruke kvarts i glasset er en innovasjon. På denne måten fikk kunden en liten bit av Lofoten med seg hjem. Bedriften driver i hovedsak med produktinnovasjoner.

5.7 Oppsummering av empiri

For å oppsummere empirikapitlet har vi valgt å kategorisere bedriftene og informantene i en tabell, basert på hva de tilbyr og til hvem de tilbyr det. Dette for å gjøre det mer oversiktlig i forkant av analysen.

Bedrift	Informant	Tilbud	Aktiv/Passiv	Til hvem	Bedriftsfase	Innovasjonsprosjekt
XXLoften	Frank Hagen (Entreprenør)	Opplevelser som hovedprodukt	Kunden aktiv deltaker i opplevelsen	Bedrifts - markedet	Ekspansjonsfase	Booking-system, Sjømat- teater
Lofoten Aktiv	Jann Engstad (Entreprenør)	Opplevelser som hovedprodukt	Kunden aktiv deltaker i opplevelsen	Bedrift- og person- marked	Etablert driftsfase	Økoturisme
Lofoten Golf Links	Frode Hov (Entreprenør)	Opplevelser som hovedprodukt	Kunden aktiv deltaker i opplevelsen	Bedrift- og person- marked	Ekspansjonsfase	Charter turisme, opplevelses hotell
Aalan Gård	Knut Aalan (Entreprenør)	Opplevelser som delprodukt	Kunden passiv deltaker i opplevelsen	Personmarked	Etablert driftsfase	Design av produkter
Glass hytta	Anders Tangrand (Tatt over etter sin far som var entreprnøren)	Opplevelser som delprodukt	Kunden passiv deltaker i opplevelsen	Personmarked	Etablert driftsfase	Kvarts i glass produksjonen

Figur 6: Presentasjon av informantene

6. Analyse

Analysekapitlet er strukturert etter kategoriseringen som forskningsmodellen er bygd opp etter. Denne oppbyggingen ble brukt når vi samlet inn de empiriske dataene og vi finner det derfor hensiktsmessig å benytte oss av samme kategorisering også i analysen.

Vi gir først en analyse av innovasjon og opplevelser, her vil vi hjelp av de empiriske dataene finne ut hvordan informantene definerer innovasjon i opplevelsesbasert reiseliv, samt hvilke typer innovasjon som eksisterer i næringen. Vi drøfter hva som utgjør en meningsfull opplevelse, da næringens hovedproduksjon er opplevelser. Videre forklarer vi ut fra våre empiriske data hvordan drivkreftene entreprenøren, teamet, virkemiddelapparatet, nettverket og kunden påvirker innovasjonen i bedriftene. Dette for å forstå hvordan innovasjon skapes i opplevelsesbedriftene av de utvalgte drivkreftene. Analysen tar utgangspunkt i de antakelsene vi identifiserte i litteraturgjennomgangen. Den avsluttes med en oppsummerende tabell på grunnlag av antakelsene der de ulike faktorene ses i sammenheng i forhold til hvordan de påvirker innovasjon.

6.1 Opplevelser og innovasjon

Av de fem informantene vi har intervjuet opptrer tre av bedriftene i det som kalles primær opplevelsessektor som vil si at å levere opplevelser er bedriftens primære mål. XXLofoten, Lofoten Aktiv og Lofoten Golf Links har produksjon av opplevelser som deres hovedproduksjon. Glasshytta og Aalan Gård opptrer i sekundær opplevelsessektor som vil si at de leverer opplevelser som et tillegg til andre produkter og tjenester. Aalan Gård har opplevelsesproduksjonen som et tillegg til salg av gårdsprodusert ost og urter. Glasshytta produserer glass og keramikk til salg, og leverer opplevelser som et tillegg til dette.

Informantene skiller seg også fra hverandre i form av hvilken dimensjon opplevelsene de tilbyr blir vurdert. Litteraturen skiller mellom to dimensjoner; kundens grad av deltakelse og kundens grad av tilknytning eller relasjon til opplevelsen, det vil si hvorvidt kunden absorberer eller fordyper seg. Våre tre informanter som befinner seg innenfor den primære opplevelsessektoren, tilbyr opplevelser hvor kunden inkluderes i opplevelsen når den produseres. I disse bedriftenes tilbud har kunde en aktiv deltakelse og kunden er prosument av

opplevelsen, som vil si at kunden både produserer og konsumerer. XXLofoten, Lofoten Aktiv og Lofoten Golf Links tilbyr opplevelser som kajakkture, trugeturer, raftingture, sjømattedeater og golfkurs, altså aktiviteter som de legger til rette for at kan bli gode opplevelser, men de er avhengig av at kunden deltar aktivt og fordyper seg. Felles for disse aktivitetene er at de er altoppslukende og at kunden opplever en mestringfølelse, men når opplevelsen er forbrukt ønsker kundene noe nytt ikke samme tilbudet.

6.1.1 Meningsfulle opplevelser

Pine & Gilmore (1999) beskriver viktigheten av at en opplevelse er kreert som en kombinasjon av flere opplevelsesdimensjoner som underholdning, utdanning, estetikk og eskapisme. Underholdning handler om å føle noe, utdanning handler om å lære noe, estetikk handler om å være tilstede og eskapisme handler om å gjøre noe. Opplevelsesbedrifter som skaper opplevelser som er en kombinasjon av disse vil oppnå størst verdi som kan føre til økt etterspørsel etter deres opplevelser.

Tre av bedriftene (XXLofoten, Lofoten Aktiv og Lofoten Golf Link) er bedrifter som går inn under kategorien eskapisme som vil si at kunden er aktivt involvert og fordypet i opplevelsen. To av informantene (Aalan Gård, Glasshytta) går inn under kategorien estetisk som vil si at kunden passivt involvert og fordypet i opplevelsen. Gjeldene for alle bedriftene er at de ikke tilhører kun i en bestemt kategori, de tilbyr ulike opplevelser som kan kategoriseres ulikt. XXLofoten og Lofoten Aktiv tilbyr eksempelvis kajakkurs, Lofoten Golf Links tilbyr golfkurs som er utdannende, når opplevelsen er forbrukt har kunden lært noe nytt. Slike kurs gjennomføres i samsvar med vakker natur som gjør at opplevelsen bærer preg av å være estetisk også. Kajakkpadling inneholder mange faktorer som er underholdene i form av hva forbrukeren kan se, eksempelvis dyreliv. Golfkurs kan i Lofoten foregå på kveldstid i fantastisk midnattssol som vil gjøre en utdannende opplevelse til en underholdene opplevelse. Kurstilbudene som både XXLofoten, Lofoten Aktiv og Lofoten Golf Links tilbyr er opplevelser som er en kombinasjon av underholdning, utdanning, estetikk og eskapisme. På Aalan Gård kan du oppleve gårdsdriften og dyrene på lik linje med at du på Glasshytta kan oppleve at se blir produsert glass. Dette er opplevelser som er både underholdene og estetiske.

Gjennom de empirisk innsamlede dataene ser vi at samtlige av bedriftene produserer opplevelser som kombinerer flere av opplevelsesdimensjonene, som er positivt da dette vil gi bedriftene størst kommersiell verdi. Videre sier litteraturen at forbrukeren opplever det meningsfulle når han føler, lærer og blir oppslukt av å være tilstede eller delta aktivt. I følge Elisabeth Dreyer på Destination Lofoten er kunden som kommer til Lofoten i dag i stor grad

ute etter opplevelser hvor han lærer noe. Tiden hvor forbrukerne av reiselivsdestinasjoner reiste kun for å betrakte nye steder er over, i dag må destinasjonene har en attraksjonskraft i form av meningsfulle opplevelser. Dreyer uttaler:

”Kundene som kommer hit i dag vil ikke bare betrakte naturen, men være nært elementet og utfordre naturen.”

At trender endrer seg og at kundene blir mer kravstore og etterspør nye opplevelser fører til at bedriftene som opererer i markedet må innrette seg etter dette.

6.1.2 Typer av innovasjon

Antakelse: Innovasjon i opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter forekommer i form av radikale inkrementelle innovasjoner. Det eksisterer både produkt-, prosess-, organisatoriske- og markedsinnovasjoner i næringen.

I kartleggingsintervjuet med Destination Lofoten fikk vi innblikk i hvilken oppfatning destinasjonsselskapet har om innovasjonsaktiviteten til opplevelsesbedriftene i regionen. Det kom tydelig frem at noen bedrifter jobbet aktivt med innovasjon for å drive utvikling, andre bedrifter er fornøyd med sine leveranser slik de er i dag. Dreyer uttaler:

”På nitti-tallet ble Lofoten dratt ut som et av satsningsområdene i Norge, og destinasjonen fikk en voldsom drahjelp, det var veldig enkelt å tjene penger i næringen. Noen bedrifter kan av dette ha fått en liten sovepute, mange tenker at turistene kommer jo hver sommer og kjøper mine produkter, da er det ingen grunn til å endre på dem.”

Det vi får ut av dette er at innovasjonsaktivitetene blant bedriftene som opptrer på destinasjonen er varierende. Det er nærliggende å tro at dette også kan være fordi det er ulike oppfatninger av hva innovasjon i næringen er. Enkelte bedrifter kan karakterisere det som innovasjon om de har anskaffet en større båt eller en raskere påhengsmotor, mens andre kan karakterisere innovasjon som noe helt nytt. Noen vil karakterisere innovasjonen i næringen som inkrementell, mens andre mener det er radikal innovasjon. Litteraturen sier at enhver ide, praksis, produkt, tjeneste, prosess som oppfattes som ny av den som tar den i bruk er en innovasjon (Johannessen og Olaisen, 1995). Slike definisjoner er vide og bedrifter som ikke har høy innovasjonsaktivitet kan kalle seg innovative på grunnlag av at de har gjort små

endringer på en av sine produkter som medfører at kundene som tar det i bruk oppfatter det som nytt.

Det som kan være til stor verdi for aktørene i næringen er at det defineres hva som er innovasjon i opplevelsesnæringen. Litteraturen definerer innovasjon på ulike måter, og det er vanskelig å få en eksakt definisjon av hva innovasjon er. En av våre informanter uttalte:

”Innovasjon er forskjellig fra næring til næring, innovasjon i industrinæringen er ikke nødvendigvis det samme som i opplevelsesnæringen”.

Dette er essensielt for å definere innovasjon i denne næringen, definisjoner som tidligere er satt basert på andre næringer er ikke nødvendigvis riktige definisjoner for denne næringen, og dermed heller ikke for denne studien. I opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter er ikke innovasjon noe nytt og revolusjonerende, spesielt med tanke på at opplevelsesnæringen i Lofoten i stor grad benytter naturen som utgangspunkt for opplevelsesproduksjonen.

En av våre informanter uttalte:

”Innovasjon er å tørre å tenke nytt, med de ressursene vi har” en annen har uttalt
”Innovasjon vil si å tilføre ting noe nytt, man tilfører noe som skaper verdi og vekst”

Schumpeter (1934) definisjon av innovasjon sier at innovasjon er å utvikle nye kombinasjoner av eksisterende ressurser. Denne definisjonen er passende for det opplevelsesbaserte reiselivet, da det ofte er eksisterende naturressurser og menneskelige ressurser som blir benyttet på nye måter som skaper opplevelsen.

Når kunden har opplevd en aktivitet er den opplevelsen oppbrukt. Opplevelsessektoren har derfor et stort press på seg til og hele tiden å innovere fordi målgruppen hele tiden er på søken/ etterspør nye opplevelser. I opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter må bedriftene ha en kontinuerlig utvikling av opplevelsestilbudet hvis bedriften ønsker å få samme kunden tilbake flere ganger. Har en tilreisende opplevd raftigtur til Trollfjorden er det lite sannsynlig at den samme personen vil kjøpe denne opplevelsen en andre gang, og vil derfor ikke benytte seg av bedriftens tilbud flere ganger om ikke bedriften kan tilby andre aktiviteter og opplevelser. Den opplevelsesbaserte reiselivsbedriften må finne nye kombinasjoner av ønskene kundene har til opplevelsen, slik at kunden opplever noe nytt neste gang han/hun kjøper noe fra bedriften. En av informantene uttalte dette tydelig da han sa at

”I vår næring er innovasjon en evig pågående prosess, om du slapper av faller du av”

Informanten som uttalte dette er aktivt opptatt av å tilby sine kunder noe nytt eller endret slik at han kan skaffe seg lojale kunder, det vil si kunder som returnerer til destinasjonen flere ganger. Han har blant annet utviklet flere ulike varianter av samme produktet, kunden kan oppleve kajakkturet i ulike terreng, vanskelighetsgrader og prisklasser. En annen av våre informanter har videreutviklet sine turer fra rene fjellturet til at kunden produserer sin egen middag når han har nådd toppen av fjellet. Dette er endringer av produktet som gjør at det oppfattes som nytt av kunden. Alle våre informanter fokuserer på å utvikle produkter som gjør at kundene deres ønsker å kjøpe produktene flere ganger. Dette gjelder spesielt for XXLofoten som tilbyr sine produkter til et bedriftsmarked, der ønsket er at kundene skal benytte seg av XXLofoten som opplevelsesleverandør ved flere anledninger.

Gjennom innsamlede empiriske data i denne studien defineres innovasjon i opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter som utvikling av nye produkter av eksisterende ressurser. Denne definisjonen er i samsvar på Schumpeter (1934) sin forklaring av innovasjon. Innovasjonene i denne næringen er som oftest inkrementelle, dette fordi innovasjonene utvikles over tid. Samtlige av våre informanter har ikke utviklet noen radikale innovasjoner. For eksempel er det innovativt å kombinere gårdsdrift og reiseliv, men det er ikke noen radikal innovasjon verken å drive gård eller å produsere ost og urter. Innovasjon av opplevelsestilbudet blir provosert frem av kundene som etterspør noe nytt eller trendene i markedet, noe vil komme nærmere inn på senere i analysen. I dag er det en økende opplevelsestrend, vi ønsker å oppleve noe når vi reiser på ferie, eller vi reiser på forretningsreiser. Dette gjør at reiselivsbedriftene må innrette seg etter det som blir etterspurt i et marked med økt konkurranse. Som Dreyer uttalte kan noen av bedriftene i Lofoten ha fått en sovepute som følge av storsatsningen på Lofoten på 90-tallet. I følge våre informanter har kunden i dag endret seg, og bedriftene må i større grad innrette seg etter kundens etterspørsel og ikke basere seg på tidligere attraksjonskraft.

Opplevelsesindustrien er en forholdsvis ny næring sammenlignet med industriell industri og serviceindustrien. I datainnsamlingen uttalte en av informantene at næringen var prematur, noe som fører til at aktører i næringen kan få innovasjon i mange ledd av bedriften. Sammenfatter vi dette med litteraturen ser vi at opplevelsesbedrifter utvikler flere ulike typer av innovasjon. Den innovasjonen man ikke finner i følge våre informanter er radikale produktinnovasjoner, som vil si produksjon av helt nye opplevelsesprodukter. Innovasjonsaktivitetene i bedriftene er kontinuerlige som vil si at det er inkrementelle innovasjoner. Det eksisterer i høy grad inkrementelle produktinnovasjoner i

opplevelsesbedriftene, fordi bedriftene konstant gjør forbedringer av eksisterende produkter samt nye kombinasjoner av eksisterende opplevelser. De tre bedriftene vi har intervjuet som opptrer i primær opplevelsessektor har en konstant utvikling av sine opplevelsesprodukter, og er bevisste på å utvikle nye produkter slik at det skal være interessant for en kunde å komme tilbake og kjøpe bedriftenes produkter en andre og en tredje gang. En av bedriftene i den sekundære opplevelsessektoren jobber aktivt med å tilføye nye forbedrede produkter til sitt tilbud, både i form av opplevelser men også salgsprodukter for eksempel ost, urter eller glass. Den andre bedriften i sekundær sektoren har ikke hatt en utvikling av sine opplevelsesprodukter da det ikke har vært behov for dette. Bedriften har utviklet seg og endret på salgsproduktene, men med et fremtidig ønske om å utvikle seg også på opplevelsessiden. Vi ser at det er i den primære sektoren det forekommer produktinnovasjoner av opplevelsesproduktene, den sekundære sektoren har produktinnovasjon i produksjon av sin salgsproduksjon.

Prosessinnovasjoner, som for eksempel logistiske forbedringer er innovasjoner som kan effektivisere opplevelsen for kunden. Alle bedriftene vi har undersøkt har uttalt at de kjemper om tiden til hver enkelt kunde. Logistiske forbedringer som tar utgangspunkt i å fjerne elementer som hefter kundene, kan gjøre bedriftene mer attraktiv. Det kan være nærliggende å tro at å ha et målrettet fokus på prosessinnovasjoner i en kombinasjon med organisatoriske innovasjoner vil være gunstig for bedriftene for å skape attraksjon. Organisatoriske innovasjoner er nye systemer som gjør det lettere for kunden, dette kan for eksempel være felles bookingsystemer. En av bedriftene vi har vært i kontakt med har utviklet et eget datasystem for sin virksomhet, dette med støtte fra Innovasjon Norge. Bedriften registrerte at det ikke fantes et system i markedet i dag som er godt nok for deres drift, og utvikler derfor i dag et eget system. Systemet fokuserer på å gjøre det enkelt for kunden, hvor bedriften fremstår som en totaltilbyder. Det vil si at bedriften kan organisere alt fra forbrukeren starter reisen til de slutter reisen. Gjennom systemet får kunden kjøpt alt på et sted, bedriften organiserer logistikk, transport og arrangementer. Systemet har effektiviseringsgevinster både for bedriften og for kunden da det tar for seg hele kjeden fra booking til kommunikasjon, internplanlegging, ordregang, kundehistorikk, budsjettering og regnskap. Et slikt type system er ikke nødvendigvis en innovasjon i andre næringer, men i opplevelsesnæringen er det et nyutvikling. En annen av bedriftene er i ferd med å utvikle sin virksomhet til ikke bare tilby opplevelser i form av golfaktiviteter med også opplevelseshotell. Ved å bygge

opplevelshotellet gjør bedriftene det enkelt for sine kunder, da de kan bestille både opplevelsen og overnattingen fra samme leverandør.

Markedsmessige innovasjoner forkommer i opplevelsesnæringen i form av inntrenging på nye markeder, dette gjøres ved å forbedre salgsmetoder for å gjøre produktet mer attraktivt. En bedriftene vi har intervjuet har arbeidet fram en slik type innovasjon. Dette ble gjort i samarbeid med destinasjonsselskapet, markedsføringen blir rettet inn mot turoperatører. De selger Lofoten som en chartertur, dette er helt nytt i Lofoten. Dette er en salgsmetode som vil være effektiv å benytte seg av utenfor sesong og som vil generere profitt til hele destinasjonen. En annen markedsinnovasjon som er ganske unik for reiselivet er samarbeid med andre næringer. Et eksempel på en slik markedsinnovasjon er Aalan Gård som har kombinert tradisjonell landbruksproduksjon med reiseliv og opplevelser. XXLOfoten har også en slik markedsinnovasjon i opplevelsesproduktet de kaller ”sjømatteater”. Dette er et samarbeid mellom opplevelsesnæringen representert av XXLOfoten, fiskerinæringen med fiskemottakene og restaurantnæringen. Kundene fisker selv fisken som de leverer på fiskemottaket deler av denne fisken blir fraktet til restauranten hvor den blir tilberedt, og kundene får nye et måltid de selv har fanget.

Innovasjon i opplevelsesnæringen er i hovedsak nye kombinasjoner av eksisterende ressurser, og opptrer som inkrementelle innovasjoner. Vi ser at det i denne næringen kan oppstå flere ulike former for innovasjon. Ut i fra denne undersøkelsen ser vi at av typer innovasjon som skapes er i hovedsak produktinnovasjoner og markedsinnovasjoner, i form av utvikling av opplevelsesprodukter og inntrenging av nye markeder, samt nye kombinasjoner av eksisterende markeder. Alle bedriftene vi har benyttet som informanter har et ønske om å være innovative, samtlige mener at innovasjon er nøkkelen til videre utvikling og for å møte opplevelseskunden. Det kan være nærliggende å tro at kunnskap og kompetanse omkring hva markedet etterspør for å skape innovasjonsaktivitet i bedriftene. Bedriftene i den primære opplevelsessektoren, spesielt to av disse innehar mye kompetanse i bedriften noe vi ser har samsvar med innovasjonsaktiviteten, eksempelvis ble en det ansatt et IT-utvikler i en av bedriftene som medførte at det ble utviklet et nytt og innovativt booking og organiseringsverktøy. Fra Destination Lofoten ble det uttalt at det er det bedriftene som velger å tenke nytt som skaper grobunn for vekst og som skaper en bedrift som det er mulig å drifte hele året og ikke bare sesongbasert.

I antakelsen som ble identifisert i litteraturen sier vi at innovasjon i bedriftene i opplevelsesbasert reiseliv er radikale og inkrementell. Av analysen kommer det frem at innovasjonene blant våre bedrifter i all hovedsak er inkrementelle innovasjoner. Informantene trakk frem viktigheten av å innovere hele destinasjonen, for å utvikle destinasjonen er det viktig at bedriftene jobber mot et felles mål. Dette medfører at det kan utvikles innovasjoner for hele destinasjonen. Eksemplet med charterturisme er et eksempel på innovasjoner som er nyttige for flere en bare en enkelt bedrift. I denne undersøkelsen framkommer produktinnovasjoner innad i bedriftene, mens markedsinnovasjoner ofte er et samarbeid for at det skal gagne flere. Det er viktig å ta med at del er knyttet en del utfordringer til innovasjonsaktivitet i opplevelsessektoren. Aktørene som opptrer i næringen er ofte små bedrifter med lite ressurser, finansielle utfordringer kan derfor være et hinder for innovasjon. Gjennom innsamlingen av de empiriske dataene registrerte vi at samtlige av informantene uttalte at økonomiske ressurser er et hinder for innovasjon, manglende ressurser fører til at bedriftene ikke tørr å ta risiko. Det kommer tydelig fram at deltakelse i nettverk er gunstig for å øke innovasjonsaktiviteten. I nettverket får bedriftene tilført sosial kapital i samspill med at de er flere bedrifter samlet om risikoen i forhold til å satse på noe nytt.

6.2 Drivkrefter for innovasjon

I denne delen av oppgaven drøfter vi hvordan drivkreftene påvirker innovasjonen i bedriftene vi har intervjuet. Det har vært gjennomført en rekke studier av hva som driver innovasjon innenfor andre typer bransjer. På grunnlag av eksisterende litteratur og forskning har valgt å ta utgangspunkt i fem velkjente faktorer som gir en god miks av indre og ytre drivkrefter.

6.2.1 Entreprenøren

Antakelse: Entreprenører som baserer sin virksomhet på egne verdier og evner, har kunnskaper om produktet bedriften leverer, deres kreative prosesser driver innovasjonen.

Felles for opplevelsesbedriftene er at samtlige har et ønske om å prestere, være uavhengig og skape en egen arbeidsplass. Felles for alle entreprenørene vi har intervjuet er at de baserer sine bedrifter på egne evne og verdier. Shane (2003) definerer en entreprenøriell mulighet som en situasjon der en person kan skape et nytt rammeverk for å rekombinere ressursene som entreprenøren tror vil skape profitt. For våre informanter har de entreprenørielle mulighetene oppstått ved at de bruker egne interesser som grunnlag for bedriften. De har kombinert ressurser på måter som har skapt et salgbart produkt. Eksempler på dette er

Lofoten Aktiv og Lofoten Golf der lidenskapen for henholdsvis natur og golf skapte muligheten for bedriftene.

Engstad har vært guide i 36 år, der 25 av dem er på heltid, han har basert sin drift på sin kunnskap om naturen i Lofoten. Han jobber kontinuerlig med innovasjonsprosesser, og han fremmer viktigheten av å være der det skjer. Engstad har høyeste sertifiseringer innenfor kajakk, og er i tillegg utdannet båtbygger som styrker hans posisjon innen utvikling av nye forretningsområder.

Ettersom han er alene i bedriften, må han innta ulike roller for å få et overordnet blikk over hva som foregår på ulike plan.

”Innovasjon for meg er to ting som gjelder: Å være innovativ nok, og klare å holde tilbake det som ligger for langt frem”.

Jann Engstad har drevet Lofoten Aktiv siden 1984 og viser at en entreprenørskapsorganisasjon drevet av en enkelt entreprenør kan sikre innovasjonsaktivitet. Engstad nevner i intervjuet at innovasjon er en evig pågående prosess, og om en slapper av, så faller en av. Ettersom Lofoten Aktiv tilhører den primære opplevelsessektoren, er det opplevelsen i helhet som er hovedproduktet til bedriften.

”Jeg har ikke lønn om jeg gjør en dårlig jobb. Så det er sånn, innovasjon er mer enn det å finne på nye ting, for meg. Det er å slippe hodet fritt og finne de løsningene som finnes. Når du jobber alene så står det seks stoler rundt bordet. Da må du bare skifte hatt, diskutere og finne ut. Har jeg forstått rett, er det slik jeg skal gjøre det”.

Til tross for at Engstad jobber alene om utviklingen og avgjørelsene i bedriften, så klarer han å drive innovasjonsaktivitet og skape resultater. Dette klarer han fordi han aktivt benytter seg av kompetansen i nettverkene, dette vil komme nærmere inn på senere i analysen. Som han selv uttaler er bedriften mer fleksibel ettersom den er liten. Dette innebærer at en krise kan snus til en ”winning case”, og dersom Engstad velger feil stol under en avgjørelse kan han fortsatt redde selve opplevelsen.

For Frode Hov i Lofoten Golf ble ideen utviklet på bakgrunn av sin lidenskap for golf. Han har en reisefaglig utdannelse fra Høgskolen i Lillehammer der han skrev om akkurat reiseliv og golf. På bakgrunn av dette samt sin nære tilknytning til hjemplassen i Lofoten valgte han å utvikle Lofoten Golf som skulle tilby en golfbane i unike omgivelser. Selve ideen ble utviklet av entreprenøren selv, men oppstarten ble gjort i samarbeid med flere investorer. Ved

utvikling av bedriftenes innovasjonsprosjekter har bedriften benyttet seg aktivt av virkemiddelapparatet. Bedriften har mottatt støtte i form av finansiell kapital, men har også benyttet seg innhenting av sosial kapital. Dette ved at de har hatt et nært samarbeid med Lillehammer Kunnskapspark.

Aalan Gård ble bygd i 1981 og drev da som et gårdsbruk med melkeproduksjon. I Lofoten ble det på 90-tallet et økt fokus på tursime og reiseliv i Lofoten, og i lys av dette startet Aalan Gård sin hovedsatsning mot akkurat turismen.

”Vi bygde gårdsbutikk og den biten. Og det var jo en av de første ordentlige tilretteleggingene vi hadde for at det skulle komme folk inn på gården”.

Ved oppstarten hadde entreprenøren et ønske om å utvikle produkter som var økologiske og hjemmelagde. Til tross for at de drev melkeproduksjon på gården hadde han ingen formell kompetanse omkring produksjon av ost. Entreprenøren søkte etter kunnskap og har siden da utviklet egne ostesorter og dyrket egne urter. Som et ledd i å utvikle produktene, er entreprenøren opptatt av å holde seg oppdaterte på sine felt og deltar på ulike kurs. Selve innovasjonsutviklingen har blitt mer aktuell i senere tid da kona tok aktiv del i driften og datteren og svigersønnen ble ansatt, og gikk inn i bedriften med sin utdannelse fra reiseliv. Åland utvikler kontinuerlig sine salgsprodukter (ost, uter) og er i disse prosessene i liten grad avhengig av andre enn seg selv. I utviklingen av bedriftens store innovasjonsprosjekt som er endring av designet på produktene, har Aalan vært avhengig av støtten fra virkemiddelapparatet.

”På utviklingen av designet har vi mottatt støtte, dette har vært avgjørende for at vi skulle ha muligheten til å drive våre innovasjonsprosjekt”.

Anders Tangrand fra Glasshytta på Vikten har nettopp tatt over driften etter sin far, som etablerte bedriften på grunnlag av sine evner og interesser for glassblåsing. Tangrand er dermed ikke den opprinnelige entreprenøren, men går inn i driften med en utdannelse fra Høgskolen i Bodø og et utvekslingsår i Boston. Tangrand har vokst opp med glassblåsing og kan selve faget. Utfordringen for entreprenøren er å videreføre driften av Glasshytta som i 1992 var en svært tøff investering, men særdeles innovativ for sin tid. Driften har siden vært videreført med små endringer, med inkrementelle produktinnovasjoner gjennomført av entreprenøren selv. Tangrand har planer om en ekspansjonsfase som skal sikre innovasjonsprosesser og vekst. For at dette skal være mulig uttaler Tangrand at han er avhengig av tilførsel av kunnskap og kompetanse. Tangrand har i dag tatt i bruk nettverks

jobbing, og ønsker å utvikle dette. Han påpeker at dette kan hjelpe han til å utvikle seg og bli mer innovativ.

Antakelsen sier at entreprenørene baserer sin virksomhet på egen evner og verdier, har kunnskaper om produktet bedriften leverer, og deres kreative prosesser driver innovasjon. Våre funn viser at opplevelsesbedriftene består av entreprenører som startet opp på grunnlag av egne verdier og evner. Lidenskap og kunnskap innenfor flere felt utviklet gode forretningsideer som gjør at bedriftene kan tilby gode opplevelser og produkter for turister som besøker dem. Gjennom analysen av de empiriske dataene har vi funnet at samtlige av entreprenørene innhenter kompetanse fra andre drivkrefter for å drive innovasjon i bedriften. Entreprenørene i seg selv ser mulighetene og har forretningsideen som skal til for å etablere bedriften, men det kommer tydelig fram at når det kommer til innovasjon og utvikling må de innhente kompetanse fra andre drivkrefter. Dette indikerer at det ikke bare er entreprenørens egne kreative prosesser som driver innovasjon, men en kombinasjon av flere drivkrefter.

Når det gjelder skillet mellom primær og sekundær opplevelsessektor ser vi en klar forskjell mellom entreprenørens påvirkning på innovasjonen. Entreprenørene i den primære sektoren som baserer sin virksomhet kun på opplevelsen er tydelig avhengig av de ytre drivkreftene for å utvikle seg. Dette gjelder også for innovasjon av opplevelsesproduktene til entreprenørene i den sekundære sektoren. Disse entreprenørene er i større grad drivere av innovasjon uten påvirkning fra de ytre drivkreftene. Dette fordi bedriftene har en kontinuerlig produktinnovasjon av sine hovedprodukter, som opplevelsen blir et tillegg til.

6.2.2 Teamet

Antakelse: Adhokrati er et utbredt fenomen som benyttes av opplevelsesbedrifter for å drive innovasjon

Blant de fem opplevelsesbedriftene ser en ikke et klart skille på hvorvidt bedriften besitter et team basert på organiseringen etter primær eller sekundær opplevelsessektor. I lys av teorien er det opplevelsesbedriftene med flest årsverk som er organisert som et adhokrati. Tidspunkt for selve utviklingen av teamet baseres på bedriftens ønsker og ambisjoner. XXLofoten utviklet sitt team fra dag en.

”Vi kunne sikkert vært bare to stykker og drevet det litt som en hobbybedrift for det er jo det som karakteriserer veldig mye av den næringen her. Det at det er tomannsbedrifter. Det er

veldig få som har tatt steget ut og satsset på å få det som levebrød. Det bestemte vi oss for i 2004, skal vi fortsette med det her må vi utvikle oss. Hvis ikke er det bare å avslutte”.

Bedriften trekker fram at driften gikk med røde tall i lang stund før de klarte å skape lønnsomhet. Et team ble ansatt for å supplere med kompetanse på områder som entreprenørene hadde delvis eller liten kunnskap om for å skape innovasjonsaktivitet.

”Når vi da fikk supplert med den kompetansen jeg nevnte i sted på salg, teknikk, kommunikasjon og medier, så ble vi et ganske godt team. Og det, nå er vi som sagt over i en ny fase og den måten vi internt kanskje lærer oss videre nå har selvfølgelig vært via prøving og feiling i markedet. Vi vet hva som virker og ikke virker”.

Ulike kreative prosesser pågår hele tiden og teamet ser på alt fra hvilke produkter som kan relanseres eller endres til deres hovedfokus nå; hvordan få Lofoten til å framstå som øverst på listen. Opplevelsesbedriften utvikler seg i fellesskap og samhandler med sin kunnskap og kompetanse. Teamet alene utvikler ikke innovasjonsprosjektene i bedriften, men i samsvar med andre drivkrefter som kunde, nettverk og virkemiddelapparat. XXLofoten inkluderer kunden i sin utvikling og tar hensyn til etterspørselen i markedet. Bedriften benytter seg aktivt av nettverk i regionen for å utveksle kunnskap og kompetanse som kan heve destinasjonen som helhet, og sikre tilførsel av kunder.

To andre opplevelsesbedrifter er også en adhocratisk organisasjon. Aalan Gård består i dag, i tillegg til Knut Åland og kona Tove, av datteren og svigersønnen som har selve utdannelsen innenfor reiseliv. Dette sikrer at Knut får nye impulser føyd til hans kunnskap omkring produksjon av urter og ost, samt gårdsdriften som også drives sammen med en nabo. Teamet tar avgjørelser i fellesskap og alle personene er med på alle prosesser som er med på å utvikle opplevelsesbedriften. Som nevnt under entreprenøren benytter Aalan Gård seg av andre drivkrefter når i utviklingen. Lofoten Golf utvikles også gjennom et team med bred kompetanse, men i intervjuet ble deres svært kompetente styre også inkludert i teamrollen. Der har medlemmene bred innsikt i drift av en organisasjon, og utviklinger skjer i tett samarbeid med dem.

”Innovasjon handler om å ta risiko vi er et svært kompetent team, men for å satse er vi avhengig av finansiell støtte”.

På grunnlag bedriftens store innovasjonsprosjekter er de avhengig av andre drivkrefter for å gjennomføre sine prosjekter.

Anders Tangrand på Glasshytta har nettopp tatt over en sesongbasert drift etter sin far og er dermed i en tidlig fase med planer om utvikling og vekst. Han har mange tanker omkring utvikling av opplevelsesbedriften.

”Det er begrenset hvor innovativt det kan være med glassblåsing, metoden har vært brukt siden de gamle egypterne startet med dette, så jeg mener det er noen endringer og nye vrier på produktene som gjør at vi kan få de til å bli innovative. Ved oppstart i 1992 var vi innovative og kom opp med noe nytt som vi i dag viderefører med noen små endringer”.

Videre i intervjuet kom det også fram at bedriften, som en del av utviklingen, har holdt åpent før jul og satset på å få familier innom Glasshytta for å handle julegaver og delta på førjulsaktiviteter med barna. Det var kona til Tangrand som stod bak ideen, og til tross for at hun ikke er med i et direkte team, er det nærliggende å tro at om han sikrer tilførsel av kunnskap og kompetanse til bedriften vil han kunne utvikle sine innovasjonsaktiviteter. Tangrand er i dag i gang med å innhente kunnskap fra andre drivkrefter for å øke sin innovasjonsaktivitet.

Antakelsen sier at adhokrati er et utbredt fenomen som benyttes av opplevelsesbedrifter for å drive innovasjon. Blant våre informanter ser vi at adhokrati benyttes som en naturlig følge av at ideer utvikles. Opplevelsesbedrifter er ikke nødvendigvis mer innovativ som følge av et team, men en adhokratisk organisasjon reduserer arbeidsmengden til en enkelt person. Tilførsel av flere kompetente og kunnskapsrike personer er også med på å redusere usikkerhet knyttet til områder der en person har begrenset eller ingen kunnskap. Dette satt sammen vil også gi et bedre grunnlag for innovasjonsaktiviteter for opplevelsesbedrifter som i mindre grad driver innovasjon som en entreprenørskapsorganisasjon. Fellesskapet utvikler nyskaping, men det er en forutsettelse at teamet klarer å samhandle og ha tillitt til hverandre for å unngå at noe holdes tilbake.

6.2.3 Virkemiddelapparatet

Antakelse: For opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter er det offentlige virkemiddelapparatet en drivkraft i form av gode forskningsmiljøer, og finansiell kapital som bidrar til innovative aktiviteter.

To av opplevelsesbedriftene befinner seg i en ekspansjonsfase, mens de tre resterende er godt etablert med ønske om fremtidig ekspansjon. Et felles hinder for de tre er finansielle ressurser samt økt kunnskap som alle mener en kan oppnå ved å oppsøke det offentlige virkemiddelapparatet. På spørsmål om bedriftene tidligere hadde søkt støtte, var det to selskaper som samtlige hadde vært i kontakt med; Innovasjon Norge og Norges Forskningsråd (NFR).

Det er en felles mening omkring manglende økonomiske ressurser som et hinder for økt innovasjonsaktiviteter og videre vekst.

”Vi har kjørt veldig positive løp opp mot Innovasjon Norge. De har vært helt med på så godt som alle prosjekter vi har kjørt. Men det er nesten avgjørende skal man klare å holde økonomien der den bør være”.

En annen bedrift ser også et klart behov for økt forskning på reiselivsnæringen. Han anser næringen som en svært lønnsom næring for Norge, men den er fortsatt litt ung og prematur. Ved å benytte forskningen og forankre mer, vil en kunne drive næringen sunt og godt.

Der kommer NFR inn. I tillegg til å støtte opp prosjekter med midler, har en bedrift aktivt benyttet seg av dem for å bygge fundamentet i selskapet og sikre videre utvikling av det. Bedriften var helt fra starten av klar på at en endring av innovasjonssiden måtte på plass før de kunne satse. Her har de da, ved å benytte NFR og Innovasjon Norge klart å bygge seg opp til å bli en primær opplevelsesbedrift med gode kontakter som fortsatt benyttes til prosjekter i ekspansjonsfasen.

En felles oppfattelse er at det vanskelig å komme i kontakt forskning og utviklings institusjoner. En av informantene uttrykte et ønske om et bindeledd som lettere setter bedriftene i kontakt med virkemiddelapparatet, eksempelvis kunnskapsparkeer.

Kun en av bedriftene har også nevnt at representanter fra Selskapet for industrivekst (SIVA) som har gått inn på eiersiden. Dette for å aktivt styrke attraktiviteten til utkantene og

videreutvikle reiselivsnæringen. Bedriften kan ved hjelp av virkemiddelapparatene tilby et unikt, internasjonalt reisemål som er med på å øke helårsturisme i Lofoten.

Til tross for at de fleste bedriftene har mottatt støtte og er i en aktiv dialog med virkemiddelapparatet, er det også en holdning som tilsier at prosessen med å søke midler fort går ut over andre ting. For en av opplevelsesbedriftene er det begrenset med økonomiske ressurser, og informanten anser dette som en kritisk suksessfaktor for en eventuell ekspansjonsfase. Dette til tross, informanten har et generelt inntrykk av at det er svært vanskelig å få midler fra virkemiddelapparatet og det tar for mye tid av en liten bedrift å skulle møte alle krav. Han har til dags dato ikke søkt om midler, og er videre usikker på hvordan han skal gå fram. En annen bedrift møter ikke bare på problemet med papirmøllen, men også det å få forståelse for utviklingsplanene;

”Det tar som regel 3-5 år fra ting skjer i andre deler av verden til det skjer her. Da vil jeg være kommet i gang, men det er vanskelig å få Innovasjon Norge til å forstå. De forstod ikke det, men i dag er det en av de store trendene som er på fremmarsj”.

Entreprenøren har til slutt valgt å bygge alt opp selv, og satser når han har penger. Noe han selv ser på som positivt, da han ikke er skyldig noen penger. En annen entreprenør har oppfatning av at virkemiddelapparatet er redd for å gå inn i prosjekter, noe som bør endres på da innovasjon innebærer risiko. Manglende støtte og for lang prosess i systemet kan hemme innovasjon og kompetansen.

Antakelsen sier at for opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter er det offentlige virkemiddelapparatet en drivkraft i form av gode forskningsmiljøer, og finansiell kapital som bidrar til innovative aktiviteter. Av analysen kommer det frem at for å skape innovasjon er det nødvendig med tilstrekkelig kapital. Opplevelsesbedrifter bør søke det offentlige virkemiddelapparat for kapital, i form av finansiell eller sosial. Økt bruk av forsknings- og utviklingsmiljøer sikrer bedriftene økt kompetanse som er et viktig grunnlag i innovasjonsutviklingen. Gjennom forskningsmiljøer kan bedriftene få kunnskap om næringen, kundene, trender, samt hvordan utvikle et reisemål. I innsamlingen av dataene kom det tydelig fram at det som ofte hindrer innovasjonen i bedriftene er manglene kapital og kompetanse, dette indikerer at virkemiddelapparatet er en viktig drivkraft for innovasjon i næringen. En felles holdning blant informantene er at prosessen for å søke støtte fra virkemiddelapparatet er en lang og tungvint prosess. Da innovasjon i opplevelsesbedrifter ofte handler om å være først ute med nye opplevelsestilbud, kan prosessen med å søke midler ofte bli hemmende for

bedriftene. Allikevel kommer det fram at bedriftene som benytter seg av aktivt av virkemiddelapparatet både i form av kapital og forskning øker sine innovasjonsaktiviteter.

6.2.4 Nettverket

Antakelse: Nettverk gir forutsetninger for å drive innovasjon i opplevelsesbedrifter.

Samtlige av opplevelsesbedriftene som ble intervjuet deltar i nettverk. Jenssen, et al.,(2006) kan en dele opp nettverkene i to typer; sosiale og profesjonelle nettverk. Hovedpoenget er å redusere usikkerhet omkring ressurser en som bedrift bør ha kontroll over.

Opplevelsesbedriftene deltar i både profesjonelle og sosiale nettverk. For Aalan Gård og Glasshytta krever aktiviteten omkring ost og urter, samt glassblåsing et helt spesielt nettverk som bygger på faget. For dem er de profesjonelle nettverkene eksterne og konkret knyttet til aktiviteten, mens de lokale nettverkene sees på som sosiale og øker fokuset på turisme.

Klassifiseringen av nettverkene varierer etter virksomhet, men felles for alle er at de fungerer som noe i midten av organisasjonen. Opplevelsesbedriftene har et felles syn på at verdiskapningen har eller vil øke ressurser internt, og deltakelsen blir i hovedsak sett på som svært nyttig:

”Det har utvilsomt vært det ja. Nettverket har økt forståelsen av opplevelsesoppbyggingen, altså dramaturgien i opplevelsen. Når jeg fikk en fysisk beskrivelse av lære, salgspunkt, inngangspunkt... Det er ting jeg har visst om men aldri satt ned på papir og sett på i flere sammenhenger. En kan nå se på dette og finne flere fokusområde som kan utvikle innovasjon”.

Nettverkene forholder seg til fag og interessefelt og et utgangspunkt for samtlige informanter er å fremme Lofoten som destinasjon. En av informantene var aktivt med i satsningen om Lofoten som destinasjon allerede i 1994 og beskriver viktigheten med å få turisten til destinasjonen for så å utvikle særpreg på de ulike stedene. Her er lokale nettverk, i tillegg til store kjeder med mye kapital gull verd. Thon Hotellet ble tatt opp som eksempel på noe som genererer stor trafikk til destinasjonen. I lys av dette kommer flere kunder til Lofoten og markedsføringen av hver enkelt bedrift må starte.

Opplevelsesbedrifter i Lofoten må som et utgangspunkt samarbeide om fokus, og destinasjonsselskaper spiller en stor rolle i den fasen. De to bedriftene som involverer kundene passivt i opplevelsen fremhever nettopp Destination Lofoten. Den eksterne markedsføringen rettet direkte mot turisten skaffer bedriftene oppmerksomhet, men en av

informantene forklarte også utfordringer med å nå ut til kunden når den har kommet til destinasjonen. Store prosjekter som blir satt til liv som følge av et nettverkssamarbeid, flere bedrifter møter konkurransen på en negativ måte og tilbyr tjenester til underskuddspriser.

”Alle er godt tjent med et lokalt nettverk, hvis det er snakk i det og at det fungerer. Man må bli flinkere til å strukturere og gå inn med seriøse anbud og akseptere et tappt anbud for et tappt anbud”.

I lys av Nohria (1992) er coopetition en av grunnene for at flere velger å gå inn i ett nettverk. En kombinasjon av samarbeid og konkurranse kan øke nettopp turistens interesse for Lofoten. Men utfordringen ligger i relasjonsferdigheter og det at bedrifter bytter tjenester som krever tillitt og gjensidighet.

”Og det kan du få til i nettverkene. Det handler litt om å gjøre hverandre god. Og gi hverandre ærlige tilbakemeldinger. Si hva vi hører om dem, både på godt og vondt”.

Flere av informantene har blant annet deltatt på studieturer i regi av ulike nettverk for å lese kunden, markeder og ikke minst, blitt kjent med sine kontakter innenfor nettverkene. Dette til tross, en informant snakket om deltakere og at det bestandig vil være enkelte som jobber mer enn andre.

”Jeg deltok i et prosjekt i seks år der jeg brukte en tredjedel av min arbeidstid i året på å drifte de andre mens de satt og ventet på å, ja, skal vi dra på tur snart, skal vi møtes, hvor er møtepapirene...”

Utveksling av informasjon og tjenester skaper på mange måter et behov for tilbakebetaling. Det er det kritiske punktet under coopetition. En informant var helt klar på at utfordringen ikke gikk på at mennesker ville gå inn i nettverk, da en helt klart øker verdi i form av kapital, marked og kompetanse. Problemet var bevisstheten om konkurranse internt i nettverket. Dette førte til at bedriftene hele tiden vurderte hvor mye de ville utveksle med andre aktører. Aalan Gård ser på et profesjonelt nettverkssamarbeid som noe positivt der konkurranse ikke er tema.

”Nei vi er ikke der enda, og det er lenge til vi er der. Jeg drar rundt og holder kurs, så nei, da har vi bommet på noe hvis vi føler at de andre som holder på med det tilnærmede samme er konkurrenter”.

Dette fordi produktet i seg selv ikke kan endres radikalt, å produsere ost gjøres ved hjelp av en type prosess. Ålands utfordring ligger i å skape tilleggsprodukter som gjør at hans bedrift skiller seg ut og blir mer attraktiv for kundene. Dette kan for eksempel være designet av

ostene, eller tilleggsprodukter som består i opplevelser. Her kan nettverk være en viktig støtte for å få tilgang til kunnskap og få tilbakemelding på ideer, som kan føre til innovasjon.

”Men det er klart, ikke alle nettverk er like tette. Det er ikke alle nettverk som er like ærlige ovenfor hverandre. Så sånn sett er det ingen som er bedre enn de helt tette nettverkene”.

Dersom det er dårlig tillitt til deltakere i de tette nettverkene, vil ikke relasjoner være og sjansen for nyskaping minimeres. I følge teorien er det i de tette nettverkene dypere kunnskap og inkrementelle innovasjoner oppstår, og der får en best utnyttelse av cooptition.

Opplevelsesbedriftene i den primære opplevelsessektoren anser deltakelse i nettverk, profesjonelt eller sosialt, som positivt. Verdien gir økt kapital, marked og kompetanse om ikke med en gang, så vil det komme på sikt. Nettverkene som opplevelsesbedriftene deltar i arbeider blant annet omkring tema som opplevelse og turisme. Dette er et eksempel på at kunnskap tilføres bedriften og endrer deres fokus som igjen åpner opp for nyskaping.

Nettverksjobbingen i Lofoten har ført til at flere bedrifter i dag presenterer pakkeløsninger til kunden på tvers av bedrifter. Dreyer uttaler ”vi må tørre å satse i fellesskap”, vi mener det er nærliggende å tro at det kan være en god løsning for en næring som er preget av små aktører. Samarbeid vil skape større gjennomslagskraft i det globale markedet. Informantene uttaler at hovedfokuset for utviklingen er å få kunden til å komme til Lofoten, å gjøre destinasjonen som helhet attraktiv. Samtlige av informantene er enige om at det er jobb som må gjøres i fellesskap.

Et eksempel på et nettverksamarbeid som økt kompetansen og også de økonomiske ressursene til bedriftene som deltar i nettverket er ”Førjulseventyret i Henningsvær”. Dette var et nettverksprosjekt initiert av XXLofoten. Målet med dette prosjektet var st det skulle være nyskapende i forhold til at det sikret kunder for en stor gruppe av bedrifter utenfor sesong. Nettverket har medført at bedriftene i dag kan holde drifte sin virksomhet en større del av året. Bedriftene i nettverket samarbeider om markedsføring og kunnskapsinnhenting.

Antakelsen sier at nettverk gir forutsetninger for å drive innovasjon i opplevelsesbedrifter. Gjennom analysen har vi funnet av nettverk benyttes av bedriftene for å samarbeide med konkurrenter (cooptition), for å øke fokus på Lofoten som destinasjon som igjen sikrer tilflyt av kunder. De primære opplevelsesbedriftene benytter seg i stor grad av de sosiale (lokale) nettverk for å utvikle destinasjonen som en helårs opplevelsesdestinasjon. De sekundære

opplevelsesbedriftene benytter seg i hovedsak av profesjonelle (eksterne) nettverk, for å utvikle sine ferdigheter omkring produksjon av ost, urter og glassblåsing.

Coopetition i nettverk avhenger av tillitt som sikrer langvarige relasjoner. Dette gjør at opplevelsesbedrifter sikrer stabilitet og forutsigbarhet inn i fremtiden, og dermed profesjonaliserer reisemålet og opplevelsene som tilbys.

6.2.5 Kunden

På grunnlag av våre funn, har vi valgt å dele kunden som drivkraft opp i to drøftingsdeler. Den ene tar for seg kunden som etterspør og den andre tar for seg kunden som samprodusent. I følge Von Hippel (1976) driver kundens etterspørsel innovasjon i større grad enn produsentene selv, det vil si at i følge Von Hippel (1976) er kunder en viktig kilde til innovasjon. Dette er forskning som er gjennomført i andre næringer, vi finner det interessant å se på hvordan dette fungerer i opplevelsesbasert reiseliv. Derfor undersøker vi etterspørsel som en drivkraft i analysen.

6.2.5.1 Kunden som etterspør

Antakelse: Etterspørsel fra kunder etter nye opplevelser utgjør en drivkraft for innovasjon i opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter.

Våre to informanter innenfor sekundær opplevelsessektor tilbyr i hovedsak opplevelser som kunden passivt deltar i, både Aalan Gård og Glasshytta tilbyr opplevelser som forbrukeren er tilskuer til, som opplevelse av gårdsdrift og glassblåsing. Felles for disse produktene er at forbrukeren absorberer opplevelsen, og deltar ikke aktivt i opplevelsen. Bedriftene i primære sektoren, XXLofoten, Lofoten Aktiv og Lofoten Golf Links, tilbyr opplevelser som kunden deltar aktivt i.

Flere av bedriftene vi har intervjuet merker at forbrukerne i dag vil være aktive deltakere i opplevelsen, at kundene på har endret seg fra å være betraktere til nå vil være deltakere. En av bedriftene har uttalt at:

”Kundene vil gjøre noe og de vil bruke kroppen, det er det som er trendy i dag”

En annen av informantene uttalte at

”Læring er viktig, kunden må oppleve at de har lært noe nytt”

På grunnlag av uttalelsene fra våre informanter kan det være nærliggende å tro at opplevelsesbedriftene er avhengig av kundenes preferanser når de kreerer opplevelsesprodukter. Kundens etterspørsel fører til at bedriftene utvikler nye opplevelser. Det er bedriftene i primær sektor som innoverer i størst grad, da de må presentere en ny opplevelse for at en kunde skal ønske å kjøpe deres produkt en andre og en tredje gang. I sekundær sektor kan kunden komme tilbake for å kjøpe et av bedriftenes andre produkter som ikke stiller like høye krav til at det må være helt nytt, eksempelvis ost eller urter.

Kundene som er i opplevelsesbedriftenes målgruppe vet hvilke opplevelser de vil har når de ankommer en destinasjon. En av våre informanter uttalte:

”Da jeg startet min virksomhet kom turister til Lofoten og opplevde det vi ville de skulle oppleve, nå må vi kjenne markedet og vite hvordan markedet er slik at vi kan produsere de opplevelsene kundene vil ha, hvis vi ikke gjør det kommer de ikke til Lofoten”

Vi ser at det må være en link mellom følelsen av det som skjer i markedet og produktene til en hver tid. Ut i fra bedriftenes uttalelser er det nærliggende å tro at kunden er en viktig del av opplevelsesproduksjonen, i hovedsak for bedriftene i primær sektor som bruker tid å ressurser på å analysere markedet og kartlegge trender for å vite hva kundene i målgruppen søker. En av våre informanter uttalte:

”Vi må til en hver tid være oppdatert på trender og hva kunden etterspør. Min bedrift eksisterer ikke om ikke kunden er fornøyd, og dermed vil den heller ikke utvikle seg”

Dette er et interessant funn da det avviker fra forskningen som er gjort tidligere. Sundbo (2009) mener at det er kreativiteten til den ansatte og gründeren som utgjør den viktigste drivkraften. På grunnlag av vår undersøkelse har vi funnet at etterspørselen fra kunden driver innovasjonen i bedriftene, noe som samsvarer med Von Hippel (1976) sin forskning omkring brukerstyrt innovasjon. Von Hippel (1976) hevdet at konsumentene av produkter er driverne for innovasjon, hans forskning er ikke prøvd ut på opplevelsesnæringen. Vårt funn har overført Von Hippels teori til det opplevelsesbaserte reiselivsnæringen, og avviker derfor fra Sundbos forskning innenfor opplevelsesnæringen. Hovedproduksjonen til opplevelsesbedriftene ligger i å produsere opplevelser som appellerer til kravstore opplevelsessøkende forbrukere. Flere av bedriftene har gjennomført studieturer til andre destinasjoner, for å lære å lese trender i markedet slik at de kan tilby det som etterspørres. En av bedriftene uttaler

”Vi gjennomfører studieturer i kundeøyemed, for å bli kjent med kundene og markedet”

En av informantene forbereder allerede nå noe som kommer til å bli etterspurt om to til tre år.

”Trender som begynte for to år siden i USA, kom i fjor til Storbritannia og vil i løpet av to til tre år komme hit. Det tar som regel tre til fem år fra ting skjer i USA til det skjer her”.

Som en del av sin utvikling er han ute i det globale markedet og studerer trender som han senere implementerer i sin opplevelsesbedrift. Han forklarer det hele med at

”En må sitte med fingrene inn i markedet, kjenne etter hva som skjer, lage det og tilby det”.

Han setter seg inn i markedet med kundenes øyne og studerer nyheter, magasiner og artikler som omhandler andre destinasjoner og deres tilbud. Trender er noe kunden vil følge med på, og ved å være forberedt på hva som skjer i andre deler av verden, kan en stille sterkere i konkurransen med andre opplevelsesbedrifter uttaler informanten.

Bedriftene i sekundær sektor mangler læringsdimensjonen i sin opplevelsesproduksjon i samsvar med at kundene i liten grad deltar i aktiviteten. Frem til nå har ikke dette vært hemmende for bedriftene, Glasshytta eksempelvis har drevet sin virksomhet uten store endringer og med det samme tilbudet i over 20 år nå. Frem til nå har ikke bedriften hatt stor innovasjonsaktiviteter, men ønsker å utvide sitt tilbud til forbrukeren, da spesielt i form av utvidet opplevelsestilbud. Ønsket har blitt drevet frem på grunnlag av at Tangrand ser at det er en økt etterspørsel etter opplevelser. Aalan Gård trekker også fram innovasjon av opplevelsene de tilbyr på gården. De ønsker å utvikle sitt tilbud for å følge etterspørselen i markedet. På Aalan gjelder dette også for salgsproduktene som de har utviklet et nytt design på for å møte markedets krav. Videre ønsker bedriften å utvikle opplevelsestilbudet på gården for å tilfredsstille en kunde som blir stadig mer opplevelsessøkende.

Litteraturen sier at vi i dag er på vei over i et skifte fra tjenestøkonomi til opplevelsesøkonomi med opplevelsessøkende kunder som markedes største drivere. Ut i fra det kan det være grunn til å tro at bedriftene må gjøre noen endringer for å beholde attraksjonskraften, det må tilføyes opplevelser hvor kundene deltar aktiv og føler læring eller mestringsfølelse ved å ha deltatt. Dette handler om å produsere opplevelser som i stor grad står i samsvar med kundenes forventninger. Å produsere et slikt sett av opplevelser vil forutsette at bedriftene innhenter kunnskap om hva kundene etterspør.

Antakelsen sier at etterspørsel fra kunder etter nye opplevelser utgjør en drivkraft for innovasjon i opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter. Av analysen kommer det frem at trender i markedet og kunnskapen om at kunden etterspør noe nytt og spennende er drivere for innovasjon i opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter. Informantene vi har intervjuet fra den primære opplevelsessektoren benytter seg aktivt av informasjonsinnhenting, ved hjelp studieturer og aktiv benyttelse av internett og trykte medier. Bedriftene i den sekundære opplevelsessektoren har i dag en lavere grad av innovasjonsaktivitet knyttet til opplevelsesproduksjonen enn bedriftene i primærsektor, dette har sammenheng med at disse bedriftene tilbyr opplevelser som et supplement til andre produkter. Vi ser av diskusjonen at etterspørsel kan være en sentral drivkraft for innovasjon for opplevelsesbedrifter.

6.2.5.2 Kunden som samprodusent

Antakelse: Den opplevelsessøkende kunden er en samprodusent i prosessen med å oppfylle deres egne behov, og er derfor en viktig kilde til informasjon for å drive innovasjonsprosesser.

Skålsvik (2009) hevder at kunder ønsker løsninger som skaper en verdi for dem, det er da opplevelsesbedriftenes ansvar å skaffe til veie informasjon om kundenes forventninger. Blant bedriftene er synet på kunden som en samprodusent delt opp etter hvorvidt bedriften baserer sin opplevelse på at kunden er aktivt eller passivt med. For de tre bedriftene i den primære opplevelsessektoren handler det hele tiden om å tilrettelegge sine opplevelser etter kundenes behov. Som en av informantene uttalte:

”Det viktigste av alt er å ha empati. Det å være villig til å innse at man har planlagt feil og tilrettelegge etter som kunden kommer med ønsker. Jeg er ikke her om ikke kunden er fornøyd”.

For kunden er det å komme hjem med nye impulser og følelsen av å ha lært noe det viktigste for at bedrifter kan fortsette å eksistere.

Lofoten Aktiv tilbyr ulike utendørsaktiviteter som krever aktiv deltakelse fra kunden. Her kan kunden lære seg alt fra kajakkpadling, gå på ski, sykle eller gå en tur i fjellet. Kundene bestemmer selv, og fokuset på å ha flere alternativer omkring en aktivitet er måten bedriften velger å forberede seg til møtet med kunden. Bedriften bruker mye tid på tilbakemeldinger fra kunder, Lofoten Aktiv har i den senere tid registret seg som økoturismebedrift på grunnlag av kundenes tilbakemeldinger. Bedriften fikk respons fra sine kunder om at de skilte seg ut med sitt fokus på naturen og at de ønsket flere opplevelser. Da Lofoten Aktivt registrerte at denne type drift skapte attraksjon blant kundene bestemte bedriften seg for å bli økoturismebedrift, slik at de i større grad kan benytte seg av deres grønne holdning i markedsføringen.

”En kan si at alle vil oppleve det samme, men vi må akseptere at noen vil spesialisere seg på noe som gjør at de ikke kommer hjem med samme stempel i panna”.

Her mener Engstad at en utfordring i dag er mangel på evne til å satse og bli god på noe. Det er vanskelig å være flink på alt samtidig som en skal dekke kundens ønsker og behov. Dette gjør at hans kunder er satt sammen i små grupper som får oppleve aktiviteter der naturen er i fokus, og en får et særpreg andre aldri klarer å oppnå.

Lofoten Golf Links siste innovasjonsprosjekter er bygging av et opplevelshotell for å utvikle Gimsøya som er reisemål. Bedriften har i lang tid drevet golfbane og har blant annet

blitt kåret til Norges mest berømte golfbane av Dagen Næringsliv. De ansatte på golfbanen har gjennom lang tid registret en økende interesse for overnattingstilbud i tilknytning av Golfbanen. I dag er det muligheter for overnatting men tilbudet er lite og dermed har bedriften på grunnlag av kundenes ønsker planlagt å bygge et opplevelseshotell.

I følge Edvardsson, et al., (2006) har de fleste bedrifter som mål å bli mer kundeorientert, da vil kundeinvolvering generere fordeler som kan drive innovasjon. Det gjelder å forstå kundens behov og da kan de benyttes i ulike stadier av utviklingen. For XXLofoten ser en på helheten i prosessen før, under og etter kundens opphold. De er totaltilbydere av arrangement på forretningsmarkedet, og i lys av kundens forventninger settes det opp ulike forslag. Som et av deres innovasjonsprosjekter har bedriften utviklet et booking system som tar for seg blant annet bestilling, organisering, budsjettering. Ved oppstarten av XXLofoten kunne kundene bare bestille opplevelsesproduktene fra bedriften. På grunnlag av kundenes forespørsler har bedriften utviklet et system hvor kunden kan bestille hele sin reise gjennom XXLofoten. Tidligere var turisten i hovedsak en betrakter som tok imot det bedriftene selv valgte å tilby. I dag verdsetter kunden selve opplevelsen og det å kunne delta i egen ferie høyere. Fokuset til kunden har endret seg, og de som tilbyr aktiv deltakelse i opplevelsen, har hele tiden pågående kreative prosesser for ikke å falle av lasset. Her forklarte en at det i tillegg til kundens ønsker, også var viktig å undersøke lignende type reiseliv på andre plasser for å se på hva innovasjon i ulike former kan gjøre for produktet. For enkelte kan en relansering eller en liten forbedring av et produkt være nok til at kunden blir tilfreds og benytter seg av tilbudet.

”Små ting er med på å skape god kvalitet, men det krever evne av innovasjon og tenke annerledes for å lykkes”.

For de bedriftene som tilbyr kunden en passiv opplevelse, er kundeorienteringen mindre utbredt.

”Vi er ikke her bare for at turistene kommer. Vi ville vært her uansett, og for mange fenger akkurat det best”.

Aalan Gård har uttalt at de driver med reiseliv i hovedsak for de selv synes det er gøy og på den måten vil turisten mene det samme. Begge utnytter de eksisterende ressursene og kundene vender tilbake fordi bedriftene er godt innarbeidet i markedet. Her tar lojale kunder gjerne med seg familie og venner som igjen fatter interesse for virksomheten og dets produkter. Begge bedriftene tjener på Lofoten som helhet og konkurrerer med hele destinasjonen om kunders tid.

”Ellers så er turistene i dag mer kravstør enn tidligere, det er tøffere konkurranse. Det har kommet inn nye og mange flere aktører i Lofoten og det er en utfordring å være synlig ennå etter 20 års drift”.

For å møte utfordringen er begge innstilte på å møte kundene og deres tilbakemelding på en positiv måte. Bedriftene vil opptre på en måte som sikrer god dialog og gjør at kundene føler seg trygge på å gi tilbakemeldinger, positive som negative. For Tangrand på Glasshytta er utfordringen å drive utover sommersesong og her har han arrangert ulike sammenkomster i forbindelse med jul og påske. Her har fokus på barn vært viktig for å tilrettelegge og forenkle besøket for familier som tar turen innom.

For samtlige av bedriftene har fokuset på kunden og deres tilfredshet en stor betydning for lønnsomheten og utviklingen utover sommersesongen. Inntekt genereres ved at kunder ønsker å oppsøke de ulike opplevelsene, og da må en vite hva som skal tilbys. For de tre som aktivt inkluderer kundene i hele prosessen av opplevelsen vil tilbakemeldingene komme før, under og etter opplevelsen. I lys av figur 3 som viser ulike formål og stadier for kundeinvolvering, benytter bedriftene seg av kunden under innovasjon og idégenereringsprosessen. Selv om kunden ikke nødvendigvis kommer med forslag om helt nye produkter, er de en inspirasjonskilde for videre utvikling. Engstad observerer trender og forbereder tilbud i god tid før kunden etterspør dette. Ettersom han er avhengig av kunders tilfredshet for å ha en bedrift, tilbyr han ulike varianter av ett produkt. Her kan kunder ønske og foreslå nye varianter dersom han spør i en genereringsprosess, eller, som samtlige bedrifter gjør; kontrollerer og feilsøker opplevelsen under testing og bruk av produktet. Det er gjerne under og etter selve opplevelsen at kunder vet hva som kunne vært gjort annerledes. På den måten kan en dele erfaringer og sikre en flyt av kunnskap som forbedrer og utvikler produkter til nye kunder eller de som velger å komme tilbake.

For de to som passivt inkluderer kunden i opplevelsen, er fokuset mer på å utnytte det de har, og vil gjerne utveksle innspill i prosessen der selve bruken foregår. Aalan gård startet opp en kafé nettopp på grunn av at kundens tilbakemeldinger. De hadde oppsøkt gården og så et behov for en plass der de kunne drikke kaffe. Aktiviteten som foregår på gården avhenger av dyrene og produktene. Tidspunkt for besøket er avgjørende for opplevelsen, og dersom kunden kommer sent eller tidlig vil de, uavhengig av dyrene, kunne tilby en opplevelse i form av et kafébesøk med salg av egenlagde produkter. Glasshytta på Vikten har på sin side ingen

produkter som avhenger av tid og sted, så der er det viktig å sikre aktivitet når kunden dukker opp.

Antakelsen sier at den opplevelsessøkende kunden er en samprodusent i prosessen med å oppfylle deres egne behov, og er derfor en viktig kilde til informasjon for å drive innovasjonsprosesser. I analysen kommer det frem at kunden er en viktig del at innovasjonsaktiviteten i opplevelsesbedrifter, da spesielt hos bedriftene i den primære sektoren. For bedriftene i den sekundære sektoren er det nærliggende å tro at det er viktig å la kunden bli en samprodusent av produktene, da det kommer tydelig frem at bedriftene må forstå sine kunder og tilby det de ønsker. At en på forhånd innhenter kunnskap om kunden, er det like viktig som selve prosessen under og etter opplevelsen, der en utveksler kunnskap. Spesielt bedriftene i den primære sektoren som leverer opplevelser som kunden deltar aktivt i har utviklet innovasjonsprosjekter på grunnlag av kundens tilbakemeldinger. En av bedriftene i den sekundære opplevelsessektoren har også utviklet nye produkter på grunnlag av kundens ønsker.

6.3 Kunnskap og kompetanse

Jakobsen (2008) hevder at utvikling av kunnskap blant ansatte fører til økt innovasjon, endringsvillighet og konkurransefortrinn. Gjennom analysen kom det frem at kunnskap og kompetanse er viktig for innovasjonen blant våre bedrifter. I informantbedriftene eksisterer det både taus og eksplisitt kunnskap. Mye av det som foregår i bedriftene kan læres via kurs, men mye av kunnskapen må overføres. Et eksempel på dette er Glasshytta hvor kunnskapen måtte overføres fra entreprenørens far. Tangrand har innhentet denne kunnskapen ved at han har fulgt sin far gjennom arbeidet hele sitt liv, dette er hans tause kunnskap. Kunnskap omkring det å drive bedrift er Tangrands eksplisitte kunnskap som han har tilegnet seg gjennom utdanning og kurs. Dette er gjeldene for alle våre bedrifter. Kunnskap om naturen i Lofoten, hvilke fjell som egner seg best for hvilke turist grupper, eller hvor det er flottest å padle kajakk er taus uformell kunnskap som entreprenørene besitter. Eksplisitt kunnskap innhenter bedriftene i form av nettverk eller team, men også virkemiddelapparatet.

Gjennom de empiriske data kommer det frem at kunnskap og kompetanse er viktig for bedriftenes utvikling. Kunnskap og kompetanse kommer til syne igjennom alle drivkreftene vi har diskutert. Entreprenørene og teamet besitter en type kompetanse som kan ta med seg inn i eksempelvis et nettverk. Alle bedriftene i nettverket besitter ulik kunnskap som kan føres tilbake til entreprenøren og teamet, på denne måten fungerer nettverket som

kunnskapsutveksling mellom konkurrenter. Også kunden og virkemiddelapparatet tilfører kunnskap til entreprenøren og teamet. Dette viser at det optimale for å drive innovative prosesser i opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter er en kunnskap og kompetanseutveksling mellom indre og ytre drivkrefter.

6.3 Oppsummering av analysen

For å oppsummere analysedelen har vi valgt å lage en oversikt over hvilke drivkrefter som har størst påvirkning på innovasjonen i de ulike bedriftene vi har undersøkt. Vi har valgt å skille mellom bedriftene i primær og sekundær sektor, basert på indre og ytre drivkrefter. Dette fordi vi gjennom analysen så klare skiller mellom hva som driver innovasjon i bedriftene i primær og sekundær sektor.

Drivkrefter		Indre drivkrefter		Ytre drivkrefter			
		Entreprenøren	Team	Virkemiddel- Apparat	Nettverk	Kunden som etterspør	Kunden som sam- produsent
Opplevelsessektor							
Primær Opplevelsessektor	XXLofoten		X	X	X	X	X
	Lofoten Aktiv	X			X	X	X
	Lofoten Golf Links		X	X	X	X	X
Sekundær opplevelsessektor	Aalan Gård	X	X		X		X
	Glass hytta	X			X		

Figur 7: Oppsummering av analysen

Entreprenøren som drivkraft for innovasjon fremmes i størst grad innenfor sekundær opplevelsessektor. Her driver entreprenørene de inkrementelle produktinnovasjonene av de produktene som tilbys i tillegg til opplevelsene. Dette gjøres ved at entreprenørene benytter av egne evner og ferdigheter for å utvikle nye produkter, eksempelvis nye osteprodukter eller nye glassprodukter. For bedriften i primær opplevelsessektor fremmer han innovasjon ved at

han ser muligheter, men for å skape innovasjon er han avhengig av støtte fra de ytre drivkreftene. Det er ikke dermed sagt at entreprenøren er avhengig av alle de ytre drivkreftene, men en kombinasjon av indre og ytre drivkrefter er nødvendig for å utvikle opplevelsesprodukter.

Teamet som drivkraft er en måte å kombinere nye og gamle kunnskapselementer for å skape innovasjon, her er kreative prosesser en måte å arbeide fram nye løsninger på. Allikevel ser vi at gode team er verken en forutsening, eller alene nok til å utvikle innovasjon. Samtlige av bedriftene som benytter seg av et team har i tillegg tatt i bruk de ytre drivkreftene i innovasjonsprosesser.

Funnene vi har gjort omkring entreprenøren og teamet i opplevelsesbedrifter er i strid med Sundbo (2009) sin forskning som hevder at gründeren og de ansattes kreative prosesser alene driver innovasjon i bedrifter. Sundbo (2009) sin forskning stemmer med funnene innenfor den sekundære opplevelsessektoren, som sier at de kreative prosessene til entreprenørene utvikler inkrementelle innovasjoner av produkter som ost, urter og glassblåsing. Når det gjelder utvikling av innovasjoner knyttet til opplevelsesproduktene er ikke entreprenøren og teamet alene en drivkraft for innovasjon. Dette gjelder også den primære opplevelsessektoren som har opplevelser som hovedprodukt og dermed er avhengig av de ytre drivkreftene.

Virkemiddelapparatet som drivkraft har en klar innvikning på innovasjon, den finansielle kapitalen er alle bedrifter avhengige av. De bedriftene som har mottatt finansiell kapital fra virkemiddelapparatet har hatt mulighet til å sette i gang stor innovasjonsprosjekter, i form av bookingsystemer og opplevelshotell. Men virkemiddelapparatet kan også være en driver for innovasjon i form av sosial kapital fra blant annet forskningsmiljøer. En bedrift har blant annet benyttet seg av forskningsmiljøer helt fra etableringen av bedriften. Dette for å danne et fundament for videre innovasjonsaktivitet, da bedriften tok et valg ved oppstart om å være en innovativ bedrift.

Nettverket som drivkraft påvirker innovasjon i form av ev bedrifter samarbeider med konkurrenter, både sosiale og profesjonelle nettverk har påvirkning på innovasjon. De sosiale fremmer markeds- og organisatoriske innovasjoner, som for eksempel charterturisme og nye bookingsystemer. De profesjonelle nettverkene fremmer produktinnovasjon, eksempelvis osteproduksjon, glassblåsing eller kajakkpadling. Det kommer frem av analysen at nettverk er en viktig drivkraft for innovasjon både i den primære – og den sekundære opplevelsessektoren.

Kunden som drivkraft ses på fra to vinkler; kunden som etterspør og kunden som samprodusent. Trender i markedet, og kunnskap om at kunden etterspør noe nytt etter at opplevelsesproduktet er forbrukt, er en drivkraft for innovasjon. Dette samsvarer med Von Hippel (1976) sin forskning som sier at kunden er en viktig kilde til innovasjon. De sekundære opplevelsesbedriftene benytter seg ikke av denne drivkraften, da opplevelsen ikke er deres hovedprodukt og dermed stilles det ikke like høye krav til innovasjon fra kunden. Ved at vi befinner oss i et skille hvor vi nå beveger oss over i en opplevelsesøkonomi hvor kunden er den største drivkraften er det nærliggende å tro at også disse bedriftene bør benytte seg av denne drivkraften.

Kunden som samprodusent viser til at bedriftene aktiv benytter seg av kundens konkrete tilbakemeldinger på produktene. I følge Sundbo (2006) er kunden i dag mer kravstor enn tidligere, og for å fortsette å være synlig i en tøffere konkurranse må bedriftene hold fokus på kunden og deres tilfredshet. Primær sektor benytter seg i stor grad av dette og implementerer sine kunder i aktivitetene. For disse bedriftene er påvirker kundene innovasjon ved de gir tilbakemeldinger både før, under og etter opplevelsen er forbrukt. For den sekundære opplevelsessektoren fant vi at en av bedriftene har benyttet seg av dette da de åpnet sin kafé. Dette var et vellykket prosjekt for bedriften som tydelig peker på at kundenes tilbakemeldinger er viktige for bedriften.

Som vi ser av tabellen er det de ytre drivkreftene som skaper mest innovasjon innenfor den primære opplevelsessektoren, mens det innenfor den sekundære opplevelsessektoren er det de indre drivkreftene som i størst grad skaper innovasjon. I den primære opplevelsessektoren er opplevelsen hovedproduktet og det stilles dermed høyere krav til innovasjon da kundene etterspør nye opplevelsesprodukter. For å møte kundenes krav til nye opplevelser er nettverk og virkemiddelapparatet drivkrefter for å innhente sosial og finansiell kapital. Entreprenøren og teamet besitter ulik kompetanse som kan føre til utviklingsprosjekter. Den primære sektoren er etterspørselsdrevet og dermed er det kundene som stiller krav til utvikling av opplevelsesproduktene. Dermed er de ytre påvirkningene de viktigste drivkrefter for innovasjonsaktiviteten i opplevelsesbedriftene i den primære sektoren.

I den sekundære opplevelsessektoren tilbys opplevelsen som supplement til andre produkter som bedriften produserer for salg. I disse bedriftene eksiterer det i hovedsak inkrementelle produktinnovasjoner, som vil si at bedriften har en kontinuerlig utvikling av sine salgsprodukter. Dette er innovasjoner som drives av entreprenøren og teamet. I den

sekundære opplevelsessektoren eksisterer det lite innovasjonsaktivitet rundt opplevelsesproduktene. Det kan for disse bedriftene være hensiktsmessig å øke innovasjonsaktiviteten rundt disse produktene for å møte kundens etterspørsel. I følge Pine og Gilmore (1999) er vi i dag på vei over i en opplevelsesøkonomi hvor kunden er den største drivkraften. Derfor kan det være hensiktsmessig for bedriftene i den sekundære opplevelsessektoren å bruke ytre drivkrefter for på øke innovasjonsaktiviteten for å møte kunden etterspørsel.

Av analysen kommer det fram at for å drive innovasjon i opplevelsesbasert reiseliv er det hensiktsmessig og benytte seg av en kombinasjon av indre og ytre drivkrefter. Dette for at bedriftene ved aktiv bruk av drivkreftene vil kunne høyne sin kunnskap og kompetanse, samt økonomiske ressurser som kan bidra til økt innovasjonsaktivitet.

7. Konklusjon

Problemstillingen i vår oppgave har vært følgende:

”Hvordan skape innovasjon i opplevelsesbasert reiseliv?”

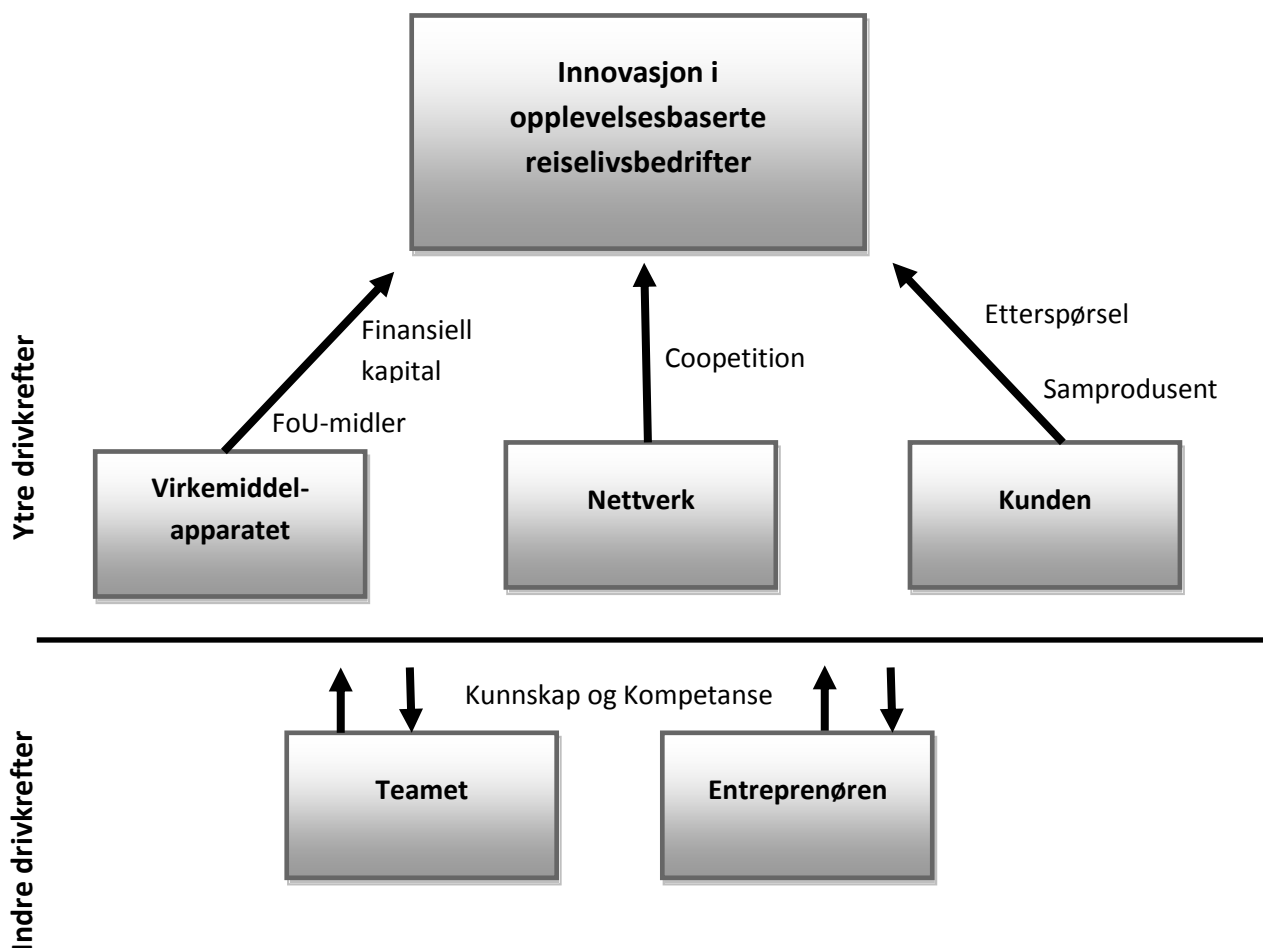
- *En studie av drivkrefter for innovasjon i fem opplevelsesbedrifter i Lofoten”*

For å besvare oppgavens problemstilling startet vi med et litteratursøk som omhandlet innovasjon, drivkrefter for innovasjon og opplevelsesøkonomi. Her registrerte vi at det fantes lite forskning omkring temaet opplevelsesbasert reiseliv. Vi valgte da å knytte drivkrefter for innovasjon i andre næringer opp mot opplevelsesnæringen. Dette dannet grunnlaget for antakelser omkring teamet som ble undersøkt ved innsamling av empiriske data. Disse ble samlet inn på grunnlag av vår forskningsmodell, som vi utarbeidet etter identifiseringen av antakelsene i litteraturgjennomgangen. Vi startet innsamlingen med å intervjuer destinasjonsselskapet i Lofoten som gav oss innblikk i Lofoten som destinasjon, og gav oss forslag til hvilke bedrifter vi kunne kontakte som informanter.

Hensikten med intervjuene var å danne oss et bilde av hvordan innovasjon skapes i bedriftene, dette ved at vi undersøkte hvordan de ulike drivkreftene påvirker innovasjonen. Innovasjon er et bredt begrep med mange ulike definisjoner, for å kartlegge hvordan de ulike entreprenørene tolker innovasjon ba vi dem fortelle om innovasjonsprosjekter som bedrifter har eller skal skape. Formålet med oppgaven var å finne ut hvilke drivkrefter som direkte påvirket innovasjonen, og dermed skapte innovasjonsaktivitet.

Innovasjon i opplevelsesbasert reiseliv definerer vi som nye kombinasjoner av eksisterende ressurser, dette i form av inkrementelle innovasjoner. I analysen har vi funnet at det er produkt- og markedsinnovasjoner som dominerer innenfor bedriftene vi har intervjuet. Opplevelsesnæringen bærer preg av at kundene er en viktig drivkraft, som fører til at næringen i stor grad er etterspørselsdrevet. Dette stiller høye krav til samarbeid, utvikling og innovasjon blant opplevelsesbedriftene. I skiftet fra en tjenesteøkonomi til en opplevelsesøkonomi hvor kunden blir den sentrale drivkraften, har opplevelsessektoren behov for tilførsel av kunnskap og kompetanse. Samarbeid med forsknings- og utdanningsinstitusjoner, samt nettverksbygging er gunstig for at næringen skal utvikle seg og få bedre kjennskap til hvem og hva som etterspørres i næringen.

Basert på analysen har vi modifisert vår forskningsmodell slik at blir passende for den opplevelsesbaserte reiselivsnæringen. Vi tror at denne modellen kan bidra til å øke bedriftenes bevissthet omkring hvilke drivkrefter som direkte påvirker innovasjon. Målet med modellen er først og fremst at den skal være til nytte for bedriftene, men også bidra til å øke innovasjonen i den opplevelsesbaserte reiselivsnæringen.



Figur 8: Modifisert forskningsmodell

Som et utgangspunkt for analysen ble bedriftene delt opp i to sektorer; primær- og sekundær opplevelsessektor. XXLofoten, Lofoten Aktiv og Lofoten Golf Links er i den primære opplevelsessektoren da de produserer opplevelser som deres hovedprodukt. Aalan Gård og Glasshytta på Vikten tilhører den sekundære opplevelsessektoren, da deres opplevelsesprodukter er et supplement til salgsproduktene.

Av analysen kom vi fram til at drivkreftene har ulik påvirkning på innovasjon. Drivkreftene kan kategoriseres etter indre og ytre drivkrefter. Entreprenøren og teamet kategoriseres som indre drivkrefter og påvirker alene ikke innovasjonsaktiviteten. Virkemiddelapparatet, nettverket og kunden plasseres i kategorien ytre drivkrefter og har påvirkning på innovasjonsaktiviteten i opplevelsesbedriftene.

Entreprenørene i de opplevelsesbaserte reiselivsbedriftene har et ønske om å prestere, være uavhengige og skape en egen arbeidsplass. Samtlige av bedriftene har utviklet sine virksomheter basert på egne evner og verdier. I gjennom denne undersøkelsen har vi identifisert at entreprenøren og teamet alene ikke påvirker innovasjon av opplevelsesprodukter. I den sekundære opplevelsessektoren kan entreprenøren kreative prosesser alene påvirke innovasjonen, da i form av produktinnovasjoner av salgsproduktene (ost, urter og glass). Både for den primære og den sekundære sektoren er det de ytre drivkreftene som skaper innovasjonen av opplevelsesproduktene.

Av bedriftene vi har undersøkt kommer det frem at begrensede økonomiske ressurser og manglende kompetanse er hindre for å skape innovasjon. Virkemiddelapparatet er derfor viktig for å øke innovasjonsaktiviteten i næringen. Gjennom denne drivkraften kan bedriftene få tilførsel av både finansiell og sosial kapital. Her er spesielt forsknings- og utdanningsmiljøet viktig for å utvikle næringen. Opplevelsessektoren er en prematur næring som det i følge Hjalager (2009) er gjort lite forskning på, og det vil derfor være hensiktsmessig for bedriftene i næringen å ta i bruk denne delen av virkemiddelapparatet.

Blant bedriftene vi har intervjuet kommer det frem at det er kunden og nettverket som i størst grad påvirker innovasjonen. Dette er et interessant funn som avviker fra tidligere forskning. Sundbo (2009) hevdet i sin forskning at det er kreativiteten til den ansatte og gründeren som utgjør den viktigste drivkraften. Vi har funnet at entreprenørene og teamet besitter en viktig kompetanse men at de alene ikke påvirker innovasjonen i bedriftene. Kunden og nettverket er de drivkreftene grad påvirker innovasjon. Dette ved at kunden etterspør og er en samprodusent av opplevelsene. Nettverket driver innovasjon i form av cooptation der opplevelsesbedriftene samarbeider med sine konkurrenter men også andre reiselivsaktører som hoteller og restauranter. Dette tiltrettelegger for en felles markedsføring av destinasjonen, samt at bedriftene får tilført kompetanse via nettverket. Det fører til økt innovasjonsaktivitet for bedriftene og på sikt for destinasjonen.

På grunnlag av denne undersøkelsen er det nærliggende å tro at den opplevelsesbaserte reiselivsnæringen kan øke sin innovasjonsaktivitet ved at de i større grad benytter seg av de ytre drivkreftene. I første fase mot å bli en mer innovativ næring, mener vi at kunnskapen og kompetansen må økes. For at opplevelsesnæringen skal utvikle seg og bli en mer innovativ næring kreves det tilførsel av sosial kapital så vel som finansiell kapital. Opplevelsesnæringen kan øke sin tilførsel av sosial kapital, ved at bedriftene aktivt går inn i forsknings- og utviklingsmiljøer for å tilegne seg kunnskap omkring kunden og markedets trender.

7.1 Forslag til videre forskning

Videre forskning kan være å gjennomføre en undersøkelse som samsvare med vår, men har representativt utvalg. Dette gjør at funnene av studien kan generaliseres og kan benyttes til å dra slutninger om hvordan innovasjon skapes i opplevelsesbasert reiseliv generelt. Her kan det også studeres flere drivkrefter en de fem vi har valgt i denne studien.

Denne oppgaven har argumentert for at det er de ytre drivkreftene som i hovedsak fremmer innovasjon. Dette er begrunnet fra bedriftenes side, for videre forskning kan det være interessant å supplere undersøkelsen med begrunnelser fra de ytre drivkreftene. Flere av informantene uttalte at det ofte var vanskelig å komme i kontakt med disse. For videre forskning kan det være aktuelt å undersøke muligheten for å tilrettelegge for nærmere relasjon mellom bedriftene, kundene, virkemiddelapparatet og nettverket.

Informantene uttrykte sin mening om at det er behov for et kompetansesenter i Lofoten. Interessant videre forskning er å undersøke om det er et faktisk behov hos flertallet av opplevelsesbedriftene. Og videre om en slik kilde til kompetanse vil føre til økt innovasjon og vekst i næringen.

Ettersom næringen generelt sett er preget av sesongbaserte virksomheter er det interessant å se på om økt innovasjon fører til flere helårsdrevne bedrifter. I vår undersøkelse har vi kategorisert bedriftene i primær og sekundær sektor, studien resulterte i funn som viser at den primære opplevelsessektoren har mest innovasjonsaktivitet. Videre forskning kan derfor kartlegge om bedriftene i primær sektor, på grunnlag av innovasjon, har større overlevelsessevne på helårsbasis.

8. Litteraturliste

Askerøi, E. (2009). *Mastehåndboken: Sammenhenger mellom form, innhold og vurdering*. Lillestrøm: Høskolen i Akershus

ECON (2008). *Econ- rapport nr. 2008-118*. Oslo: Econ Pöyry AS

Edvardsson, Gustafsson, Kristensson, Magnusson & Matthing (2006). *Involving Costumers in New Service Development*. Imperial College Press.

Eide, D. (2011). *Turisme basert på fortellinger, bøker og film. – En litteratur og case studie*. Bodø: UIN Rapport.

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

Fachè, W. (2000). Methodologies for Innovation and Improvement of Service in Tourism. *Managing Service Quality Vol.10, No. 6*, ss. 356-366.

Gripsrud, G., Olsson, U.H. & Silkoset, R. (2004) *Metode og Dataanalyse, med fokus på beslutninger i bedrifter*. 1.utgave. Kristiansand: Høyskoleforlaget

Hjalager, A.-M. (2009). A review of innovation research in tourism. *Tourism Management 3*, ss. 1-12.

Hovland, N.P. (2012). *Entreprenørskap og innovasjonsledelse*. 2.utgave. Latvia: Cappelen Damm Akademisk forlag.

Jacobsen, D.I., (2000) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget

Jensen, J.I, Kolveid, L. & Erikson, T. (2006). *Perspektiver på entreprenørskap*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Johannessen, A., Kristoffersen, L., Tufte, P. A. (2004). *Forskningsmetode- For økonomisk- Administrative Fag*. Oslo: Abstrakt Forlag

Johannessen, J.-A. & Olaisen, J. (1995). *Bedriftsutvikling og innovasjon- En bok om endringsledelse*. Oslo: Gyldendal Forlag.

- Johnsen, H.C.G & Pålshaugen, Ø. (2011). *Hva er innovasjon? Perspektiver i norsk innovasjonsforskning. Bind 1: System og institusjon*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Keklik, M.(2003). *Schumpeter, Innovation and Growth. Long-cycle dynamics in the post-WWII American manufacturing industries*. England: Ashgate Publishing Limited.
- Mattsson, J., Sundbo, J. & Jensen, C. (2005). Innovation Systems in Tourism: The Roles of Attractors and Scene- Takers. *Industry and Innovation, Vol. 12, No. 3*, ss.357-381.
- Mossberg, L. (2003). *Att skapa Upplevelser*. Sverige: Studentlitteratur AB
- Nohria, N. (1992). *Is a Network Perspective a Useful Way of Studying Organisations?* Boston: Harvard Business School Press.
- Pine, B.J., & Gilmore, J.H. (1999). *The Experience Economy*. USA.
- Schumpeter, J.A. (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle*. Cambridge: Harvard University Press.
- Shane, S. (2003). *A general theory of entrepreneurship*.UK: Edward Elgar Publishing Limited
- Skålsvik, H. (2009). *Studies of Marked ked Processes influencing Service Performance: Case Studies on the Norwegian Coastal Voyage*. Bodø: Høgskolen i Bodø.
- Sundbo, J. (2009). Innovation in the experience economy: a taxonomy of innovation organisations. *The Service Industries Journal, Vol. 29, No. 4*, ss. 431-455.
- Sundbo, J., Orfila-Sintes, F., & Sørensen, F. (2006). *The innovation behaviour of tourism firms- Comparative studies of Denmark and Spain*. Elsevier.
- Teigen, H., Mehmetoglu, M. & Haraldsen, T.(2009). *Innovasjon, opplevelser og reiseliv*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Von Hippel, E. (1976). The dominant role of users in the scientific instrument innovation process. *Research Policy, 5(3)*, 212-239.
- Yin, R.K., (2003) *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks: SAGE publication Ltd.

Internettreferanser

Flagestad (2006). Hentet 12.11.11 fra <http://www.magma.no/opplevelsesoekonomien-paa-vei>

Innovasjon Norge (2010). Hentet 12.03.2012 fra

<http://www.innovasjon norge.no/Documents/reiseliv/Hvitebok%202010.pdf?epslanguage=no>

Jakobsen (2008). Hentet 04.04.2012 fra <http://www.magma.no/nye-perspektiver-paa-laering-og-kunnskapsutvikling-i-organisasjoner>

Lofoten.com. Hentet 14.03.2012 fra <http://lofoten.com/Regionen/Om-Lofoten/om-lofoten.html>

Lofotengolf.no. Hentet 12.04.2012 fra <http://lofotengolf.no/>

Masterplan, Destination Lofoten. Hentet 12.11.2012 fra <http://media.skiinfo.com/images/dppic/f283708.pdf?c=42>

Paoli (2006). Hentet 12.11.11 fra <http://www.magma.no/opplevelsesoekonomi-som-fagfelt-i-norge-keiserens-nye-klaer>

Regjeringen.no. Hentet 05.03.2012 fra

http://www.regjeringen.no/upload/NHD/Vedlegg/strategier2007/nhd_reiselivsstrategi%20-%20endelig%20utgave.pdf

Regjeringens stortingsmelding nr. 7 (2008-2009). Hentet 05.03.2012 fra

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/nhd/dok/regpubl/stmeld/2008-2009/stmeld-nr-7-2008-2009-/5/2.html?id=538074>

VRI-Nordland.no. Hentet 12.03.2012 fra

<http://www.nfk.no/Filnedlasting.aspx?Mid1=1831&FilId=9262>

Vedlegg

Intervjuguide

Intervju med:

Dato:

Presentasjon av oss: Ragnhild Ørnes og Barbro Naustvik studerer begge Master in Science og Business ved Handelshøgskolen i Bodø. Skriver nå vår masteroppgave i spesialiseringen Entreprenørskap og Innovasjonsledelse.

Tema: Oppgaven har som mål å undersøke hva som skaper og driver innovasjon i opplevelsesbasert reiseliv i Lofoten. På grunnlag av tema skal vi intervjuer fem opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter i Lofoten.

Estimert tid for intervjuet: 1 time

Er det greit at vi benytter oss av båndopptaker?

1. Når ble bedriften etablert, og i hvilken bedriftsfase befinner bedriften seg i?

(Utvikling/etableringsfase – tidlig driftsfase – etablert driftsfase – ekspansjonsfase)

- Hva er bedriftens forretningsmodell?
- Driver bedriften på helårsbasis?
- Hvor mange årsverk har bedriften?

2. Kan du fortelle om et eller flere innovasjonsprosjekt bedriften har startet? Hvordan oppstod dette prosjektet?

3. Entreprenøren og teamet

- Hva er leders bakgrunn?
- Hvilken kompetanse besitter bedriften?

- Utdanning, erfaring

4. Virkemiddelapparatet

- Har bedriften søkt midler fra offentlige virkemiddelapparater? Fra hvem og til hva?

5. Nettverket

- Deltar bedriften i nettverk? Hvorfor/hvorfor ikke?
Konkurrenter/samarbeidspartnere
Verdien av nettverket

6. Kunden

- Benytter bedriften seg av kunden i innovasjonsutviklingen? Hvorfor/hvorfor ikke?
Konseptutvikling
Kreative prosesser
Hensyn til kunder og marked

7. Kunnskap og kompetanse

- Hvordan forgår den formelle/uformelle kunnskaps- og kompetanseutviklingen i din bedrift?
Gjennom aktiv prøving og feiling?
Gjennom intern opplæring og kurs
Gjennom etterutdanning på universitet/høgskole
Gjennom systematisk måling og deling av kunnskap

8. Er det noen faktorer som hindrer bedriften i å arbeide aktivt med innovasjon?