



MASTEROPPGAVE

Innovasjon og utvikling i opplevelsesøkonomien

Med fokus på matching mellom kunde og opplevelse

BE307E Masteroppgave

Daniel Fredriksen

Mai 2014



Abstract

The purpose of this study is to investigate how the experience economy works with innovation and see how different tools can be used for matching people and activities. The experience industry is characterized as small and diverse, but these last years the topic of innovation and creativity has grown within the industry. The development for tools that helps businesses design their experiences have grown and the focus on costumers have been a subject for many companies within the sector.

The research question for this assignment is:

“How create a good match between the costumer and the experience”.

This is defined and specified through the following research questions:

1. *“How to work with innovation, and specially marked-innovation and experience-design”*
2. *“What do we mean by costumers entrance-position and good matching, and why is this important when working with innovation”*
3. *“Which tools and methods for matching the costumers entrance-position exists, what are the potentials with them, and what are the potential for further innovation”.*

I saw it most appropriate to follow an exploratory approach in order to address the research question. I have conducted a qualitative study with 5 interviews where three is with businesses and two are with academics within the experience industry. With the relevant literature, I was able to answer my research questions and my main approach.

This study has concluded that innovation and development in the experience industry has grown. It also suggests that there is a need to match clients to experience, as much of the traditional contact they had with the customer earlier now have been replaced by information through web solutions. Especially experiences that requires the costumer to be involved, indicates a need for a solution that provides better mapping and guidance for the costumer.

The thesis also indicated that information between customers have been important in the decisions that customers take, and that businesses needs to take this into occasion when they work with innovation.

Forord

Da var det på tide for meg å avslutte min siviløkonomutdanning ved Universitetet i Nordland. Det å skrive en masteroppgave har vært en krevende, men spennende prosess som har latt meg få bruke mye tid og ressurser på noe jeg er interessert i.

Jeg vil takke min veileder Dorthe Eide som har bistått meg hele veien, og har vist seg som en dyktig og ressurssterk veileder. Uten de konstruktive og gode tilbakemeldingene hadde oppgaven vært mye vanskeligere å gjennomføre, så tusen takk for all hjelp.

Jeg vil også takke «Opplevelser i Nord» som ga meg stipend til utføringen av oppgaven, uten denne støtten ville jeg ikke hatt muligheten til å bruke de informantene jeg har brukt og datainnsamlingen ville ikke vært like omfattende.

Jeg vil også rette en takk til informantene som jeg besøkte på Voss, i Oslo og i Bodø. Veldig morsomt og bli kjent med dem og bli inspirert hvordan dem jobber mot opplevelser. En siste takk til medstudenter på masterrommet.

Sammendrag

Opplevelsesøkonomien er i dag blitt en stor og mektig økonomi hvor mange mener at dette er den raskest voksende økonomien i verden. Utvalget av opplevelser har vokst betraktelig og har ført til at tilbudet av opplevelser har økt betraktelig det siste tiåret. Utviklingen og bruken av internett har vært en viktig bidragsyter til denne veksten.

Det har vist seg å være en økende trend med at dagens kunder stiller høyere krav og forventningene enn hva dem gjorde tidligere. Det tyder også på at den økte bruken av omtaler og karakterer på nettsider, har gjort at bedriftene er mer avhengig av å treffe de riktige kundene for å oppnå gode tilbakemeldinger, som igjen kan trekke nye kunder.

Jeg ønsket med denne oppgaven og se på de metoder og verktøy som kan matche kunder med opplevelser. Jeg anser dette som en mulighet for bedriftene og imøtekomme de økte krav og forventninger som kundene har fått til opplevelser. Dette fikk meg til å jobbe ut fra denne problemstillingen:

Hvordan skape god matching mellom kunden (kundens inngangsposisjon) og opplevelsen (produkt, bedrift, destinasjon) gjennom markedsinnovasjon?

Denne problemstillingen ble så konkretisert og avgrenset i tre forskningsspørsmål:

1. Hva er fokus for innovasjon, og særlig markedsinnovasjon og opplevelsesdesign
1. Hva menes med kundens inngangsposisjon og god matching (mellom kunde og opplevelsesprodukt), samt hvordan/hvorfor er dette viktig i innovasjonsarbeid?
2. Hvilke verktøy og metoder for matching mellom kundens inngangsposisjon og opplevelser (produkt, bedrift, destinasjon) finnes, hva er erfaringene med dem, og potensialer for videre utvikling/innovasjon?

Det er i oppgaven brukt både litteratur fra tjenestesektoren og opplevelsessektoren, fordi opplevelsesindustrien mangler mye av den grundige forskningen som har vært gjort i tjenestesektoren. Disse to sektorene kan på mange områder sammenlignes, men skiller seg spesielt ved at tjenester utfører funksjonelle nytteverdier og opplevelser utfører emosjonelle nytteverdier.

Det ble valgt en tilnærming av eksplorativ metode til denne oppgaven. Dette var et naturlig valg siden det finnes lite litteratur som omhandler matching av opplevelser, en annen årsak er at informantene som er brukt i oppgaven varierer i stor grad med hverandre.

I analysen er empiri i stor grad brukt for å svare på forskningsspørsmål 2 og 3, men det i forskningsspørsmål 1 er trukket inn noe litteratur. Det vil i denne delen av oppgaven bli presentert ulike verktøy som kan brukes for å matche kunder mot opplevelse, påliteligheten av disse, og hva man kan oppnå med matchingen.

Innhold

1. Introduksjon	8
1.1 Problemstilling	10
2. Opplevelsesbasert reiseliv	12
2.1 Innovasjon i opplevelsesbasert reiseliv	12
2.2 Markedsinnovasjon og markedsføring av opplevelser.....	18
2.3 Design av opplevelser	21
2.4 Matching og kundens inngangsposisjon	27
2.5 Drøfting av funn i litteraturen	32
3. Metode.....	36
3.1 Forskningstilnærming og metodiske strategier	36
3.2 Forskningsdesign	38
3.3 Datainnsamling	39
3.4 Gjennomføring av intervju.....	42
Intervjuguide	43
3.5 Analysemetode.....	44
3.6 Studiens kvalitet.....	45
3.7 Refleksjon til metode	47
4. Presentasjon og drøfting av empiriske funn	48
4.1 Presentasjon av informanter	48
4.2 Opplevelsesøkonomiens vekst og utvikling.....	53
4.3 Hva fokuseres på i matching mellom kunde og opplevelse.....	63
4.4 Hvilke verktøy kan brukes ved matching av kunder.....	69
5. Konklusjon	78
Referanseliste.....	84
Vedlegg.....	88

Figur 1 - Tjenester og opplevelser – Likheter og forskjeller.....	13
Figur 2 - Innovasjonstyper	13
Figur 3 - Klassifiseringen av elementer	17
Figur 4 - LEO-pyramidens bilde av opplevelser.	24
Figur 5 - Utvikling av nye ideer	33
Figur 6 - Veien til mental endring	34
Figur 7 - Veien til mental endring	40
Figur 8 - Aktiviter hos Ekstrem Utvikling	49
Figur 9 - Destinasjon Voss sitt tilbud av aktivitetene	50
Figur 10 - Hva Kobra tilbyr.....	52
Figur 11 - Finn min pakke.....	72
Figur 12 - Reisetypen	73
Figur 13 - Karakterer satt av kunder	75
Figur 14 - Hva matcher dere på.....	76

1. Introduksjon

I denne oppgaven har jeg valgt innovasjon i opplevelsesøkonomien som tema.

Opplevelsesøkonomien vil for de fleste forskere innenfor feltet bli betegnet som en type økonomi som har vokst ut av serviceøkonomien. Pine & Gilmore (1999) mener at vi har beveget oss fra en vare og tjenesteøkonomi til det vi nå kaller opplevelsesøkonomi. Vare og serviceøkonomien har som mål og hjelpe kunder med å løse problemer og gi dem en god service, her skiller opplevelsesøkonomien seg ut med at den ønsker og gi kunden noe mer verdifullt som minner, erfaring, lærdom og kundens engasjement. Det at opplevelsen skaper en følelsesrik verdi for kunden er en viktig del av en vellykket opplevelse (Mossberg, 2007).

Mange vil nok si at det var Pine & Gilmore som kom med det store gjennombruddet da dem lanserte boken *The Experience Economy, work is theatre and every business a stage* i 1999. Selv om det finnes flere andre forskere (*Alvin Toffler, Holbrook og Hirschman, Gerhard Schulze*) som allerede hadde vært inne på emnet før den tid.

Begrepet opplevelsesøkonomi blir brukt i bransjer som omhandler blant annet, reiser, idrett, mat, festivaler, teater, kunst, dataspill og begrepet vokser stadig. En av årsakene til at vi i dag ønsker å delta i en opplevelse i større grad en tidligere, kan komme av at vi har mer frihet og bedre økonomi en tidligere, og at individets behov for og skape sin egen identitet er større (Engen & Mehmetoglu, 2009).

Opplevelsesøkonomien har igjennom det siste tiåret skutt fart og blitt til en stor økonomi, mange forskere har fått interessen av denne økonomien og ønsker og finne ut mer om den. Turismen i verden har økt betraktelig (UNWTO) og dette har ført til at tilbudene av opplevelser i dag er blitt så stort at det kan være vanskelig for kunder og velge seg ut på de riktige opplevelsene.

Når det gjelder innovasjonsaktiviteten i reiselivet er det lite som er systematisk dokumentert (Rønningen, 2009). Hjalager (2002) mener vi har en lav innovasjon innenfor reiseliv og opplevelsesøkonomien og peker på fire barrierer som er med og stanser innovasjonen: mange av reiselivets bedrifter er små, mangel på gjensidig tillit blant reiselivsbedrifter, hyppige eierskifter, og lav kompetanse. På bakgrunn av dette foreslår Hjalager at de små reiselivsbedriftene må hjelpes fram med relevant erfaring og praktisk rådgivning fra tilgrensede sektorer og systemer.

Dette krever at det blir gjennomført samarbeidsavtaler mellom reiselivsbedriftene og de mulige leverandørene av kompetanse.

Det er en pågående diskusjon blant forskere om innovasjon i opplevelsesbransjen kan måles på samme måte som i andre bransjer. Når man skal måle innovasjon er det normalt og skille innovasjon inn i fire former: produktinnovasjon, prosessinnovasjon, organisatorisk innovasjon og markedsmessig innovasjon. Tether (2002) mener det kan være vanskelig og skille mellom disse når man ser på innovasjon i tjensteproduserende bedrifter.

Rønningen og Lien (2013) gjorde for første gang i Norge en nasjonal studie av denne innovasjonen og hvordan den fordeler seg over de fire gruppene. I Danmark ble det gjort en lignende undersøkelse av Bærenholdt og Sundbo i 2008. I begge undersøkelsene er det tegn som tyder på at innovasjonen i opplevelsesøkonomien er høy (Rønningen og Lien, 2013), (Bærenholdt og Sundbo, 2008). En stor del av innovasjonen som er i service og opplevelsesbransjen foregår innenfor ICT (Informasjon og kommunikasjons teknologi). Slike innovasjoner har ført til at salg gjennom web booking og sosiale medier har økt betraktelig. Dette har påvirket kundenes måte og handle opplevelser på og har gjort at digitale løsninger har blitt et stort salgsområde for opplevelser.

Det finnes i dag flere selskap som lar kunder få legge igjen en anmeldelse av opplevelsen, som kan bli lest av nye potensielle kunder, eller andre sider som lar kunder få legge igjen anmeldelse av mange ulike opplevelser. Konsekvenser av dette kan være at opplevelsestilbyderne i større grad en tidligere er avhengige av å tiltrekke seg de kundene som kan få maksimalt ut av opplevelsen, slik at kundene kan skape en positiv vareprat på for eksempel sosiale medier.

Det er utviklet flere metoder for å designe opplevelser. Tarssanen og Kynlen ved Lapland Center of Experience har utviklet pyramide som viser hva som kreves for at en person skal oppleve en transformasjon. Jantzen og Vetner (2006) beskriver en transformasjon som en utvidelse av horisonter, en dypere innlevelse i andre mennesker og en realisering av eget potensial. Her snakker man altså om at opplevelsen var så vellykket at kunden har opplevd noe som ga et varig inntrykk og en endring i sitt syn på livet.

Oppgavens hovedfokus vil være å se hvordan markedsinnovasjoner kan skape nye utfordringer og muligheter for kunder når de skal finne de rette opplevelsene, for eksempel gjennom og se på screening/matching av kunder mot opplevelser.

På bakgrunn av dette har jeg kommet fram til følgende problemstilling.

1.1 Problemstilling

Hvordan skape god matching mellom kunden (kundens inngangsposisjon) og opplevelsen (produkt, bedrift, destinasjon) gjennom markedsinnovasjon?

Det er å skape en god match mellom kunde og opplevelse er viktig for at kunden skal få den beste opplevelsen, men det finnes så langt få gode metoder. Innovasjonen innenfor informasjons og kommunikasjonsteknologien har ført til at vi har fått nye og alternative løsninger på hvordan kunden kan få den nødvendige informasjon i forkant av opplevelsen. Den tradisjonelle måten og informere kunden på er gjennom telefon, epost og hjemmesider som beskriver opplevelsen, men også informasjon gjennom visuelle hjelpemidler som video er et annet alternativ som har utviklet seg. Kartlegging av kunder er noe som er lite forsket på, og det finnes lite forskning på metoder og teknikker som dette kan gjøres det på.

Kundens inngangsposisjon er et begrep som blir brukt om kundens tilstand før opplevelsen, altså hvordan kunden møter opplevelsen. Om kunden er positivt eller negativt innstilt, hva vet kunden om det som skal skje, er kunden sulten eller trøtt, har det vært problemer på reisen til opplevelsen. Dette er tilstander som kan være med og påvirke kundens totale opplevelse (Pedersen, 2012).

En annen viktig faktor som kan være nødvendig for at kunden skal få en bra opplevelse er at kunden vet hva som skal skje, og hva som kreves. Kunder ser på sine egne kvalifikasjoner ulikt, og der noen ser på seg selv som nybegynner, kan andre føle seg erfaren etter like mye trening. Derfor kan det være nødvendig og gi kunden et svar på hvor kunden egentlig ligger og hva som kreves av erfaring for opplevelsen som tilbys. Jeg vil se på om bruken av nye verktøy som matching av kunder og visuelle hjelpemidler kan forbedre inngangsposisjonen til kunden og med det skape en bedre match mellom kunden og opplevelsen.

Til problemstillingen har jeg utformet 3 forskningsspørsmål som jeg ønsker å besvare.

- 1. Hva er fokus for innovasjon, og særlig markedsinnovasjon og opplevelsesdesign**
- 2. Hva menes med kundens inngangsposisjon og god matching (mellom kunde og opplevelsesprodukt), samt hvordan/hvorfor er dette viktig i innovasjonsarbeid?**
- 3. Hvilke verktøy og metoder for matching mellom kundens inngangsposisjon og opplevelser (produkt, bedrift, destinasjon) finnes, hva er erfaringene med dem, og potensialer for videre utvikling/innovasjon?**

Forskningsspørsmål 1 vil bli undersøkt ved og bruke relevant litteratur. Begrepene innovasjon, markedsinnovasjon og opplevelsesdesign ble forklart og benyttet i en tidligere prosjektoppgave som ble gjort høsten 2013. I denne oppgaven ble det reflektert over forskjeller og likheter mellom serviceindustrien og opplevelsesindustrien. Oppgaven tok for seg hva som kjennetegner opplevelsesindustrien og hvordan den har vokst til å bli sin egen næring. Den tar også for seg hvorfor design er et så viktig tema i opplevelser. Markedsinnovasjon spiller en viktig rolle i hvordan innovasjoner i opplevelsesøkonomien har vokst siden Pine & Gilmore publiserte sin bok i 1999.

Det er viktig at leseren har fått en god forståelse av begrepene før man starter på forskningsspørsmål 2 og 3. Det finnes i dag lite litteratur på ulike verktøy som kan brukes til matching av kunder, det vil derfor være nødvendig med empirisk undersøkelse for å kunne svare på forskningsspørsmål 2 og 3.

2. Opplevelsesbasert reiseliv

I dette kapittelet vil forskningsspørsmål 1 og 2 bli undersøkt gjennom en litteraturstudie. Nøkkelbegrep for oppgaven vil også bli introdusert.

2.1 Innovasjon i opplevelsesbasert reiseliv

Innovasjonsbegrepet

Når det gjelder innovasjon innenfor opplevelsesbransjen har det norske handels- og næringslivsdepartementet utledet denne definisjonen. Innovasjon er «en ny vare, en ny tjeneste, en ny produksjonsprosess, anvendelse eller organisasjonsform som er lansert i markedet eller tatt i bruk i produksjonen for å skape økonomiske verdier.» (et nyskapende og bærekraftig Norge st.meld. nr.7 2008-2009, kap.2, s.1).

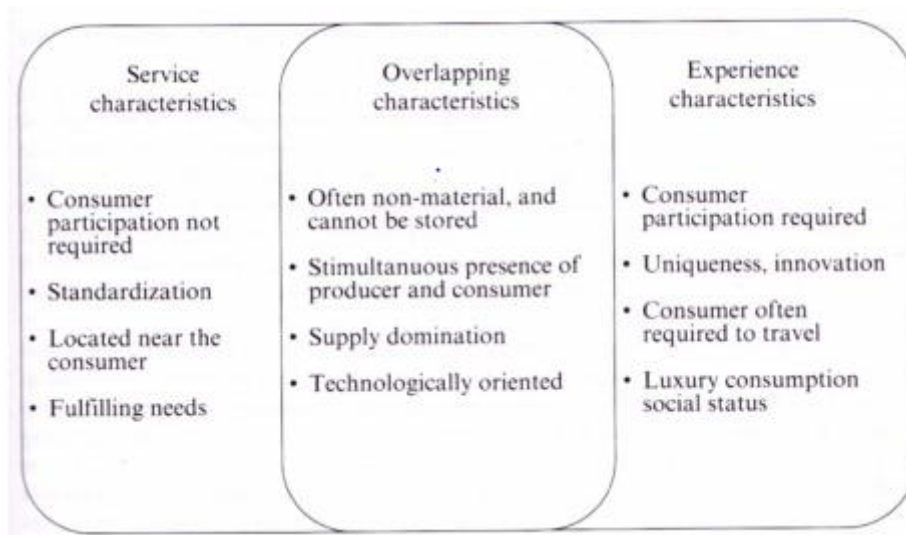
En av de mest kjente innovasjonsforskere vi kjenner til er Joseph A. Schumpeter (1934). Han blir av mange betegnet som grunnleggeren av den teorien vi har om innovasjon i dag. Schumpeter la i sine utgivelser stor vekt på entreprenøren som den viktigste bidragsyteren til innovasjon. Dette begrunner han med at entreprenøren finner en løsning eller forbedring bedre enn den som er i dag, og når denne løsningen kommer ut i markedet vil andre entreprenører fortsette å bygge ytterligere løsninger. Dette omtaler Schumpeter som en dannelse av en sverm av entreprenører. Videre mener han at denne svermen av entreprenører vil skape en økonomisk likevekt og føre det økonomiske systemet mot en ny og høyere likevekt (Bærenholdt, og Sundbo, 2007). Schumpeter sier videre at den økonomiske utviklingen blir drevet av den nødvendige sammensetningen av nye ideer. Dersom Schumpeters innovasjonsteori stemmer vil det alltid finnes innovasjon i en viss grad, og utviklingen vil alltid gå videre.

Hva skiller opplevelser fra tjenester

Tilgangen på forskning innenfor service økonomien er relativt omfattende (van der Aa & Elfring, 2002). De dominerende teoriene som brukes i dag er basert på innovasjonsstudier fra industrien, dette er fordi sektorene ble sett på som de mest innovative og dermed lettest og sammenligne med (Gallouj and Djellal, 2010). Det er her en pågående debatt om at de kjennetegn og målbarhetene man gjør innenfor industrien også kan brukes innenfor service- og opplevelsesøkonomien, der noen mener at dette er mulig, noen sier motsatt, og noen mener det er mulig og lage en miks. Dette kalles av forskere for assimilert innovasjon, divergent innovasjon og mix innovasjon. (Hjalager, 2002; Hipp and Grupp, 2005; Miles, 2005; Vence

and Trigo, 2009; Gallouj and Savona, 2009; Sundbo, 2010). Sundbo og Sørensen (2013) foreslår i boken Handbook of the experience economy at på samme måte som servicesektoren går i dybden for å forstå innovasjon, må man også i opplevelsessektoren gå i dybden for og forstå innovasjon (handbook of the experience economy 2013).

Ifølge Pine og Gilmore (1999) kan forskjellen mellom tjenester og opplevelser oppsummeres ved at når man kjøper en tjeneste vil man få en rekke skjulte aktiviteter som utføres på kundens regning, mens for en opplevelse betaler man denne prisen for å bruke tid på å nyte en serie med minnerike hendelser som en virksomhet iscenesetter. Nilsen og Dale (2013) er uenig med Pine og Gilmore og beskriver servicer og opplevelser som kommersielle produkter med klare linker og likheter, men samtidig såpass ulik at dem kan klassifiseres hver for seg. Dette har dem illustrert med figuren under (Nilsen og Dale 2013:75)



Figur 1 - Tjenester og opplevelser – Likheter og forskjeller – Nilsen og Dale 2013:75

Hovedforskjellene er at tjenester har funksjonelle nytteverdier, mens opplevelser gjerne skaper andre verdier som for eksempel går på følelser. I tillegg er innovasjon desto viktigere. Innovasjonen i serviceøkonomien er i større grad små forbedringer på eksisterende teknologi som er integrert i det daglige arbeidet for å gjøre denne mer effektiv, dette inkluderer en stor del av de ansatte i bedriften (Sundbo, 1996). Forskning gjort innenfor serviceøkonomien viser at innovasjon gjort i industriøkonomien kan sammenlignes med serviceøkonomien innenfor områder som produktutvikling, prosessutvikling, organisasjon og markedsutvikling, i tillegg

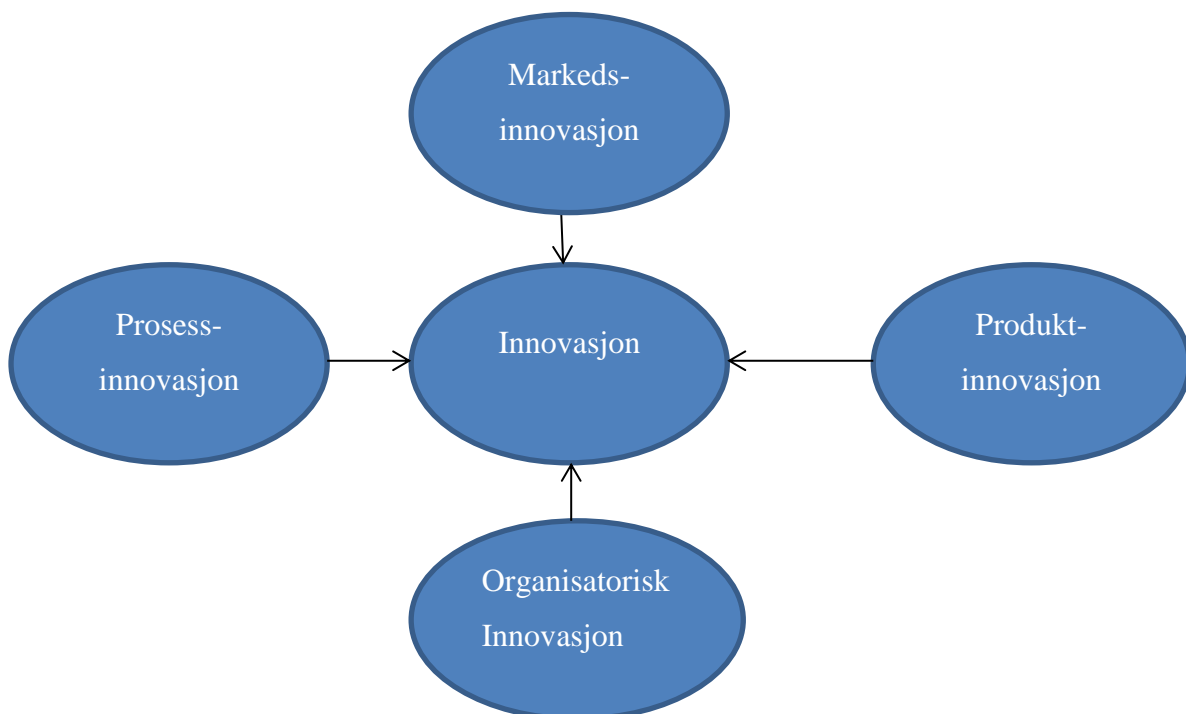
til radikale og inkrementelle innovasjoner (Sundbo 1996; van den Aa and Elfring, 2002; Drejer, 2004; Gallouj and Djellal, 2010).

I opplevelsesøkonomien er selve handlingen kjerneproduktet, med dette menes at selve leveringen og konsumeringen er handlingen, konsumenten er derfor nødvendig for å gjennomføre handlingen (Sundbo, 2009).

Ulike former for innovasjon

En ny idé eller oppfinnelse blir ikke til en innovasjon før den er kommet til praktisk anvendelse. Den må altså nå til et marked med brukere og kunder, dette kan skje ved lansering av nye varer eller tjenester, nye produksjonsprosesser, gjennom markedstilpasninger eller gjennom organisasjonsformer som skaper økonomiske verdier (Regjeringen.no, 2010).

Disse fire ulike formene for innovasjon kan settes opp slik:



Figur 2 – Innovasjonstyper – Regjeringen.no, 2010

- produktinnovasjon – nye produkter eller tjenester til markedet
- markedsinnovasjon – nye markeder åpnes for produkter eller tjenester, og nye måter å markedsføre på.
- prosessinnovasjon – nye måter å fremstille eller distribuere produkter eller tjenester
- organisatorisk innovasjon - nye og smartere måter å organisere arbeidsoppgaver, for eksempel gjennom samarbeid.

Sundbo og Sørensen (2013) sier dem har observert igjennom deres undersøkelse at innovasjonen i opplevelsessektoren kan bli definert som produkt og prosessinnovasjoner, på samme måte som vare og tjenestesektoren kan. Videre sier dem at organisasjon og markedsinnovasjon som har blitt utført i servicesektoren kan på samme måte bli brukt innenfor opplevelsessektoren.

Det finnes også andre måter og sette opp disse gruppene, Anne Mette Hjalager (2009) har valgt og kategorisere innovasjon i gruppene produkt eller service innovasjon, prosessinnovasjon, bedriftsøkonomisk innovasjon, ledelsesinnovasjon, og institusjonelle innovasjoner. Det er også her debatt blant forskere om hvorvidt enkelte av gruppene går inn i hverandre, for eksempel kan innovasjon i en av gruppene påvirke innovasjonen i en annen. (Hjalager, 2009; Rønningen & Lier (2014).

En annen form for innovasjon som har blitt identifisert innenfor ulike fagfelt de siste årene er brukerdrevet innovasjon, denne typen for innovasjon lar kundene få være med og bidra til å utvikle nye produkter, tjenester og konsepter (Hoholm og Huse, 2008). Dem sier i sin artikkel at det ofte kan være bedre å observere eller involvere brukerne enn å sende dem en spørreundersøkelse og at brukerinnovasjon handler om at brukerne av produktet involveres i å utvikle innovasjonen, disse brukerne blir ofte omtalt som «lead users». For opplevelsesnæringen som selger sine produkter i stor grad på internett, vil det være en fordel at brukerne får tilgang til tjenester igjennom hjemmesidene som er tilpasset deres behov. Dette kan gjøres ved å ta kundene med i utviklingen av løsninger, for eksempel webbooking, informasjon og veiledning. Ved brukerdrevet innovasjon vil kundene få være med å utvikle nye eller forbedrede løsninger som passer kundens behov.

Forskning på innovasjon med fokus på opplevelser

Det meste av forskning innenfor innovasjon i opplevelsesbaserte selskap er gjort kvalitativt, slik at det er lite større forskning gjort ved hjelp av spørreundersøkelser og statistikk. Det finnes noen få kvantitative undersøkelser som er gjort, blant annet har Sundbo og Sørensen (2013) gjort en kvantitativ tilnærming i Danmark mens Martin Rønningen og Gudbrand Lien (2014), og Clausen & Madsen (2014), har gjort en kvantitativ undersøkelse i Norge. Jeg vil senere i oppgaven komme nærmere inn på de funn som kom fram i undersøkelsene.

Litteraturen som finnes så langt viser at oppstart av nye bedrifter basert på innovasjonsideer er like vanlig i opplevelsessektoren som i andre sektorer (Sundbo og Sørensen 2013 s.231).

Utvikling

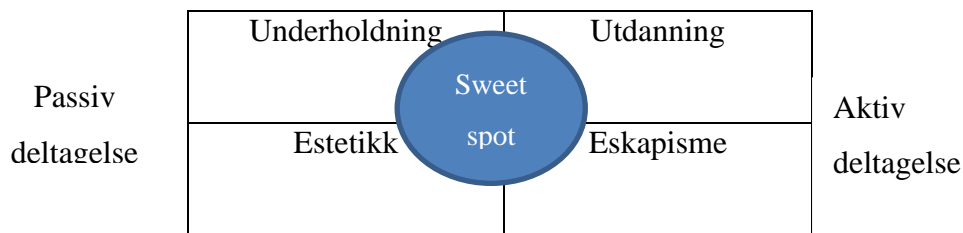
Sundbo, Fuglesang og Sørensen (2013 s.234) har gjennomført en spørreundersøkelse basert på innovasjon i opplevelsesbedrifter i Danmark, selskapene som ble undersøkt hadde opplevelser som primæroppgave, altså dem solgte opplevelser som hovedprodukt. Her kom man fram til at innovasjonsgraden i opplevelsesøkonomien er høyere enn i andre sektorer i Danmark og Europa. Undersøkelsen tar også for seg hvordan innovasjonen utvikles, og i dette tilfellet tyder det på at opplevelsesøkonomien på mange kan sammenlignes med industri og servicesektoren. Men det kan se ut som at opplevelsessektoren i større grad benytter seg av åpen innovasjon (samarbeider med andre bedrifter om utviklingen av ideene).

Som nevnt tidligere mener enkelte forskere at innovasjonen i service sektoren på mange måter ligner på innovasjon i industri sektoren, men med visse spesifikke trekk, derfor mener Sundbo og Sørensen (2013) at også innovasjon i opplevelsessektoren kan være lik innovasjonen i industrisektoren, men ved sine egne spesifikke trekk. Sundbo og Sørensen (2013) kommer det fram at opplevelsessektoren bruker teknologisk utvikling som softwareutvikling innenfor internett i større grad enn i servicesektoren, dette kommer nok av den økte bruken av internett som salgskanal. Det er stor variasjon i hvor stor grad opplevelsestilbydere i dag bruker hjemmesider eller avtaler med store nettstedet som gir dem kunder. Noen eksempler på dette er Tripadvisor, Yoon, visit Norway, reiseselskapenes egne hjemmesider, aviser og andre medier. Det er på internett at opplevelsestilbyderne må få kunden interessert i det som tilbys, og nok til at kunden ønsker og kjøpe opplevelsen.

Ulike dimensjoner

Pine & Gilmore(1999) skiller opplevelsesøkonomien inn i fire former som kan inn i to dimensjoner, som vist i figuren under. Den ene dimensjonen handler om kundens deltagelse

og den andre dimensjonen handler om kundens grad av relasjon og tilknytning til omgivelsene rundt opplevelsen. Denne klassifiseringen forteller noe om hvordan en opplevelse påvirker en kunde. Engen & Mehmetoglu(2009) oppsummerer klassifiseringen slik.



Figur 3 - Klassifiseringen av elementer – Pedersen 2012

- Underholdningsopplevelsen handler om å føle
- Utdanningsopplevelsen handler om å lære
- Estetikkopplevelsen handler om å være til stede
- Eskapismeopplevelsen handler om å gjøre en handling

Videre sier Engen & Mehmetoglu at en optimal opplevelse kan inneholde flere av de nevnte elementene, opplevelsen ligger da i punktet som blir kalt for sweetspot, det blir også sagt at det i dette punktet opplevelsen får størst kommersielt og underholdene potensial.

Opplevelsesøkonomien vektlegger ved innovasjon og design og implementere flere av disse elementene og skiller seg her fra vare og tjenesteøkonomien, som i mindre grad vektlegger og gi kunden tjenester som inneholder flere av elementene, men i stedet fokuserer på og gi kunden det som etterspørres og den servicen kunden forventer. Siden opplevelsesøkonomien ønsker å gi kundene sine noe ekstraordinært eller noe utenom det vanlige er det viktig at opplevelsen som designes får personen til å føle, lære, og aktivt delta ved og bruke flest mulig sanser (Engen & Mehmetoglu, (2009); Pine & Gilmore, 1999).

Det tyder på at tilbydere som har flere av punktene i Pine & Gilmores opplevelsesdimensjoner (Figur 3) har en større grad av innovasjon en dem som bare har ett av elementene (Engen & Mehmetoglu, 2009).

Kreativitet

Et annet område som Sundbo og Sørensen (2013) mener det finnes lite forskning på, er innenfor kreativitet. Kreativitet har ifølge Sundbo og Sørensen en viktig rolle i ideutviklingsfasen. Spesielt innenfor det artistiske arbeidet finner vi en høy grad av kreativitet, men også innenfor design, applikasjoner, internett og videospill spiller kreativitet

en viktig rolle. For at ideene som blir dannet av kreativiteten skal kunne føre til noe, må også selskapene kunne realisere ideene (Sundbo og Sørensen, 2013 s.241).

Vi kan tenke oss et sirkus. Dersom programmet og opplevelsen dem solgte var lik hvert år, hvorfor skulle folk da ønske å dra tilbake? Hvert år når plakatene om at sirkuset er i byen, er det alltid noe nytt dem tilbyr, enten i form av nye dyr, nye artister, nytt program osv. For at sirkuset skal kunne trekke nye og gamle kunder er det helt nødvendig at dem klarer og innovere opplevelsen som sirkuset selger. Det og hele tiden å innovere rundt opplevelsen som virksomheten selger, kan sies å være ekstra viktig for opplevelsessektoren fordi kundene her forventer å oppleve noe nytt.

Forskning viser at opplevelsesøkonomien i større grad sliter med og få tak i kapital for å utvikle ideene (Pedersen, 2012). Dette kan være fordi investorer er generelt mer ubekvem med og investere i denne sektoren på grunn av at markedet og bransjen er mindre kjent for dem, det kan derfor være vanskelig for investorene og se for seg hvordan det ferdige produktet blir. Når da investorene ikke forstår markedet og ikke helt ser for seg hvordan ideen som det skal investeres i er som et ferdig produkt kan dette svekke investeringene til denne sektoren (Sundbo og Sørensen, 2013).

2.2 Markedsinnovasjon og markedsføring av opplevelser

Markedsføring er aktiviteten hvor verktøy og prosesser er med og skaper, kommuniserer, leverer, og utveksler tilbud som har verdi for kunder, klienter, partnere og samfunnet for øvrig. (AMA, American Marketing Association 2013)

Innovasjonen i opplevelsesøkonomien kan bestå av to ulike tilpasninger. Det kan være innovasjon som er rettet mot fornying av eksisterende produkter eller helt nye produkter, prosesser og organisering, eller det kan være innovasjon som har som mål og øke interessen for en vare eller markedsføring på nye måter (Sundbo, 2009).

Schumpeter (1983) omtaler markedsinnovasjon som et marked hvor etablerte selskaper i bransjen ikke før har gått inn i, uavhengig om markedet har eksistert på et tidligere tidspunkt. Markedsinnovasjon handler altså om å utnytte nye markeder. Det og gå inn på et nytt marked kan være krevende, blant annet fordi det finnes lite informasjon om etterspørsel og dynamikken i markedet.

I arenabilaget utarbeidet av Handelshøgskolen i Bodø i 2003 blir det fokusert på markedsinnovasjon og markedsorientering i nord-norsk næringsliv. I artikkelen beskrives markedsinnovasjon som det å skape et nytt marked gjennom og sette sammen ny og/eller eksisterende kunnskap på nye måter. Videre blir markedsinnovasjon delt inn i sektoriell markedsinnovasjon og tverr-seksjonal innovasjon. Den sektorielle markedsinnovasjonen går ut på og sette sammen ny og/eller eksisterende kunnskap som finnes innenfor sektoren på en ny måte, mens den tverrsektorielle markedsinnovasjonen skaper nye markeder gjennom å sette sammen kunnskap fra to eller flere sektorer for å skape et nytt marked.

ICT – Informasjon og kommunikasjonsteknologi

Sundbo og Sørensen (2013 s.242) mener at vi i teorien kan si at innovasjon i informasjon og kommunikasjonsnæringen i nær framtid kommer til og bli en av de næringene som vokser raskest. Det er her innovasjon kanskje skiller seg mest fra servicesektoren som også har økt innovasjon innenfor denne næringen, men i mye mindre grad.

Kjennetegnene til innovasjon i opplevelsessektoren oppsummerer Sundbo og Sørensen (2012) slik:

- Innovasjon innenfor teknologi og spesielt med tanke på internett og applikasjoner er blitt svært viktige.
- Den er ofte basert på muligheter i markedet.
- Den inkluderer involvering av ansatte, noe som også er en viktig faktor i servicesektoren.
- Nye innovasjoner blir ofte bestemt av ledelsen om den skal videreutvikles, gjennom strategiske beslutninger om hvordan man skal gå frem.

Endring av marked og kundebilde

Edvardsson, Gustafsson og Witell (2010) mener kundene har endret seg, og sier at bedriftene nå møter kundene mindre enn tidligere. Dem mener de tradisjonelle ansikt-til-ansikt interaksjonene i tjenesteytende bedrifter har blitt erstattet med teknologibaserte løsninger. Dem mener teknologien har ført til en avstand mellom kunder og bedrifter, og at det har skapt en utfordring når man skal forstå kundens krav og ønsker. Videre sier dem at det ikke lenger

er nok å utføre intervju og spørreundersøkelser, men det er nødvendig og ta kundene med i utviklingsprosessen slik at man kan utvikle systemer som forstår kunden. Man må derfor lytte til kunden og bruke informasjonen man får fra dem når man skal utvikle nye teknologiske løsninger for kundene (Alam, 2002; Edvardsson et al., 2006).

Internett som salgskanal

Utviklingen av internett har det siste tiåret ført til en serie av markedsinnovasjoner som har fått betydning for de fleste reiselivsbedrifter. Utviklingen har ført til reduksjon i den tradisjonelle markedsføringen, hvor mellomledd som reisebyråer nesten har forsvunnet fordi kundene nå i større grad kan betjene seg selv. Utviklingen har også ført til at tilbudet av opplevelser har økt kraftig, noe som igjen har ført til at reduksjon av kostnader er blitt avgjørende for tilbydere og kunder. Det økende utvalget av søkemotorer som kan brukes for å finne opplevelser har ført til større konkurranse mellom store og små selskaper (Hjalager, 2009).

Xiang, Wöber, og Fesenmaier (2008) nevner hvor viktig det er å overvåke hvordan reiselivsbedrifter og destinasjoner som ligger på internett blir representert. Igjennom sosiale medier kan forbrukere bidra til utviklingen av nye metoder for markedsføring, hvor man utvikler metoder for å kommunisere med kundene (Buhalis and Law, 2008; Schegg et al., 2008). En annen trend som er blitt vanlig er markedsføring gjennom medier, dette har vært viktig i for eksempel promoteringen av nordlysturismen, hvor journalister promoterer aktiviteter i området selv om reportasjen handler om noe annet. Andre eksempler kan være en reportasje om matlaging, der destinasjonen blir markedsført. Eller et innlegg om vin, hvor destinasjonen for vinen blir markedsført (Carlsen, 2006, Scarpato, 2002).

Opplevelser blir i dagens marked i stor grad handlet gjennom internett. Dette har ført til at mange forskere har sett behov for å utvikle metoder i markedsføringen. En av metodene som har kommet er visuelle hjelpemidler, som forsøker å gi kunden en visuell framstilling av opplevelsen som selges gjennom video, spill, film o.l. Ian Brodie har blitt omtalt som en av de fremste eksperter på film- og opplevelsesturisme. Han mener stadig flere turister velger reisemål ut fra steder og byer som har blitt vist på film. Dette fordi turistene ønsker å gjenskape følelsen som filmen skapte hos dem. Videre sier Brodie at kjente filmer har ført til en økning i turisme i landet/byen de ble filmet. Han trekker fram at Norge har mye og tilby

her fordi Norge sitter med en naturlig og ekte framstilling av natur som ingen andre land kan konkurrere med (Intervju dagbladet.no). Andre eksempler fra Norge som har brukt film for å sette destinasjonen på kartet er filmene himmelblå og Arns rike (Eide 2011).

Flere opplevelsestilbydere har laget egne videoer som forsøker vise opplevelsen i sin helhet, slik at kunden får et innsyn i hva som skjer under opplevelsen. Det kan være fornøylesparker som viser video av berg og dalbane og karuseller eller det kan være ekstremsport tilbydere som viser video av utøvere som utfører de ekstreme sportene. Denne måten og bruke visuelle effekter vil også hjelpe kunden i forståelsen av hva opplevelsen innebærer, og dermed forbedre inngangsposisjonen til kunden.

2.3 Design av opplevelser

Begrepet tjenestededesign brukes i dag i et stort omfang. Norsk Designråd forklarer tjenestededesign som det å planlegge å organisere menneskers infrastruktur, kommunikasjon og fysiske komponenter, slik at de til sammen får en høyere verdi og kvalitet, både for tjenestetilbyder og for kunde (Norsk Designråd 2010). Dette betyr at man må se opplevelsen fra kundens ståsted for og kunne se hva som gir høyest verdi for kunden (Pedersen, 2012).

Funksjonelle og emosjonelle nytteverdier

Som vi var inne på tidligere kan vi skille mellom tjenester og opplevelser ved og se på den funksjonelle nytteverdien mot den følelsesmessige verdien. *Funksjonelle nytteverdier* kan forklares med at kunden ønsker og få noe utført, for eksempel på et verksted, i banken, på postkontoret. Den *emosjonelle nytteverdien* handler om at kunden skal delta i opplevelsen og engasjere seg, som igjen skal føre til at kunden blir berørt følelsesmessig og når en indre transformasjon som følge av tjenesten. Forskjellen på de to nytteverdiene krever for en opplevelsestilbyder at kunden har en interesse for og delta på opplevelsen, en såkalt *reason to go* i og med at den ikke har noen funksjonell nytteverdi for kunden. Dette viser at i designet av en opplevelse vil det være langt flere hensyn som må tas, og relasjonen som opplevelsestilbyderen må ha til kunden er nødvendig for og kunne lykkes, og det er særlig her at opplevelsesdesign skiller seg fra tjenestededesign (Pedersen 2012).

Design

Ann Jorid Pedersen (2012) bruker en metode for å skille designprosessen inn i fire deler, disse kaller hun for observasjonsfasen, ideutviklingsfasen, konseptualiseringsfasen, og produksjonsfasen. Hun kaller metoden for OIKoP - metoden etter forbokstavene på de ulike fasene.

- Observasjonsfasen handler om å forstå gjestene dine, hvilke behov de har og hvordan man innfrir disse behovene.
- Ideutviklingsfasen handler om og finne ut hvordan man skal klare å dekke de behovene man har observert i den første fasen, i denne fasen må man også se om hovedideen din har potensial og substans til og bli en lønnsom og meningsfull opplevelse.
- Konseptualiseringsfasen handler om å gjøre ideen din om til et konsept, med dette menes det å gi kunden en forståelse av hva slags opplevelse han eller hun står overfor.
- Produksjonsfasen handler om og sette ideen i produksjon, her vil kjerneaktiviteten ha den største verdien, mens kjerneopplevelsen og kjernehistorien er verktøy for og øke verdien kunden får.

Det er viktig og nevne at den oppsummeringen som er gjort her er veldig liten og at det finnes flere momenter som kunne vært tatt med. For en grundigere forståelse av OIKoP-metoden anbefales boken til Ann Jorid Pedersen, *Opplevelsesøkonomi kunsten og designe opplevelser* s.155.

Kunden

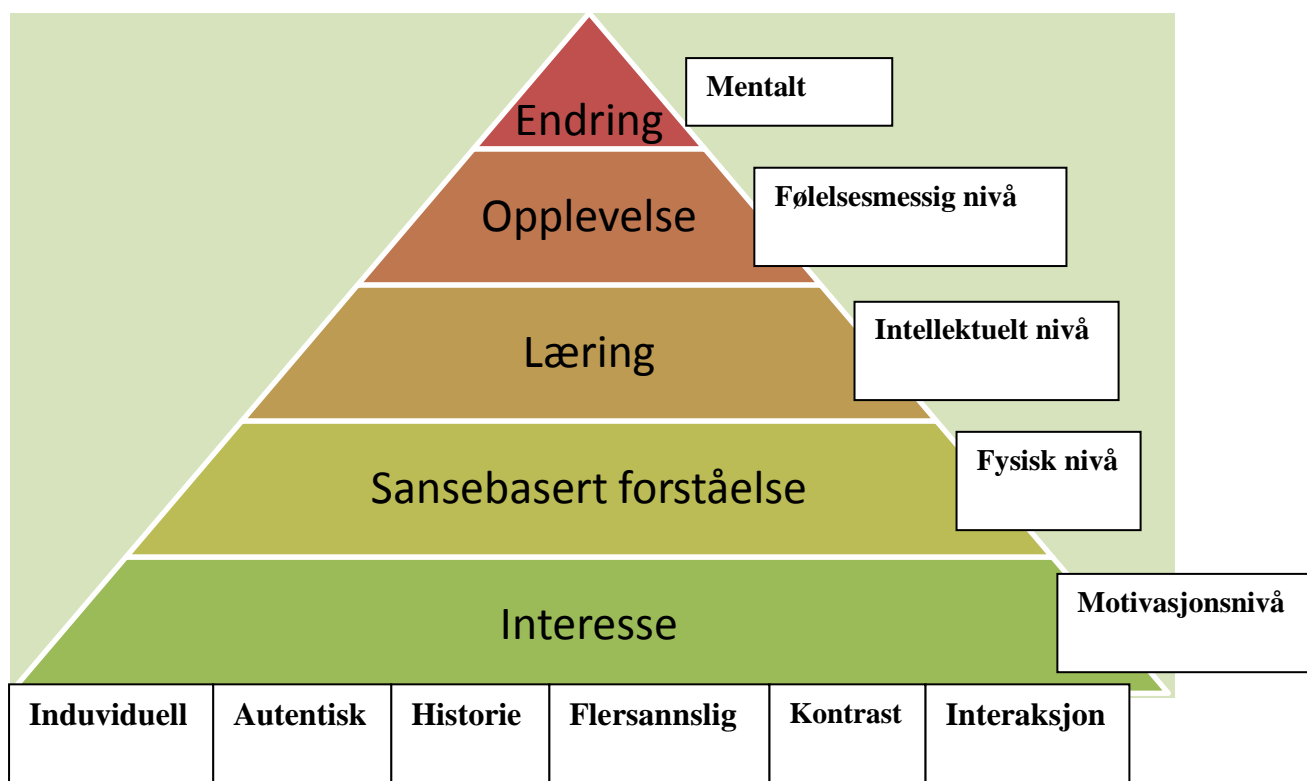
Joseph B. Pine and James H. Gilmore (1999) mener at en opplevelse skiller seg fra service I like stor grad som service skiller seg fra industri. Selv om både opplevelsessektoren og servicesektoren, har kunden i fokus, har vi ulike syn om hvordan vi skal behandle kunden. For eksempel vil kunden i servicesektoren bli tilbudt en tjeneste, mens for en opplevelsestilbyder blir kunden sett på som en gjest. En annen forskjell er dem som jobber for bedriften hvor det i servicesektoren består av personell som servitører, guider, telefonservice vil det i opplevelsessektoren være personell som jobber for og sette opp en setting som skal maksimere utbytte av opplevelser for kunden. Det kan for eksempel om vi tenker oss en festival som skjer lokalt være en person som står for introduksjonen, en som lager stemningen

gjennom lys og lyd, en som synger, en som skaper en atmosfære gjennom og fortelle gjennom høyttalerne dette er deler av en total setting som skal maksimere opplevelsen.

Servicerelaterte tjenester som matutsalg, hjelpepersonale og vakter utfører en tjeneste, men har ingen direkte påvirkning på opplevelsen i seg selv. Forskjellen som vi ser er at personellet i servicesektoren tilbyr kunden tjenester, mens det i opplevelsessektoren tilbys et mer komplett produkt produsert av mange elementer satt sammen i en pakke som gis til kunden. Hvordan denne pakken av elementer er konstruert i opplevelsesøkonomien og hva som skal til for og gi kunden den best mulige opplevelsen kommer av hvor godt opplevelsen er designet. Det finnes mange ulike verktøy til å benytte i design av opplevelser, jeg har i denne oppgaven valgt og bruke opplevelsespyramiden som er utformet av Sanna Tarssanen og Mika Kylänen ved Lapland Center of Experience (LEO) i Finland.

Opplevelsespyramiden

En modell som blir brukt av mange opplevelsestilbydere er opplevelsespyramiden som er utviklet av Sanna Tarssanen og Mika Kylänen. Modellens horisontale akse kan ses på som en skala fra minus til pluss, svakt til sterkt eller negativt til positivt der gjestens tilfredshet kan måles på hvert av de ulike elementene: autentisitet, individualitet, historie, flersanselighet og interaksjon. Ved å se på alle disse seks egenskapene samlet kan man måle og vurdere opplevelsens totale kvalitet, og oppdage styrker og svakheter på opplevelsens design (Pedersen, 2012). Pedersen sier videre at hvordan kunden opplever de seks elementene vil ha betydning for hvor høyt kunden klatrer på den diagonale aksene i pyramiden. Hvert nivå i den diagonale aksene er ifølge Tarssanen og Kylänen (2006, 2007) basert på en slags mental og følelsesmessig modningsprosess hos kunden.



Figur 4 - LEO-pyramidens bilde av opplevelser – Tarssanen og Kylänen 2006

De horisontale elementene:

Individualitet. Individualitet betyr at produktet ditt er unikt, altså at produktet ditt ikke finnes andre plasser i den samme form. Det er svært viktig at produktet er fleksibelt og kan endres og kan tilpasses til kundenes behov. Det er derfor en stor fordel om produktet lett kan endres på uten at dette medfører store kostnader (Tarssanen 2009 s.14).

Autentisitet. Autentisitet sier noe om hvor ekte opplevelsen føles for kunden. Om opplevelsen er autentisk bestemmes av den subjektive meningen kunden får gjennom og bruke sansene sine under opplevelsen. Det kan være små detaljer som ødelegger autentisiteten kunden har til opplevelsen. Pedersen, J. Ann (2012 s.72) Det kan være svært vanskelig for en opplevelsestilbyder og lage opplevelser som helt igjennom føles ekte for kunden.

Historie. Historien i en opplevelse burde være tematisert og fortalt på en slik måte at kunden forstår hva som skjer og i en viss grad blir påvirket av handlingene som skjer. Ta for eksempel delfinshowet som jeg snakket om tidligere i oppgaven. Der startet showet med noen som viste gjennom sang og bevegelser en kjærlighetshistorie mellom en prins og en prinsesse som prøvde og finne hverandre, historien ble fortalt igjennom hele showet og endte

selvfølgelig med at dem til slutt fant hverandre. Det å bygge opplevelsen på en historie eller et tema er viktig for at opplevelsen skal fungere optimalt ifølge Tarssanen, Pine og Gilmore.

Flersanselig. Det og bruke sanser som lukt, syn, hørsel, smak og det fysiske følbare om hverandre er noe som vi opplever overalt, og gir en effekt i form av økt eller redusert stemning hos kunden (Pedersen 2012 s.100). For eksempel vil man som regel når man besøker et velvære oppleve at stemningen er satt sammen av gode dufter og rolig musikk for at kunden skal bli avslappet. Det sier seg selv at dersom det hadde vært en ufyselig lukt ville dette ha fått en negativ påvirkning på kunden, og i stor grad ville påvirket opplevelsen i sin helhet.

Kontrast. Det og skape noe som står i kontrast betyr innenfor opplevelsesøkonomien noe som er ulikt det hverdagslige. Dette kan være en utfordring for mange siden det varierer hva som er hverdagslig for kundene. Ta for eksempel Saltstraumen som er verdens sterkeste strømvirvler, for noen ville det vært en fantastisk opplevelse og se denne på nært hold, men for noen som bor like i nærheten eller ikke har interesse av og se strømmen vil inntrykket opplevelsen gir være noe mindre.

Interaksjon. Kommunikasjon med de andre deltagerne og opplevelsestilbyderne påvirker følelser igjennom den fysiske tilstanden som kundene opplever når dem er i interaksjon med andre. Bitner (1992). Det og oppleve sammen med andre gjør opplevelsen i større grad akseptert og øker den sosiale statusen som individet har. At interaksjonen mellom opplevelsestilbyderen og kunden har fungert er en svært viktig faktor i en vellykket opplevelse. Tarssanen (2009 s.14).

De vertikale elementene:

Interessenivået. Det er her interessen for produktet skapes. Man skaper forventninger til produktet igjennom markedsføringen og mange av de horisontale elementene burde allerede være inkludert, som for eksempel det individuelle, interaktive, autentiske, flersanselige og kontrast. Tarssanen (2009 s.15). Det finnes mange teorier om hva som driver motivasjon, innenfor reiseliv er det og skape motivasjon svært viktig, siden få vil reise dit om det ikke er skapt noen forventninger om opplevelsen som skal besøkes. Turistmotivasjon blir ofte forklart med at de styres av push og pull faktorer, og en av teoriene her går ut på at mennesket er styrt

av både interne og eksterne drivkrefter (Gnoth (1997), i Viken et al (2004). En annen retning går ut på at motivasjon i stor grad blir styrt av det emosjonelle og følelsene som kunden opplever. Cohen og Areni (1991) og Gossens (2000) i Viken (2004). Denne teorien mener at følelsene kunden har spiller en stor betydning for om kunden ønsker opplevelsen.

Fysisk nivå. På det fysiske nivået opplever kunden gjennom å bruke sansene. Det er her man må påse at kunden har det komfortabelt, føler seg sikker, ikke er sulten eller tørst, og at det ikke er ødeleggende lukter fra kloakk og søppel. Det er gjennom sansene vi forstår hva som skjer rundt oss, og hvor kunden befinner seg. Det tekniske nivået på produktet blir testet på det fysiske nivået. Tarssanen (2009 s.15).

Det intellektuelle nivået. Det er på dette nivået at kunden får en formening om hvor bra produktet er. Altså om kunden på det fysiske nivået opplevde noe lærerikt eller muligheten kunden hadde for og lære noe nytt. Tarssanen (2009 s.15). Vi kan si at de tre første trinnene i den vertikale akse er de trinnene som danner fundamentet for at en opplevelse kan utvikle seg til en ultimat opplevelse Pedersen (2012)

Det følelsesmessige nivået. Etter opplevelsen sitter kunden igjen med en positiv eller negativ følelse. De tre første trinnene fokuserer på at opplevelsen i så stor grad som mulig skal være positiv og dersom det har vært en suksess, vil kunden sitte igjen med følelser som glede, spenning, gleden av å lære, lykke, triumf, altså noe kunden mener er meningsfullt. Perttula (2004).

Det mentale nivået. Dersom opplevelsen i stor grad var positiv og gjorde et kraftig inntrykk på kunden kan dette føre til en permanent endring hos kunden. Dette kalles i teorien for en transformasjon. Pine & Gilmore hevder at for at en transformasjon skal inntreffe må alle stegene i pyramiden være vellykket. Transformasjon beskrives av Jantzen og Vetner (2006 s.46) som en utvidelse av horisonter, en dypere innlevelse i andre mennesker og en realisering av eget potensial. Her snakker man altså om at opplevelsen var så vellykket at kunden har opplevd noe som ga et varig inntrykk og en endring i sitt syn på livet.

Vi har nå gått igjennom alle stegene i opplevelsespyramiden utviklet av Tarssanen & Kylänen. Det sier seg selv at det er svært vanskelig og få alle disse elementene til og fungere optimalt til hver enkelt kunde. Siden kundene har ulike preferanser til opplevelsen, må man

hele tiden være fleksibel og ha muligheten for og kunne gjøre endringer som tilpasser de ulike elementene til kunden. Dette er en av hovedforskjellene mellom servicetjeneste og en opplevelsestjeneste. Service har en klar og avgrenset leveranse av sin tjeneste og produsenten har god kontroll på elementene, mens en opplevelse har langt flere elementer den må tilpasse seg etter. Både service og opplevelser gir kunden immaterielle goder, så det er lett og skille service og opplevelser fra vareindustrien.

Vi har sett at det i designet av en tjeneste handler om at kunden får levert det som ønskes, slik at kunden sitter igjen med et positivt inntrykk av og ha oppnådd den funksjonelle nytten kunden ønsket og med god service. I opplevelsessektoren mottar kunden en pakke som består av de elementene forklart i opplevelsespyramiden som skal påvirke kundens følelser og endring i kundens tenkemåte. Denne pakken blir som oftest betalt på forhånd av kunden i motsetning til betaling av tjenester som blir betalt etter at tjenesten er utført.

2.4 Matching og kundens inngangsposisjon

Når det gjelder matching av kunder er dette et tema som har blitt lite forsket på, det vil si at det finnes lite litteratur og ta tak i på dette området.

Motivasjon for kjøp av opplevelser

Mange forskere har forsøkt å forstå bakgrunnen og motivasjonen som gjør at vi kjøper opplevelser. Man kan tenke seg til flere grunner til at mennesker ønsker en opplevelse, det kan være at man ønsker og gjøre noe utenom det vanlige, komme seg vekk fra dagliglivet, slippe unna hverdagsstress, gjøre barna glade eller et ønske om å oppleve noe nytt. En anerkjent teori som kalles turistmotivasjonen mener at mennesket er styrt av både interne og eksterne drivkrefter Gnoth (i Viken et al, 2004). I opplevelsessammenheng er det kanskje det emosjonelle og følelsesmessige som er mest interessant. Hvor emosjoner er knyttet til det og bry seg, eller å føle for noe eller noen, eller det og foretrekke en tilstand foran en annen tilstand. Det betyr at følelser har stor påvirkning når vi skal bestille produkter, opplevelser eller reisemål Pedersen (2012). Det vil derfor være naturlig for opplevelsesbedrifter og selge sine produkter gjennom markedsføring som spiller på følelser hos kunden. Når man har fått kartlagt hvilke kunder som ønsker denne opplevelsen må man markedsføre opplevelsen til denne gruppen og spille på deres følelser for og skape det nødvendige kjøpsbehovet for produktet.

Endring i trender

Slik reiselivet er i dag, kan man se at en stor andel av turister fra Norge velger sydentur som sin årlige ferie og spesielt familier. Dette kan skyldes alle de kriterier som blir satt av de ulike familiemedlemmene, hvor barns kriterier i mange tilfeller blir satt øverst. Det kan også i mange tilfeller være vanskelige og ha med barn på den ønskede opplevelsen. Dette kan man også se i markedsføringen som sydenreise operatørene har, hvor det i stor grad blir fokusert på avslapping og glade barn. Flere forskere har påvist at når mennesker skal kjøpe en reise blir vi påvirket av interne og eksterne informasjonskilder. Den interne informasjonskilden blir påvirket av tidligere erfaringer til reisemålet eller opplevelsen, altså behovet og motivet personen har for opplevelsen. Den eksterne informasjonskilden setter fordeler og ulemper ved opplevelsen. Til sammen danner de interne og eksterne informasjonskildene et sett med motivasjonsvariabler som gir et bilde hos personen som søker opplevelsen Pedersen (2012).

I markedsføringen av produktet er unikheten til ditt produkt av stor betydning, hvordan produktet stemmer overens med markedsføringen er avgjørende for at kundene skal bli fornøyde. Dette krever at tilbyderne av produktet gir en riktig framstilling av produktet sitt igjennom de brukte salgskanalene. Dersom man ser på en opplevelse som klatring er det flere kriterier som må innfris før man har en fornøyd kunde. For eksempel må kunden gjøres bevisst på hva som kreves for å kunne delta på turen, hvor opplevelsen skal foregå, kreves det eget utstyr osv. Dersom kunden aldri har klatret før og møter opp sammen med mange erfarne klatrere vil dette kunne ødelegge opplevelsen for kunden, samt gi dårlig markedsføring for selskapet.

Enkelte tilbydere ønsker og ikke å innskrenke segmentgruppen deres for mye ved og sette alt for mange krav til opplevelsen, dette kan føre til at det oppstår en kontrast mellom opplevelsen og forventningene kunden hadde til opplevelsen. Pedersen (2012) nevner hvor viktig kundens tilfredshet med opplevelsen er, det som kan sies rimelig sikkert er at dersom kunden ikke var fornøyd, er det mindre sjanse for at samme kunden kjøper opplevelsen på nytt.

Bruk av internett

Som det er blitt nevnt er en av de største driverne av markedsinnovasjonen informasjon og kommunikasjons teknologi i opplevelsessektoren (Rønningen, 2009); Sundbo & Sørensen (2013). Dette kan nok komme av at opplevelsessektoren i stor grad selger opplevelser gjennom internett og sosiale medier. Det er gjennom hjemmesider, omtaler, sosiale medier som facebook og forum som tripadviser og yoon at opplevelsestilbydere får kunden interessert i opplevelsen som selges. Dette har ført til at nye verktøy som videovisning, bilder og informasjon til kunden har fått en viktig rolle i oppgaven med å få kunden interessert. Men dette har også ført til en ny avstand som skaper utfordringer i forhold til informasjon og booking til rett produkt, særlig ved de aktivt involverende produktene som krever informasjon om erfaring, kunnskap, fysisk form etc. Matching av kunder med metoder som spørreskjema, måleinstrumenter, pakke tilbud som passer enkelte segment har derfor begynt å komme i lyset som en ny måte å hjelpe kunder med valg av riktige opplevelser.

Segmentering og Psykologiske kjennetegn

Mange reiseselskaper forsøker i dag og få en oversikt over hvilke segment deres kunder kommer fra ved og se på eksempelvis hvilke demografiske kjennetegn gruppen har, alder, kjønn, atferd og psykologiske trekk. Når bedriftene vet hva som er deres kundegruppe, får bedriften en innsikt på hvem de skal rette fokuset sitt mot.

Geografisk segmentering handler om å kjenne området man skal selge til, om det er i lokalområdet eller nasjonalt eventuelt internasjonalt, dersom bedriften ønsker og selge et produkt med sterk tilknytning til et spesiell destinasjon, vil det være naturlig og fokusere markedsføringen mot dem som bor i denne destinasjonen.

Alder og kjønn kan brukes i segmenteringen for å se hvilken gruppe mennesker produktet ditt skal fokusere salget mot, det er også vanlig dersom man selger flere produkter å dele inn butikken inn i ulike grupper, dette er noe som er vanlig i for eksempel kleskjeder, der man har egne rom for kvinner og menn og/eller barn og voksne.

Når man skal segmentere etter adferd hos kunder, krever dette gjerne litt mer jobbing. For å finne ut hvem kundene er må man studere atferden til dem som handler. Mossberg og Sundström, (2011) har valgt disse punktene for hvordan man kan finne kundens kjøpsvaner:

- I hvilke tilfeller ønsker kundene å kjøpe produktet
- Hvem har behov for produktet som kjøpes
- Hvor ofte og/eller hvor mye av produktet kjøper kundene
- Hva ønsker kundene å oppnå med produktet
- Hvordan velger kundene å betale for sine innkjøp
- Hvor høy grad av lojalitet finnes hos kundene

Den psykologiske segmenteringen ønsker å kartlegge kundene ved å se på for eksempel hvordan kundene tenker, handler og hvilke interesser dem har, det kan være mennesker med ulik alder og kjønn, men samme adferd som ønsker å bestille et produkt på internett. For eksempel kan TV-spill eller film være et produkt som i en viss grad er uavhengig av alle de tidligere segmenteringsvariablene som er nevnt. Den psykologiske undersøkelsen forsøker da å segmentere markedet ved å kategorisere mennesker etter type. For eksempel kan en type være: Fysisk aktive, ekstremспортutøvere, sykkelentusiaster, videospillere, filmelskere etc.

Canada Tourism Commission (CTC) er et kanadisk selskap som har fått flere priser for sin forskning på dette området. CTC har utviklet et verktøy som ikke bare skal se på de demografiske kjennetegn, men også psykografiske kjennetegn som sosiale verdier, tro og syn på verden. Dem omtaler psykografiske kjennetegn som en evolusjon fra demografiske kjennetegn fordi dem ønsker å gå dypere inn individet og se på de sosiale verdier og synet på verden som mennesker har. De mener det er de psykografiske kjennetegn som driver mennesker ut for å oppleve. I tillegg til at dem forsøker å hjelpe andre selskap og segmentere sine kunder har dem utviklet et system som dem kaller for Explorer Quotient (en-corporate.canada.travel). Dette systemet har blant annet en spørreundersøkelse hvor dem lar kundene på en skala svare på psykologiske spørsmål. Spørsmålene som blir spurt gjør at kunden må se inn i seg selv og tenke på hva som er riktig for dem i den situasjonen som det blir spurt om. Når da spørreundersøkelsen er ferdig vil kunden bli plassert i den gruppen som har de samme personlige trekkene (Canadian Tourism Commission, 2013).

Pechlaner m. Flere, (2005) mener at bedriftskulturen i reiselivet er preget av mange små bedrifter og at dette begrenser innovasjonsevnen. For å løse dette mener Pechlaner at reiselivsorganisasjoner må inn og koordinere og styre utviklingen i riktig retning. Deres empiriske forskning antyder at samarbeid som innebærer utveksling av kunnskap og erfaringer, er sterkest assosiert med bedrifters innovasjonsevne. Sørensen (2007) hevder også at informasjon utvekslet gjennom nettverk gir forutsetninger for innovasjon. CTC forsøker og

få til nettopp dette, gjennom og dele deres kompetanse, forskning og erfaring med alle reiselivsbedrifter.

Kundens inngangsposisjon

Det blir i introduksjonen sagt litt om hva som menes med kundens inngangsposisjon og det handler som sagt om å forstå situasjonen som kunden er i når opplevelsen starter. Begrepet som Pedersen (2012) mente det var behov for å innføre går inn på dette med å forstå kundene sine.

Begrepet kan kobles mot kundeinnsikt som også handler om å forstå kundenes behov og forventninger (Pedersen). Det å ta hensyn til kundens inngangsposisjon kan være å møte kunden ved ankomst og finne ut om det er noe som plager kunden og om det er noe som tilbyder kan gjøre for å forbedre situasjonen kunden er i. Det kan være ting som kunden lurert på i forhold til opplevelsen, ting som ikke stemmer eller ikke var opplyst om på forhånd, eller det kan være om kunden er sulten eller utslitt etter reisen (Pedersen). Videre nevner Pedersen flere andre ulike aspekter ved kunden som man må ta hensyn til når man skal bli kjent med kundens inngangsposisjon, hun nevner da disse som de viktigste:

- Erfaringer
- Evner
- Interesser
- Betalingsvilje
- Forventninger
- Kultur
- Kunnskap
- Motivasjon
- Fysisk tilstand
- Emosjonell tilstand
- Mental tilstand

Siden begrepet er såpass nytt finnes det lite litteratur som omhandler akkurat denne situasjonen, men Vanhamme og Snelders (2001) sier at det ikke lengre er tilstrekkelig og tilfredsstillende kundene, man må også forsøke «glede» dem. Dette kan nok tolkes som at man må få kundene til og føle seg spesielle ved og gi dem ekstra oppmerksomhet og service.

Så man kan si at kundens inngangsposisjon handler om å bli kjent med og få kunden inn i riktig modus før opplevelsen starter. Pedersen (2012) mener dette er helt essensielt for å gi kunden en vellykket opplevelse.

2.5 Drøfting av funn i litteraturen

Jeg vil i dette delkapitlet oppsummere og drøfte de funn som er kommet fram i litteraturstudiet.

1. Innovasjon i opplevelsesbasert reiseliv

Det har vært mye diskusjon hvorvidt opplevelsesøkonomien skal klassifiseres som en egen økonomi, eller om likhetene til servicesektoren er så store at det vil være mer naturlig og behandle det som en underkategori.

Noen av forskjellene som blir nevnt er at opplevelser tilbyr en minnerik hendelse som gjestene gjerne betaler for, mens tjenester i større grad ønsker å innfri et ønske eller tjeneste som kunden trenger.

Når det gjelder innovasjonen i service og opplevelsesnæringen tyder på at teknologi er viktig for begge næringene, og at dem begge leverer immaterielle produkter. Det er tegn som viser at teknologi innenfor internett har en større innovasjonsgrad i opplevelsesnæringen, dette blir begrunnet med at det meste av salg gjøres her. En annen årsak kan være at tilbydere av opplevelser må bruke metoder for å få kunden interessert i produktet og overbevise kunden nok til å kjøpe produktet, ved bruk av for eksempel videosnutter, bilder, eller kundeuttalelser. I servicenæringen har gjerne kunden dette behovet fra før og i større grad bare trenger å finne det nødvendige produktet som kan utføre tjenesten som kunden trenger å få gjort.

Innovasjon kan utføres innenfor ulike områder, og det er vanlig å skille dem i ulike deler. Her er det skilt mellom 4 ulike former for innovasjon.

- Produktinnovasjon
- Organisatorisk innovasjon
- Prosessinnovasjon
- Markedsinnovasjon

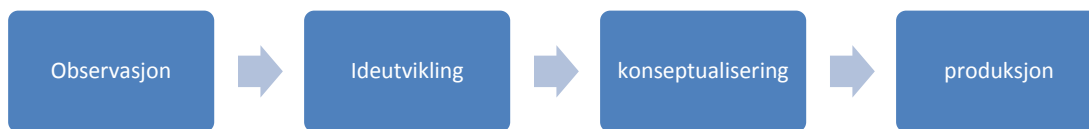
Det blir nevnt hvordan opplevelser skiller seg fra tjenester ved at dem ofte består av ulike elementer som sammen skal gi en bedre opplevelse, når en opplevelse er satt sammen av ulike elementer sier Pine & Gilmore at man ligger i sweetspot, det er tegn på at opplevelser i dette punktet har en høyere grad av innovasjon. Det vil nok være vanskelig i praksis og designe opplevelser som har like mye av hvert element i seg, men i utformingen av nye opplevelser vil det være hensiktsmessig og ta for seg de ulike elementene for å se et helhetlig bilde av

opplevelsen. Til slutt i kapitlet blir det nevnt at graden av kreativitet synes å være høyere i opplevelsessektoren enn i andre sektorer, men at det kan være vanskeligere og få tak i investorer til å utvikle ideene på grunn av at markedet, bransjen og produktet synes å være mer usikkert.

Design av opplevelser

Skillet mellom tjenester og opplevelser blir forklart som at tjenester tilbyr funksjonelle produkter som har formål om å gi en tjeneste som kunden ønsker, mens opplevelser tilbyr kunden og bli følelsesmessig berørt og krever at kunden deltar og engasjerer seg i det som skjer, dette blir kalt for emosjonelle nytteverdier.

For å lage opplevelser som skal berøre kundene følelsesmessig krever det at man har lagt en del arbeid i designet. Da handler det om å se på ideen som skal oppnå den emosjonelle nytteverdien og hvordan man skal gå frem fra ideen til produksjonen av produktet.



Figur 5 - Utvikling av nye ideer – Sundbo og Sørensen 2013

For at en opplevelse skal være vellykket må man ha tilfredsstillt kundens behov og forventninger, og dette kan være mer krevende enn for industri og tjenesterelaterte produkter som i større grad er avhengig av å levere et produkt som skal være feilfritt. Det kan diskuteres hva som er mest krevende av å bygge et hus, eller å ta med turister på en fjelltopp, men designet på det som tilbyr er ulikt og man må ta helt andre hensyn når man skal designe opplevelser. Når man designer opplevelser må man også ta hensyn til at kundene er ulike, og man må derfor være fleksibel og gjøre det mulig for å foreta endringer i designet.

Dersom man ønsker å gi kunden en så kraftig opplevelse at kunden får en mental endring i sin tankegang, oppnår man det som blir kalt for en transformasjon. For å oppnå dette må man vite om de ulike elementene som sammen skal oppnå dette. I denne oppgaven ble det valgt opplevelsespyramiden for å illustrere de ulike elementene og de nivå som en kunde må

igjennom for at kunden skal oppnå en transformasjon.



Figur 6 - Veien til mental endring – Tarssanen og Kylänen (2006)

2. Markedsføring av opplevelser

VI kan dele markedsinnovasjon inn i sektoriell og tver-sektoriell markedsføring. Hvor sektoriell innovasjon forsøker å utvikle produktet man selger ved å tilføre ny kunnskap fra markedet og benytte seg av denne på en ny måte, tver-sektoriell forsøker og sette sammen kunnskap fra ulike sektorer og skape nye markeder.

Det har blitt sagt at internett har gjort forskjellene mellom store og små tilbydere mindre, og at man dermed har fått større konkurranse. Dette kan nok diskuteres, siden de store tilbyderne kan kjøpe seg inn med reklame på sider med mye trafikk og gjøre seg mye mer tilgjengelig. Samtidig er markedet åpent for alle, og det handler i større grad om hvem som klarer å skape interesse hos kunden med sin markedsføring. Her blir bruken av video og bilder nevnt som eksempler som kan brukes for å gi kunden et bedre innblikk i hva opplevelsen som selges går ut på.

Det blir nevnt hvordan den teknologiske utviklingen har ført til at man i mindre grad har en direkte kontakt med kundene og at dette har gjort det vanskeligere og tilpasse seg de kravene og forventningene som kundene har. I tillegg har det skapt en avstand og utfordring for matching av produkter, og spesielt for produkter som krever en aktiv involvering av kunden.

Matching av kunder

Det ble nevnt at det finnes lite litteratur som omhandler matching av kunder mot opplevelser, siden dette er noe som ikke har blitt prøvd ut i så stort omfang enda. Pedersen (2012) sier mennesker er styrt av emosjonelle og følelsesmessige motiv når man ønsker å kjøpe opplevelser. Det kan tyde på at mennesker i større grad en tidligere er interessert i å kjøpe opplevelser, om dette er en følge av velstand eller om mennesker i større grad en tidligere trenger å gjøre ting som er utenom det vanlige er uklart og sikkert ulikt for person til person, men vi kan se at det har blitt en endring i trender hvor opplevelsestilbudet har vokst og at motivasjonen for å oppleve har økt, samtidig som kundene krever og forventer mer av tilbydere.

Tilbudene på opplevelser foregår i stor grad over internett og det har kommet mange nye metoder for å tiltrekke kunder, det blir da nevnt sosiale medier, videoer og bildebruk som noen av dem. Det kan virke som om prat mellom kundene også har blitt en viktig faktor for å lykkes med nye salg.

I tillegg til selskapet Ekstrem Utvikling som jeg skal undersøke nærmere i denne oppgaven har også selskapet Canada Tourism forsøkt å matche kunder ved hjelp av psykologiske undersøkelser. Dette er noe jeg vil komme tilbake til senere i oppgaven.

3. Metode

I dette kapittelet vil jeg gi en beskrivelse av oppgavens metodiske tilnærming.

Forskningsdesign og forskningsstrategi vil bli presentert i tillegg til metodevalget. Jeg vil også beskrive hvordan datainnsamlingen og analyseringen ble gjennomført, og hva jeg har lagt til grunn for og ta disse valgene.

3.1 Forskningstilnærming og metodiske strategier.

De fleste sentrale debatter innenfor forskningstilnærming omhandler ontologi og epistemologi, hvor ontologi handler om “det som er”, det vil si hvordan vi eksisterer og realiteten vi lever i. Epistemologien handler om hvordan vi forstår verden, hvilket syn vi har, og hvordan vi tolker verden (Easterby-Smith 2012).

Ifølge Mehmetoglu (2004) er det første en forsker må gjøre å orientere seg og velge paradigme da valgt paradigme vil påvirke valg av metode. Positivismen er en av dem og er opptatt av årsaksforklaringer, tilhengere av denne gruppen mener at måten og oppnå erkjennelse og viten på er gjennom sanseerfaring, empirisk observasjon og et objektivt syn på verden. Vitenskapelig virksomhet forstås da som en objektiv, verdinøytral og interessefri aktivitet uavhengig av subjektiv fortolkning og samfunnsmessige forhold (Easterby-Smith 2012).

Sosial konstruktivisme er et nytt paradigme oppstått som en motsetning til positivisme, forskere i denne gruppen mener at realiteten er subjektiv. Forskere i dette paradigmat mener at vi handler ut fra den kunnskapen vi har tilegnet oss gjennom samhandling med andre mennesker. Easterby-Smith (2012) bruker et eksempel som viser hvordan en forsker ville undersøkt stress under de ulike tilnærmingene. En forsker med positivistisk syn vill tatt for seg et bredt utvalg av lignende stress kandidater og samlet inn data for og finne ut av om hva som forårsaker stress. En sosial konstruktivistisk forsker ville snakket med personen som var stresset for og finne ut hva som forårsaker et høyt stressnivå. Det vi kan se fra dette eksemplet er at en positivistisk forsker i større grad ser på gruppen som objektiv og vil undersøke hvorfor denne gruppen opplever stress, mens den konstruktivistiske forskeren går inn mer subjektivt på den stressede og forsøker å finne løsningen gjennom kommunikasjon.

Alle typer tilnærming har noen svakheter og noen styrker. Jeg vil gjennom de neste avsnittene se nærmere på mine valg av forskningsstrategier. Det blir ofte skilt mellom deduktiv og induktiv analyse, men det finnes tilnærminger som legger seg mer mellom de to ulike synene, dette kalles for hermeneutisk tilnærming. Kvantitative undersøkelser må i stor grad være

deduktive siden informasjonen som forskeren skal samle inn i stor grad er forhåndsbestemt av forskeren med spørsmål og lukkede svaralternativ. Det legges her store begrensninger på hvilken informasjon forskeren skal samle inn. Kvalitative metoder er i større grad induktive som menes med at den innsamlede informasjonen i større grad er åpen for overraskelser som ikke var forventet på forhånd. Et hermeneutisk paradigme er en blanding av de ovenstående med tanke på at den veksler mellom induktiv(åpenhet) og deduktiv(før-forståelse). Paradigmet må forstås ut fra enkeltpersoners subjektive oppfatning av seg selv og av omverdenen (Jacobsen, 2005).

Paradigmer er metoder for empiri og egner seg i ulike sammenhenger. Tilnærmingen skal hjelpe forskeren og benytte den metoden som passer med forskerens problemstilling, samt at det skal legges vekt på aktørenes (informantenes og forskernes) meninger og fortolkninger.

Hermeneutisk tilnærming

Hermeneutikk er et eksempel på tilnærming innenfor det interpretivistiske paradigmet. Hermeneutikken er en fortolkende tilnærming til menneske og samfunn som benekter eksistensen av lovmessigheter utenfor naturvitenskapens område. I følge hermeneutisk tilnærming kan vi avdekke visse regulariteter i samfunnslivet, uten at det er hovedoppgaven til hva forskningen skal beskjeftige seg med. Hovedoppgaven til hermeneutiske forskninger i følge Nyeng (2004), er å utvikle forståelse av meningen i konkrete menneskelige forhold og sosiale strukturer og aktiviteter, dette er en tilnærming som jeg mener passer min oppgave.

Når det gjelder å forstå et fenomen så vil det i følge den filosofiske hermeneutikken ha betydning hvilke erfaringer vi har fra tidligere (Mehmetoglu 2004). I følge hermeneutikken så ser og forstår vi det nye vi opplever i lys av det vi allerede kjenner. En kan si at all erkjennelse er basert på for- forståelse, for- dommer eller for- meninger, på forutsetninger som gir mening til det som vi opplever og observerer. Dette foregår uten at en selv har fullt ut kontroll over denne helhetssøkende og meningsdannende prosessen. Gjennom erfaring vil så disse forutsetningene endres sakte men sikkert (Mehmetoglu 2004). Dette vil følgelig si at vi mennesker endrer oss.

I følge Hermeneutikken inkluderes det som skjer med det erkjennende subjektet når kunnskap og erkjennelse øker. Slik at det blir ikke bare det vi får kunnskap om som gjør dette emnet interessant, men også det som skjer med oss selv når vi utvider vår

forståelse (op. cit.). Dette vil si at den forforståelse og erfaring som jeg har fra tidligere vil ha betydning for den forståelse av det som blir undersøkt, og tolkningen av det som blir gjennomført av den innsamlede data i denne oppgaven. Det vil også i en viss grad kunne påvirke studiens resultater, jeg vil derfor gå inn med visse perspektiv.

3.2 Forskningsdesign

Forskningsdesign handler om å organisere arbeidet som skal gjøres. Dette inkluderer valg av innsamlingsmetode for data. Det er viktig og velge de metodene som i størst grad har bidrar til å oppnå de mål som er satt for forskningen. Forskningsdesign fungerer som en plan for hvordan en skal gjennomføre forskningsprosjektet Easterby & Smith (2012). Da jeg gikk i gang med denne forskningen så jeg for meg et bredt utvalg av informanter og ikke innenfor en bestemt gruppe mennesker, men jeg ønsket og ta for meg informanter som jobbet i rene bedrifter, men også informanter med akademisk bakgrunn som hadde forsket på samme tema. Ved å gå inn på denne måten var det vanskelig og si hvilke svar man kunne få, og i hvor stor grad de ville variere fra hverandre. De antagelser jeg hadde om temaet var fra litteratur og medieoppslag som jeg jobbet med i en prosjektoppgave. Mye av den litteraturen som ble brukt i prosjektoppgaven var naturlig og ta med videre inn i denne oppgaven. Den tilnærmingen jeg har valgt i masteroppgaven vil i stor grad være åpen for informantenes erfaringer og den litteraturen som finnes om emnet.

Når det gjelder innsamling av data, kan den gjøres på tre forskjellige måter ifølge Selnes (1999). De tre metodene kalles for beskrivende, kausale og eksplorativt design. Beskrivende design har til hensikt å beskrive eller kartlegge forhold. Kausalt design benyttes når problemstillingen er av årsak - virkningstypen. Dersom problemets karakter er klar, så benyttes enten beskrivende eller kausale design. Eksplorativt design benyttes når en ønsker og øke innsikten i et fenomen (Selnes 1999). Formålet med denne oppgaven vil være å få en oversikt over den kunnskap og de erfaringer som finnes om matching av kunder mot opplevelser, oppgaven vil derfor ha et eksplorativt design.

Den eksplorative innsamlingen gjøres ved og se på hvilke erfaringer informantene har oppnådd gjennom og bruke ulike verktøy for matching og effektene de har hatt. Et nøkkelord ved eksplorativt design er fleksibilitet. Når ny informasjon er tilgjengelig kan forskningen endre retning (Ghauri og Grønhaug, 2002). Dersom informantene bruker ulike verktøy i

matchingsprosessene deres, vil det dukke opp ny informasjon om hensikt og effekt av disse, som kan endre forskningens retning og nye drøftingsmomenter.

Det finnes relativt lite litteratur som omhandler matching av opplevelser med kunder og den forskningen som finnes er relativt ny. Forskingen i denne oppgaven vil derfor være en form for eksplorativ forskning med sonderende undersøkelser hvor formålet vil være å identifisere interessante problemstillinger i framtiden og legge forarbeid for videre forskning (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Eksplorativt design er hensiktsmessig og bruke når problemets karakter er uklar (Yin, 1990). I denne undersøkelsen er det i noen grad uklart hva informantene vektlegger når de ønsker å matche kundene sine med opplevelser og hvilke effekter en slik matching kan få.

3.3 Datainnsamling

Empirisk forskning består av kvalitative og kvantitative data og bidrar til en bedre forståelse av samfunnet vi lever i, og hvordan enkeltmennesker, grupper og institusjoner handler og samhandler med hverandre (Dalland, 2000). Kvalitativ undersøkelse handler om å tolke og forstå et fenomen. Når det gjelder verktøy som fokuserer på matching av kunder er disse lite utstrakt og det er få som har erfaringer med dem, eller som ser hensikten med dem. Det er derfor hensiktsmessig og ta for seg et lite utvalg med informanter hvor man bruker intervju, isteden for kvantitativ tilnærming som har et stort utvalg med mennesker som ikke har den nødvendige erfaringen.

Nedenfor presenteres det hvilke typer data som er benyttet i innsamlingen av data og hvordan den har foregått. Så følger en kort presentasjon av utvalget før det til slutt blir gitt en utdypende beskrivelse av gjennomføringen av intervjuene.

Primærdata omtales ofte som data innsamlet av forskeren selv gjennom for eksempel intervju og observasjon. Sekundærdata blir omtalt som data hvor man bruker andres forskningsdata til egne formål (Mehmetoglu, 2004). I denne oppgaven vil det være semi-strukturerte intervju som blir benyttet for å samle inn primærdata, da det anses som egnet når relativt få enheter undersøkes og når en er interessert i hvordan den enkelte fortolker og vektlegger et konkret fenomen.

Utvalg

Denne oppgaven ønsker å få mest mulig kunnskap om fenomenet som undersøkes. Informantene har derfor blitt strategisk utvalgt ut fra den målgruppen som har relevant erfaring fra fenomenet (Patton, 1990).

I min oppgave har jeg intervjuet tre hovedtyper av informanter, det vil si selvstendige individer som ikke jobber for en bestemt opplevelsesorganisasjon, bedrifter som selv selger opplevelser og bedrifter som opplevelser igjennom andre bedrifter.

Type	Antall intervju
Forskere med relevant erfaring	2
Selskap som selger opplevelser	1
Selskap som jobber B2B	2

Figur 7 - Veien til mental endring

Jeg vil i oppgaven ta for meg Ekstrem Utvikling som er et selskap på Voss som tilbyr ekstremsport opplevelser, jeg vil også ta for meg Destinasjon Voss for og se hva som gjør Voss til et sentrum for opplevelser, og hva dem gjør for og hjelpe bedrifter på sin destinasjon. For og få den akademiske innsikten i matchingsverktøy har jeg intervjuet en professor ved Norges Idrettshøgskole som var mannen bak matchingsverktøyet brukt i bedriften Ekstrem Utvikling. Jeg ønsket også å intervju en bedrift som selger verktøy og rådgivning til andre bedrifter for og hjelpe dem skape en opplevelse for sine kunder. Til slutt fikk jeg et intervju med forfatteren av blant annet boken Opplevelsesøkonomi: Kunsten og designe opplevelser som har mye av den litteraturen brukt i denne oppgaven.

Den økonomiske støtten som jeg fikk gjennom stipend fra Opplevelser i Nord gjorde at jeg fikk mulighet til og reise lengre en til lokalområdet og fikk intervjuet de riktige personene for oppgaven.

Bakgrunnen for mine valg var først og fremst å se på virksomheter og individer med kunnskap og erfaring med bruk av matchingsverktøy. I Norge fant jeg kun bedriften Ekstrem Utvikling som har et slikt verktøy. Bak matchingsverktøyet til Ekstrem Utvikling ligger det imidlertid forskning utført av Gunnar Breivik og Paul Moxnes, hvor jeg fikk intervju førstnevnte. Breivik jobbet sammen med Even Rokne som er daglig leder i Ekstrem Utvikling om å innføre dette verktøyet og bruke det i praksis. Verktøyet stammer fra en større spørreundersøkelse som kartlegger kunden i større grad en det instrumentet som brukes i dag på hjemmesiden deres.

Intervjuet med prosjektlederen for destinasjon Voss ga meg en innledning i hvordan destinasjonen samarbeider ikke bare i byen Voss, men hele regionen for og kunne tilby et større og mer variert utvalg av aktiviteter. Dette vil være relevant i forhold til segmenteringsverktøy, siden dem ønsker gjennom samarbeidet og nå ut til et bredere kundemasse.

Bedriften Kobra som jeg intervjuet i Oslo startet opp for bare to år siden da de så at det var et behov i markedet for å hjelpe andre bedrifter med kundebehandling. De bruker ulike verktøy både kvalitativt og kvantitativt for å forstå kundene til bedriften ettersom de hjelper, for så og gi bedriften rådgivning i hvordan de skal behandle sine kunder. Rådgivningen omfatter både materielle endringer og endringer i kundeforståelsen til de ansatte på alle nivå i bedriften. Bakgrunnen til dette intervjuet var at jeg ønsket å se på en innovativ bedrift som i stor grad benytter seg av de verktøy som finnes på markedet for å forbedre kundeopplevelsen.

I tillegg til å intervju de tre bedriftene Ekstrem Utvikling, destinasjon Voss og Kobra følte jeg at det var naturlig og ta noen intervjuer med noen som har jobbet med kundeopplevelser og har vært med i den innovative tenkningen som denne bransjen har hatt. Det var derfor naturlig og intervju Gunnar Breivik som innførte tanken bak matchingen til Ekstrem Utvikling og Ann-Jorid Pedersen som innførte begrepet inngangsposisjon og har erfaring fra å jobbe med bedrifter og destinasjonsselskap rundt om i landet, og kjenner til mange utfordringer og muligheter på området.

Ved å intervju de ulike bedriftene har jeg fått et utvalg med 3 informanter som opererer på ulike måter og det viser også i hvor stor grad bedrifter i opplevelsessektoren varierer fra hverandre.

Jeg vil også diskutere andre metoder som virtuelle informasjonskanaler. Denne måten og lokke kunder på gjøres ved at kunden blir tatt med på en virtuell reise gjennom opplevelsen. Andre og mer tradisjonelle metoder for opplevelsestilbydere å formidle en opplevelse på er å prate med kunden gjennom telefon og e-mail. Innsamlingen av data foruten om intervju er gjort ved bruk av relevant litteratur og artikler i samarbeid med min veileder. Det er også blitt gjort enkelte søk i databasen Google Scholar etter litteratur. Brukte søkeord her har vært: opplevelsesøkonomi, matching, matching av kunder, matching av opplevelser, markedsinnovasjon, segmentering.

3.4 Gjennomføring av intervju

For min oppgave har jeg valgt dybdeintervju som innsamlingsmetode for primærdata. Dette valget passer best for mitt utvalg av informanter da bedriftene jeg intervjuet var relativt små og to av informantene var enkeltindivider. Dette gjorde at jeg kunne komme dypt innpå informantene og fikk den beste forståelsen av deres erfaringer innenfor fenomenet (Easterby-Smith et al., 2008). Ved og komme nært innpå informantene fikk en også en bedre forståelse av de mål som dem har satt og hva dem ønsker og oppnå i tiden framover.

Før intervjuene startet ble informantene informert om at den informasjonen dem delte kunne bli brukt i oppgaven for og argumentere for eller imot mine forskningsspørsmål. Dem ble også informert om muligheten for og bli holdt anonym, ingen av informantene hadde et ønske om at deres navn skulle holdes anonymt i oppgaven. Enkelte av informantene ønsket og få tilsendt oppgaven før utgivelse slik at dem kunne se over og bekrefte det som ble sagt i oppgaven, noe som også ble gjort.

De første to intervjuene ble gjort på Fleischers Hotell på Voss ute på hotellets terrasse. Der kunne vi sitte i fred og samtidig fikk informantene muligheten til å bli inspirert av utsikten og si sine meninger om Voss. Det og sitte der følte behagelig både for informant og for meg. I Oslo ble det ene intervjuet tatt på en sentrumsnær kafe. Det var til tider litt mye trafikk av mennesker og ganske så fullt, noe som kunne være forstyrrende til tider. Det andre intervjuet i Oslo ble holdt på bedriftens møterom. Det siste intervjuet ble gjort på hotell Bodø i hotellets matsal. Det var lite mennesker der og vi fikk snakket uforstyrret.

Samtlige av intervjuene ble gjort med båndopptaker og varte i tidsrommet 50-65minutter. Det å få bruke båndopptaker, ble klarert med informantene før vi startet intervjuene. Ved å bruke båndopptaker fikk jeg muligheten til og hele tiden ha fokus på informantene og stille oppfølgingsspørsmål uten og måtte fokusere på og skrive ned notater. Det ga meg også mulighet til å gjennomgå intervjuene i sin helhet ved senere tidspunkt og da kunne plukke opp ting som jeg ikke oppfattet som relevant under intervjuet. Ved å transkribere intervjuene i ettertid ble det lettere og kontrollere at sitatene var riktige og hadde sin rette mening.

Intervjuguide

Intervjuguidene som ble laget er semi-strukturerte og det ble laget en for enkeltindivider og en for bedrift (se vedlegg 1 og 2). Forskjellene var ikke så store, men dette gjorde at jeg slapp å omformulere spørsmålene under intervjuene. Jeg startet utformingen av intervjuguiden ved og følge en mal som jeg senere endret til min egen utgave. Den endelige utgaven av intervjuguiden ble lagt opp slik at jeg startet med en innledning hvor jeg forklarte temaet jeg ønsket å se på, deretter forklarte jeg min taushetsplikt overfor det som blir sagt under intervjuet, muligheten for anonymitet, og hvordan oppbevaringen av data skulle bli sperret for andre.

Jeg startet deretter båndopptakeren og startet intervjuet med to overgangsspørsmål som gikk ut på å dele erfaringer med temaet. Etter dette kom jeg inn på nøkkelspørsmålene, disse var ordnet slik at de var delt etter de tre forskningsspørsmålene hvor det var tre spørsmål til hvert av de tre forskningsspørsmålene. Jeg forsøkte gjennom hele intervjuet og stille oppfølgingsspørsmål når jeg ønsket ytterligere informasjon om det som ble sagt. Til slutt fikk informanten mulighet til og avrunde intervjuet med og tilføre ytterligere informasjon om temaet eller tilføre informasjon om temaet som ikke var tatt opp under intervjuet. Alle informantene tilbød seg og svare på tilleggsspørsmål ved senere tidspunkt dersom dette skulle bli nødvendig.

I utformingen av intervjuguiden anså jeg det som viktig at spørsmålene var bygd rundt de forskningsspørsmål som jeg har, og at informantenes svar kunne brukes til og gi gode drøftingsmoment i analysen. Ifølge Jacobsen, (2005) er det viktig at intervjustilen som blir brukt reflekterer informanten som skal intervjues. Spesielt innenfor reiselivsnæringen kan kompetansen sies og være variable (Hjalager, 2002) og spesielt for reiselivsbedrifter (Sundbo et al., 2006). I min oppgave er begrepet inngangsposisjon et sentralt begrep, men for fire av fem av informantene var dette et helt ukjent, og dette kommer nok av at begrepet er relativt nytt og ble innført av Ann-Jorid Pedersen som er min femte informant. Under intervjuet tok jeg meg derfor god tid til å forklare informantene om begrepet.

Jeg forsøkte også i alle intervjuene og starte en samtale og vise interesse for arbeidet som dem gjorde, og ikke å gå rett i gang med intervjuet. Dette fikk informantene til og åpne seg og få en bedre forståelse av hva jeg ønsket og oppnå med oppgaven. Det hendte at informantene snakket seg inn på noen av de spørsmålene som jeg senere skulle stille under selve intervjuet,

det gjorde at jeg kunne fortsette på svarene dem ga før intervjuet og gå dypere inn i emnet og samtidig bekrefte det som ble sagt før intervjuet.

3.5 Analysemetode

I hermeneutiske design er det vanlig å analysere meningsinnhold, det vil si at forskeren er interessert i å se på innholdet i datamaterialet. Forskeren ønsker ved en slik analyse og lese datamaterialet fortolkende og forstå den dypere meningen med folks tanker (Johannesen, Christoffersen, Tufte, 2011). Kirsti Malterud (2003) oppsummerer meningsinnhold i fire hovedsteg:

1. helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold
2. koder, kategorier og begreper
3. kondensering
4. sammenfatning

Metoden går ut på at man starter med og transskribere datamaterialet og deretter å gå gjennom tekstene for å finne sentrale temaer som er med og danner et helhetsinntrykk av informantene. I denne fasen fjerner man irrelevant data som digresjoner og overflødig materiale.

I den andre fasen ønsker man og finne meningsbærende elementer i materialet. Her vil man skille ut det som er relevant for problemstillingen. Forskeren går da systematisk gjennom datamaterialet og identifiserer tekstelementer som gir kunnskap og informasjon om de hovedtema som problemstillingen omhandler. Tekstelementene markeres så i marginen med ett eller flere kodeord som angir hva slags informasjon tekstelementet gir. Denne prosessen kalles for koding (Johannesen, Christoffersen, Tufte, 2011). Kodingen brukes derfor som et verktøy for å påvise og organisere meningsbærende informasjon. Ved å benytte koding vil man skape et lett tilgjengelig "bibliotek" for tekst som omhandler det valgte kodeordet. Jeg brukte i denne oppgaven programvaren Nvivo for å lage et oversiktlig og godt organisert bibliotek med koder. Det ble her valgt kodeord som: segmentering, markedsinnovasjon, matching, inngangsposisjon og verktøy som noen av kategoriene.

Jeg gikk i ettertid gjennom den transkriberte teksten og tok ut den informasjonen som omhandlet de valgte gruppene og plasserte dem under de kategoriene hvor dem passet. Ved en slik organisering kan man lett finne fram til den teksten man ønsker og analysere. I en kodeprosess er det vanlig at man underveis finner nye eller må endre kodeord. Koding er en

tidskrevende prosess, men gjør at forskeren blir kjent med datamaterialet. Det kan også være nødvendig og lage undergrupper for at teksten lettere kan bli brukt på tvers av hovedkategoriene, i min oppgave gikk jeg ikke lengre en til at jeg lagde kodeord. Hvordan forskeren ønsker og kode sier noe om forståelsen forskeren har av datamaterialet, og hvilke valg han gjør ut fra problemstillingen. Det er viktig at forskeren i denne prosessen ikke mister helheten i teksten, men at man får konsentrert meningsinnholdet i teksten Johannesen, Christoffersen, Tufte (2011).

I kondenseringsfasen er også kodingen utgangspunktet, her ønsker man og ta ut meningsinnholdet som befinner seg i de etablerte kodene. Etter denne prosessen sitter man igjen med en redusert tekst, som så ordnes etter kodeordene. Kodeordene kan så settes inn i tabeller eller matriser hvor man så fyller ut informasjon eller meningen informantene har gitt denne koden. Kondenseringsfasen handler derfor om å utvikle kategorier som er mer abstrakte enn de opprinnelige kodene (Johannesen, Christoffersen, Tufte, 2011). Kvale og Brinkmann (2009) mener det skjer en meningsfortetting når forskeren forkorter informantenes uttalelser og komprimerer lange setninger til korte setninger.

Den siste fasen handler om og kontekstualisere eller sammenfatte materialet for å utforme nye begreper og beskrivelser. Forskeren kan i analyseprosessen ha fått ny kunnskap, som bidrar til at koder og kategorier må endres. Det er nå man kan finne mønstre og sammenhenger som ikke var synlig når man hadde kun usortert rådata.

3.6 Studiens kvalitet

Relabilitet

Et grunnleggende spørsmål i all forskning er relabiliteten til den innsamlede data.

Reliabiliteten handler om i hvor stor grad den innsamlede data er nøyaktig, hvilken data som brukes, måten den har blitt samlet inn på og hvordan den bearbeides (Johannesen, Christoffersen, Tufte, 2011).

Til de intervjuene som ble utført i denne oppgaven er det blitt brukt båndopptaker for at mest mulig av den innsamlede data ble tilgjengelig i ettertid av intervjuet. Det ble også avklart at en godkjenning av det ferdige materialet ville bli gitt av informantene, slik at informantene kunne bekrefte det som hadde blitt sagt under intervjuet. Dette vil også øke oppgavens

reliabilitet ved at eventuelle misforståelser mellom forskeren og informant blir oppdaget før publisering.

Validitet

Man kan skille mellom tre typer validitet: intern validitet, ekstern validitet og begrepsvaliditet (Shadish, Cook og Campell, 2002). Begrepet validitet kan oversettes til gyldighet og relevans (Halvorsen, 2003).

Begrepsvaliditet dreier seg om relasjonen mellom de generelle fenomenene som skal undersøkes, og de konkrete dataene. Det er en forutsetning at en måler det en ønsker og måle, det må da foreligge en klar og presis definisjon av begrepene. Dette i forhold til hva begrepene innebærer og hvordan dem henger sammen med andre begreper (Selnes 1999). Under intervjuene spurte jeg informantene om dem var kjent med begrepene som ble nevnt i spørsmålene. Jeg rettet også opp der begrepene kunne ha ulike betydninger. For eksempel der spørsmålet kunne dreie seg om bedrift til bedrift, eller om det var rettet mot bedrift til kunde. Det må derfor tas hensyn til om de innsamlede data er gode representasjoner av det generelle fenomenet som undersøkes (Johannesen, Christoffersen, Tufte 2011). Det må også tas hensyn til om intervjuers forklaringsevne av begrepet har bidratt til og gi informanten en riktig forståelse av begrepet.

Intern validitet dreier seg om hvorvidt undersøkelsen er egnet til å påvise årsakssammenhenger eller ikke. Dersom undersøkelsen har en god intern validitet, gir den et grunnlag for og si om påvirkning har, eller ikke har effekt. Siden mine informanter hadde ulik bakgrunn og kompetanse i forhold til opplevelsesnæringen måtte jeg ta hensyn til dette i analysen. I analyseprosessen ble det ved hjelp av koding avdekt irrelevant informasjon, dette er med og styrker den interne validiteten.

Ekstern validitet måler hvorvidt resultater fra undersøkelsen kan generaliseres eller overføres til andre utvalg og kontekster (Silverman, 2005., Johannesen, Christoffersen, Tufte 2011). Dette er ikke noe mål med kvalitative undersøkelser, men kontekster kan likevel være så viktig at det vil være relevant for andre, men dette er ikke noe man tar for gitt. Enkelte av informantene som ble intervjuet hadde lite erfaring med om kundekartlegging, og den informasjonen var basert på spesifikke bedrifter og de aktivitetene som denne bedriften tilbydde. Det kan være andre kriterier som passer for bedrifter som tilbyr andre aktiviteter eller er lokalisert i andre regioner. Det må derfor legges vekt på om sammenligningen kan

overføres til andre opplevelsestilbydere. For og styrke den eksterne validiteten kreves det et større representativt utvalg i andre regioner og innenfor samme aktiviteter.

3.7 Refleksjon til metode

I etterkant av datainnsamlingen er det noen momenter som kunne gjort oppgavens validitet sterkere. Det at informantene som er blitt intervjuet alle har ganske store ulikheter i forhold til hverandre kan det vanskelig sies om det som gjelder for en bedrift gjelder for samtlige andre bedrifter med samme fokus. To av informantene har mye kunnskap om temaet i forhold til teori og erfaringer, mens de tre andre informantene var ganske ulike bedrifter hvor erfaring med matching varierte ganske mye. Bedriftene var ganske ulike med tanke på at en bedrift tilbydde spesifikke ekstreme opplevelser til ett spesifikt kundesegment, den andre ett et stort og variert utvalg til et stort kundesegment og den siste fokuserte på og tilby løsninger til andre bedrifter.

Datainnsamlingen varierer derfor mye fra informant til informant og kan derfor på enkelte områder være vanskelig og sammenligne dersom man ikke tar hensyn til ulikheten mellom dem. Samtidig bidro ulikheten dem imellom til og få inn synspunkter fra ulike vinkler og ga et bredere innsyn i næringen. Alle bedriftene som ble intervjuet var også i en fase hvor utvikling var en stor del av fokuset. Ekstrem Utvikling var i gang med og gå fra en fritidsklubb drevet på hobbybasis til og bli heldrevet bedrift med fulltidsansatte, destinasjon Voss var i gang med og lansere et stort prosjekt i samarbeid med flere byer i regionen, Kobra i Oslo startet opp for to år siden og er sånn sett i en oppstartsfasen.

Det at matching av kunder mot opplevelser er et relativt nytt fenomen og det finnes lite forskning på dette området kan dette medføre at påstander gitt av informantene i varierende grad kan knyttes opp mot annen litteratur. De resultater og konklusjoner som kommer fram i denne oppgaven vil derfor kreve ytterligere forskning for å bekreftes for næringen generelt på nasjonalt eller internasjonalt nivå.

I dette kapitlet har det blitt redegjort for forskningsdesign som er lagt til grunn for denne oppgaven, samt analysenivå og utvalg av representanter. Det er også blitt redegjort for datainnsamlingsmetode. I dette avsnittet er det gjort en evaluering av den valgte metoden. Videre i oppgave vil det bli gjort en presentasjon av informantene, før empiri vil bli analysert

mot teori. Til slutt i oppgaven vil det bli presentert en konklusjon og forslag til videre forskning.

4. Presentasjon og drøfting av empiriske funn

Oppgaven har så langt belyst litteratur og de metodiske tilnærmingene som er nødvendig for og kunne analysere oppgavens problemstilling. I dette kapitlet vil empiriske funn bli presentert og drøftet opp mot relevant litteratur som er presentert i oppgaven.

Oppgavens hovedproblemstilling var:

Hvordan skape god matching mellom kunden (kundens inngangsposisjon) og opplevelsen (produkt, bedrift, destinasjon) gjennom markedsinnovasjon?

4.2 Presentasjon av informanter

På grunn av at oppgavens informanter er så ulike vil det bli gitt en presentasjon for å gi en bedre forståelse for de uttalelser som blir gitt fra hver enkelt informant.

Ekstrem Utvikling - <http://www.ekstremutvikling.no/>

Oppstart på 90-tallet som en frivillig organisasjon, og ble først i 2014 omorganisert til en bedrift. Organisasjonen tilbyr sine ekstreme aktiviteter til kunder og grupper med mennesker som ønsker spenningsfylte utfordringer. Aktivitetene som blir tilbudt har vokst siden 90-tallet da dem startet med kun fallskjermhopping.

Ikke alle aktivitetene blir tilbudt av Ekstrem Utvikling alene, men igjennom samarbeidspartene tilbyr de kundene pakker av aktiviteter som også inkluderer andre bedrifter i nærmiljøet.

Ekstrem Utvikling har delt aktivitetene inn i 4 grupper, dem kaller dette for ulike elementer, disse er: Jord, Luft, Ild, Vann.

<p>Jord</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rappellering - Sykkel - Long Board - Skateboard - Fjelltur - Brevandring - Golf - Minigolf - Fiske - Hesteridning - Skiturer - Buldring - Fjellklatring - Fosserapell - Isklatring - Klatrevegg - ATV(terrengkjøretøy) - Motorcross - Alpint - Freeride 	<p>Luft</p> <ul style="list-style-type: none"> - Base - Helikopter - Seilfly - Fallskjermhopp - Tandemhopp - Fjellflyging Tandem - Fallskjerm Linekurs - Hanggliding Tandem - Kiting - Paraglider Tandem Båt - Paraglider Tandem Fjell - Speedflyer - Parasail - Parabungy - Acrofly
<p>Vann</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rafting - Elvepadling - Elvebrett - Juvvandring - Dykking - Isbading - Elvepadling Tandem - Dykking etter laks - Fiske - Havkajakk - Kajakk - Kano - Ribbåt - Vannski - Vindsurfing - wakeboard 	<p>Ild</p> <ul style="list-style-type: none"> - Endringsprosesser - Endringsleiing (Lederskap) - Ledertrening - Teambuilding - Coaching - Styreseminar - PBP – EU (Plan- og Beslutningsprosess) - Stressmestring - Livsglede og livsenergi

Figur 8 - Aktiviteter hos Ekstrem Utvikling - www.ekstremutvikling.no

Ekstrem Utvikling har markedsfokus på kunder som ønsker ekstreme opplevelser. Kundene deres består ofte av grupper med mennesker som kommer i forbindelse med teambuilding, bedriftsturer, blåturer og lignende.

Even Rokne som nå har trådt inn i stillingen som daglig leder, forteller at Ekstrem Utvikling skal være en arena hvor kundene skal få pushet seg selv. Det er viktig for Ekstrem Utvikling at kundene deres får mest mulig ut av opplevelsen og er derfor opptatt at kunden får en

opplevelse tilpasset deres behov. Dem har derfor utviklet verktøy og metoder som skal kartlegge kundene slik at dem får passende aktiviteter. I denne kartleggingen blir blant annet tidligere erfaring og spenningsnivå målt.

Destinasjon Voss - <http://www.visitvoss.no/>

Destinasjon Voss fokuserer på å tiltrekke seg en større markedsandel ved å tilby et større og mer variert tilbud og dermed treffe en større kundegruppe. Destinasjon Voss ønsker å være en portal for bedriftene i regionen som kan tilby opplevelser for de fleste gjennom å utvikle prosjekter som forsøker og nå ut til hele kundegruppen både nasjonalt og internasjonalt, dette samarbeidet inkluderer bedriften Ekstrem Utvikling.

Destinasjon Voss er et reisemåls- og utviklingsselskap som har som hovedoppgaver å koordinere og markedsføre reiselivet på Voss. I tillegg til å jobbe med prosjektutvikling innenfor reiseliv.

I 2014 lanserer de et prosjekt kalt «ute heile året» dette prosjektet er utviklet i samarbeid med nabokommunene Hardanger og Flom.

Det er om lag 150 virksomheter som er medlem av Voss Reiselivsråd, der styret er rådgivende organ for markedsføringsarbeidet i Destinasjon Voss (<http://www.visitvoss.no/no/Praktisk-informasjon/kontakt-oss/Destinasjon-Voss/>)

Destinasjon Voss sitt tilbud av aktivitetene:

Sommer	Vinter
<ul style="list-style-type: none">- Rafting, kajakk og båt- Fallsjerm, paragliding og flyging- Klatrepark, paintball, ulike typer golf- Hest og dyr- Rundturer og sightseeing- Vandring og sykling- Bading, trening og velvære- Barne og familieaktiviteter- Fiske og jakt- Grupper og skreddersydd utleie- Pakketilbud	<ul style="list-style-type: none">- Alpint- Langrenn og turski- Turer på truger- Badeavdeling og velvære- terapibasseng

Figur 9 - Destinasjon Voss sitt tilbud av aktivitetene - www.visitvoss.no

Destinasjon Voss satser på aktive opplevelser og har markedsfokus på aktiviteter for hele familien, og ønsker at destinasjonen skal tilby noe for alle. Det er 3 ansatte som jobber i Destinasjon Voss, hvor min informant Gry Bystøl jobber i prosjektadministrasjon/prosjektledelse.

Kobra - <http://www.kobra.as/>

Selskapet Kobra har som målsetning å hjelpe norske og nordiske virksomheter med og skape lønnsomhet og vekst ved å sette kunden foran prosessen. Kundene til kobra er både opplevelsestilbydere og tjenesteytende bedrifter.

Janneche Drangert-Hveding skrev sine første artikler om kundeopplever i 2010, og så da behovet for å hjelpe andre bedrifter med kundeforståelsen. Idag er hun daglig leder med totalt 5 ansatte i bedriften kobra.

Kobra tilbyr ikke aktiviteter, men verktøy og analyser som skal hjelpe andre bedrifter og bli en kundeorientert bedrift. Kobra tilbyr sine kunder hjelp etter hvilke behov dem har, og har 5 ulike steg som skal dekke disse behovene.

Hvor bedriften trenger hjelp	Hva Kobra kan tilby
<p>Lære Hvis du er på dette steget kan behovet ofte være å sette seg nærmere inn i fagdisiplin og verktøy</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Opplæring i kundeopplevelsesfaget
<p>Oppdage Hvis du er på dette steget er behovene vanligvis knyttet til det å etablere et felles startpunkt, å bedre forstå kundenes behov og/eller dagens kundeopplevelse som organisasjonen leverer.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ledelsesagenda kundeopplevelse - Diagnose av multikanal kundeopplevelse - Kundeinnsikt med ny energi
<p>Skape Hvis du er på dette steget har dere vanligvis etablert startpunkt og fått på plass en diagnose, og har behov for å sikre strategisk retning og prioritering eller sikre nyskaping rundt nye muligheter eller konsepter.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Strategi med kunden først - Kundedrevet innovasjon og konseptutvikling
<p>Levere På dette steget er hovedretning og hovedkonsepter typisk på plass, men dere har behov for å få ting til å skje.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Smidig konseptutvikling - Hjelp til gjennomføring

<p>Måle På dette steget er leveransene på plass eller i prosess, og dere vil følge opp resultatene og markere milepæler.</p>	<p>- Gevinstoppfølgning</p>
---	-----------------------------

Figur 10 - Hva Kobra tilbyr - www.kobra.as

Mimir - <http://www.mimir.no/>

Mimir AS har siden 1996 levert rådgivningstjenester til private bedrifter og attraksjoner, til reisemål, offentlige etater, innovasjon Norge og en rekke andre kunder I Norge.

Selskapet består av 5 ansatte, hvor min informant Ann-Jorid Pedersen er partner og rådgiver.

Mimir tilbyr blant annet tjenester som:

- Reisemålsutvikling
- Marked og konseptvurderinger
- Opplevelsesdesign
- Attraksjonsutvikling
- Klyngeutvikling
- Prosjektledelse
- Ulike typer analyser og utredninger

Ann-Jorid Pedersen er prosjektleder for reisemålsutviklingsprosessene for hhv indre Helgeland, Nordkapp, Kirkenes og Vesterålen, i tillegg jobber hun med kompetanseheving og opplevelsesdesign for sentrale aktører. Hun ga i 2012 ut boken: *Opplevelsesøkonomi: kunsten og designe opplevelser*.

Norges idrettshøgskole

Statlig og vitenskapelig høyskole med særskilt nasjonalt ansvar for utdanning og forskning innenfor idrett.

Skolens mål er å være en internasjonalt ledende institusjon for utdanning og forskning innenfor idrett og fysisk aktivitet

Kjernevirksomheten til Norges idrettshøgskole er:

- Høyere utdanning
- Forskning og utviklingsarbeid
- Dokumentasjon og informasjon
- Kursvirksomhet
- Etter- og videreutdanning

Gunnar Breivik er professor i samfunnsvitenskapelige fag, og er tidligere rektor av skolen. Han har jobbet med idrettsfilosofiske og etiske spørsmål, og har studert fysisk aktivitet i befolkningen, ekstremспорт og menneskets tilpasning ekstreme stress-situasjoner.

Gunnar Breivik har blant annet skrevet boken *sug i magen og livskvalitet*. I tillegg har han drevet forskning på kartlegging av menneskers psykologiske trekk.

4.2 Opplevelsesøkonomiens vekst og utvikling

Forskningsspørsmål 1: Hva er fokus for innovasjon, og særlig markedsinnovasjon og opplevelsesdesign

4.2.1 fokus i innovasjonsarbeid

Ann Jorid Pedersen forklarer innovasjon slik *“Når det gjelder innovasjon så bruker jeg og definere det som “en god ide som blir tatt i bruk av andre. Så innovasjon er ikke bare en god ide, men den må også tas i bruk av andre før det kan kalles innovasjon”*. Pedersen fortalte i sitt intervju at man ikke kan jobbe i opplevelsesnæringen uten å benytte innovasjon, og at det er sentralt at denne tenkningen er med hele tiden. Hun sier også at vi innenfor opplevelser har fått masse ny kunnskap, og kaller de siste 15årene en revolusjon innenfor denne sektoren.

Hveding svarer på spørsmålet om innovasjon slik *“innovasjonsbegrepet er ganske bredt, men når det gjelder innovasjon tenker vi i Kobra på forretningsmodeller og verdigrunnlag som noen områder som har utviklet seg. Og se på hva man egentlig tilbyr”* Det Hveding mener her er at noen bedrifter ikke ønsker og satse på kundefokuset, men isteden ønsker og fokusere på produktet som selges, altså produktinnovasjon. Hveding mener på sin side at også prosessinnovasjon, organisasjonsinnovasjon, og markedsmessig innovasjon er viktig. De fire ulike innovasjonsformene er beskrevet i litteraturkapitlet, i tillegg til brukerdrevet innovasjon

som er den formen som Hveding jobber mye med, når dem skal bli kjent med sluttkundens behov og forventninger.

Det kan tyde på at vi i dag har et skille mellom bedrifter hvor prioriteringen av produktinnovasjon, prosessinnovasjon, organisasjonsinnovasjon, og markedsmessig innovasjon blir behandlet ulikt. Hveding sier at *“noen av aktørene forstår at man må se på kundene sine og forstå deres ønsker og lignende, mens noen står der som dem har stått tidligere, dem velger og ikke følge denne utviklingen. Vi kaller dette for forventningsgapet”*. Det å se på behov og forventninger er noe man tar hensyn til i markedsinnovasjon. Det er dette Hveding peker på når hun sier at bedriftene ikke følger utviklingen. Det er nok ikke slik at disse bedriftene ikke bruker tid og ressurser på innovasjon, men at det kan være nødvendig og endre fokus på hvor det er nødvendig med innovasjon.

Hveding nevner videre at dem bruker Osterwalders forretningsmodell mye, og at dem hjelper mange av bedriftene ved å implementere modellen. Modellen blir blant annet brukt for å vise bedriftene at det er andre viktige faktorer ved siden av produktet som må tas hensyn til, som for eksempel kundesegmenter, kunderelasjoner og verdier.

Pedersen deler denne tankegangen og sier det har blitt et voldsomt behov for å tenke innovativt, og at behovet for å ha en innovasjonskultur er blitt viktigere. Hun peker på at den raske utviklingen innenfor teknologien gjør det nødvendig for bedrifter å ha fokus på samarbeid både innad, men også mellom bedriftene. Sundbo, Fuglesang og Sørensen konkluderte i sin undersøkelse vist i litteraturkapitlet at det er tegn på at samarbeid i form av åpen innovasjon viser å være større i opplevelsesøkonomien enn i andre sektorer.

Destinasjon Voss er en felles portal for bedriftene i regionen, dem ønsker å tilby aktiviteter som skal passe for hele familien. Prosjektleder Gry Bystøl nevner prosjektet *“aktiv heile året”* som er et samarbeidsprosjekt for Hardanger, Flom og Voss. Hun sier om prosjektet *“det er de indre kjernene av fjordnorge. Det er et regionalt samarbeidsprosjekt. Veldig mange markeditiltak skjer via dette”*. Hun forteller at det er totalt 18 bedrifter som samarbeider i dette prosjektet og at dem har plukket de beste aktivitetsleverandørene i regionen og satt dem sammen med overnattingsbedrifter. Hun sier *“Det er viktig og få pakket produktene sammen i en produktpakke så det synliggjør at det er et selskap blant mange aktivitetsselskaper. Vi samarbeider om å selge pakker sammen, og levere et felles tilbud til kundene, slik blir produktene bedre knyttet sammen”*. Altså jobber destinasjon Voss for å skape en felles portal

for bedrifter i regionen, og benytter seg av samarbeidet for å utvikle og innovere tilbudet som skal gis til kundene.

Pedersen er enig og svarer på spørsmålet om hvordan samarbeidet i Norge er *“det beste vi ser i dag er klyngearbeid, slikt som vi har hatt her oppe med innovative opplevelser”*. Pedersen nevner videre at når den geografiske avstanden blir for stor så klarer man ikke å bygge klynger, men hun mener at samarbeid som Destinasjon Voss gjør i sin region er den beste typen for samarbeid som fungerer i dag. Pechlaner m. flere (2005) sa i litteraturen at reiselivsorganisasjoner må inn å koordinere og styre utviklingen i riktig retning, dersom dem ønsker å øke innovasjonsevnen.

Det blir også trukket frem at mye av den innovasjonen som har vært i den siste tiden er innenfor teknologisiden og sier at *“ting er blitt så gjennomsluktig at folk kan gå inn å vurdere nesten alt i forkant, det gjør jo at den tradisjonelle markedsføringen og merkevarebyggingen som vi har holdt på med i mange år fungerer ikke lenger på samme måte. Even Rokne sier at det har skjedd mye også teknisk, og nevner vingedress og speedklær som eksempler.*

4.2.2 Markedsinnovasjon

Det er ingen tvil om at det har vært en utvikling i hvordan man jobber med markedsføring og at innføringen av webløsninger har forandret måten vi markedsfører på.

Markedsføring skjer i dag i stor grad gjennom internett, og det er her man skal få kunden interessert i produktet. Dette har ført til at innovasjonen oftere innenfor markedsføring har blitt viktig for mange bedrifter. Markedsføringen på internett skjer gjennom bedriftens egne hjemmesider og på sosiale medier. Det tyder også på at det er spesielt innenfor opplevelsessektoren at innovasjon i markedsføringen er blitt viktig, og at graden av innovasjon er størst (Sundbo og Sørensen, 2013).

Mye av markedsføringen styres gjennom omtaler og karakterer som kundene legger igjen. Grunnen til dette er at kundene stoler mer på hva andre kunder sier om opplevelsen, en hva bedriftene selv sier. Dette har ført til at bedriftenes fokus på kunden har blitt en viktig del av markedsføringen.

Både Pedersen og Hveding mener at på grunn av internett er det nødvendig med nye metoder for å drive markedsføring.

Det har blitt mer og mer vanlig at bedrifter bruker sine markedsføringskanaler til å legge ut omtaler som andre kunder kan se. Jannecke Drangert-Hveding sier i sitt intervju *“Vi har også hjulpet bedrifter med at når de riktige kundene kommer, får dem en tilpasset behandling, som igjen fører til en riktig omtale, som passer til de kundene som bedriftene ønsker å tiltrekke”*.

Hun nevner også at bedriftene lett kan få de omtalene dem ønsker ved å kontakte venner og få dem til å skrive omtalene. Det kan derfor diskuteres hvor pålitelig disse omtalene er. Det kan være som Pedersen trekker sier at man nå i større grad en tidligere ønsker å se hva andre kunder sier og at bedriftene er klar over denne utviklingen og at dette derfor er en naturlig utvikling.

Sosiale medier

Markedsføring gjennom tripadviser, youwish, yelp, hotells.com er markedsføringskanaler som har oppstått i de siste årene. Pedersen sier at *“det at ting er blitt så gjennomsluktig at folk kan gå inn å vurdere nesten alt i forkant, det gjør jo at den tradisjonelle markedsføringen og merkevarebyggingen som vi har holdt på med i mange år fungerer ikke lenger på samme måte. Ikke samme effekt, folk er mer opptatt av hva andre sier”* Det at kundene kan sette karakterer og gi omtalelser av opplevelsen som andre kan se, har ført til at bedriftene må tenke nytt og mange av bedriftene har derfor endret sitt kundefokus. I litteraturen kommer det også frem hvordan forbrukere gjennom sosiale medier er med og bidrar til utviklingen av nye metoder innenfor markedsføring (Buhalis and Law, 2008; Schegg et al., 2008). Det som er spesielt her er at det ikke nødvendigvis er bedriftene selv som har startet denne markedsføringen, men det er kundene som ønsker og formidle deres meninger om opplevelsen dem hadde på aktiviteten, restauranten, hotellet osv. til andre potensielle kunder.

Disse nettsidene drives normalt av at utviklerne av nettsiden får betaling av andre bedrifter for at dem skaffer kunder, eller at dem viser reklame for bedriften på nettsiden deres. Det kan nok sies at påliteligheten er større her enn omtalen som ligger på bedriftenes egne sider, men det er ingen garanti for at noen av omtalelsene også her kan være ordnet av selskapene selv. Allikevel vil ikke bedriftene ha mulighet til å fjerne dårlige omtalelser og karakterer, og i mange tilfeller er det disse som kunden er interessert i. Det kan nok derfor sies at disse markedsføringskanalene øker presset på de bedriftene som ønsker gode omtaler.

En annen viktig markedsføringskanal som blir mye brukt er selskaper som lar kundene møte hverandre for eksempel facebook, mange selskaper har egne facebook sider man kan få informasjon eller legge igjen omtaler igjennom. Hveding sier *“det vi også ser er at også gjennom facebook kan man fortelle og formidle opplevelser, tilliten man har til venner er høy”* Pålitelighet og tillit er viktig for kundene og som Hveding sier er tillitten større til venner og andre kunder, en til bedriftene som leverer opplevelsene.

Ett spørsmål som jeg da stilte under intervjuet med Janneche var at selv om en person likte opplevelsen så er det ikke sikkert alle andre vil like den. Hun sier dem har hjulpet andre bedrifter med hvordan dem skal organisere omtalene *“Det vi gjør er at det på omtalen står når omtalen ble skrevet, og hvem var det som opplevde, familie, arbeid o.l. for og se hvem opplevelsen er overførbart til. Så det er klart at det er noen som begynner og tenke på overførbare av opplevelser”*. Hun trekker fram at det å kunne sammenligne seg med personen bak omtalen kan være viktig for at kunden skal se opplevelsen på samme måte som kunden bak omtalelsen. Man er da inne på denne oppgavens problemstilling hvor man ønsker en matching mellom opplevelsen og kunden. Det å se hva andre kunder syns om opplevelsen, og så sammenligne seg med den personen kan være en måte og få til en bedre match, denne metoden vil bli presentert i kapittel 4.4.

Andre trender

Breivik trekker fram reklame fra reiseselskaper som markedsfører sydenreiser som en endring i retning mot andre ferier *“Tidligere var det å finne et sted hvor det var behagelig, mest mulig sol. Nå er det mye mere fokus på tilbud, at hele familien kan være aktiv på en måte som alle trives med. Det har skjedd en endring fra en helt passiv serie til en serie med mye mer fokus på familien og barna”*. Han mener videre at reiseselskapene nå har fokus på å selge pakker for hele familien som skal inneholde aktiviteter i nærmiljøet for de unge, istedenfor reiser til steder der det er behagelig og mest mulig sol. Dette kan nok komme av at det har vært en endring i trenden til dem som reiser, som så avspeiler seg i kommunikasjonsinnholdet.

Intervjuene viser også trender i kommunikasjonsformer og virkemiddel, Gry Bystøl forteller i sitt intervju at *“vi har hatt fokus på enkle budskap, og mye bilde som vi gjør på nettet. Vi gjør det enkelt, fordi det er lettere å tiltrekke oppmerksomhet”*. Hun mener at ved å tilføre lange tekster kan dette gjøre at kunden ikke orker å lese og i stedet hopper videre. Det kan derfor

tyde på at vi mennesker har blitt mer kresne til hva vi leser, og at tilbudene på opplevelser har blitt så mange at vi lettere velger bort tilbudene dersom vi må bruke tid på å lese mye om opplevelsen for å bli interessert. En annen årsak til redusert bruk av tekst for å beskrive opplevelser sier Pedersen er, *“det kan være vanskelig og beskrive opplevelser, og få kundene til og forstå hva dem egentlig skal være med på., og hvis dem ikke forstår dette, er det vanskelig og få dem til og betale i dyre dommer for det, risikoen blir for høy”*.

Pedersen sier videre at hun var med og lagde videosnutter for Tuvsjyen som blant annet tar med sine kunder på turer gjennom Saltstraumen, og gir kundene en opplevelse av å bo i steinalderen. Hun forteller at ved at dem la ut videoer som kundene kunne se, fikk dem en formening om hva som skulle skje på turen og hva turen gikk ut på. Hun sier at dette var en av tingene som fikk det til løsne for Tuvsjyen (<https://www.youtube.com/watch?v=r8ECu5pcv04>).

Bruken av video som verktøy har vært en økende trend, og kan forklare mer en ved og bare bruke tekst. Markedsføring handler nå om å levere og vise produktet som skal selges akkurat på det tidspunktet kunden trenger det.

En annen trend som kan skape en konflikt i opplevelsesbransjen er opplevelser som i økende grad kan gjøres i hjemmet. Pedersen sier at *“flere går inn på dette med spill, så når du drar ut på en opplevelse så er det veldig vanskelig og konkurrere med det. Det må være dritheftig og antageligvis da kjempedyrt og må fornyes hvert andre år for da er det kommet noe nytt. Så det er vanskelig og få lønnsomhet i det, så man må levere noe som er unikt og som er i kontrast, dette er jo en diskusjon som pågår hos veldig mange bedrifter”*. Det Pedersen snakker om her er noe som mange enda ikke har sett på som et problem, men som kan bli et problem i tiden framover. Tiden vi mennesker bruker på opplevelser hjemme igjennom TV-Spill og lignende har økt betraktelig, og utviklingen her skjer raskt. For eksempel utvikles det nå Virtual Realty briller som lar kundene se inn i en virtuell verden, hvor man kan vri på hodet og se i alle retninger. Noen mener det er vanskelig og skille mellom hva som er virkelighet og ikke når dem bruker disse brillene. Til disse brillene utvikles det også ulike maskiner som skal la kundene få bruke resten av kroppen i denne virtuelle virkeligheten. Konflikten her vil da være at hvis man nesten ikke lenger kan skille mellom hva som er virkelighet og ikke, kan man skape en virtuell virkelighet som lar kundene få oppleve opplevelsen uten at dem gjør det i virkeligheten.

Det er vanskelig og si noe om hvor langt denne utviklingen kommer til å gå, men i den farten vi nå utvikler, er det vanskelig og nekte for at det kan komme alternativer til de opplevelsene man har i dag. Et spørsmål som kan man kan stille seg da er om potensielle kunder velger å delta på virtuelle reiseopplevelser, i stedet for og fysisk reise for å oppleve. De virtuelle brillene det snakkes om her er Oculus Rift og Sony sitt prosjekt Morpheus, brillene er forventet og komme til markedet i 2015.

Segmentering

Av de ulike bedriftene som ble intervjuet er det klart at alle hadde ulike tilpasninger til markedet med tanke på at bedriften Ekstrem Utvikling fokuserte på et relativt lite utvalg sentrert innenfor ekstremспорт, Destinasjon Voss fokuserte på en større kundegruppe, og Kobra og Mimir selger sine tjenester til andre bedrifter.

Både informant Hveding og Pedersen mener at flere av verktøyene man bruker for segmentering trenger og utvikles i opplevelsessektoren, og at man bør bruke ytterligere verktøy for og oppnå bedre resultat. Hveding sier dette *“ jeg synes at veldig mange virksomheter er litt sånn låst i tanker om segmentering om kundene sine, og vi forsøker og litt tidligere ta tak i det. Det handler mye om å gjøre seg relevant, og da må man jo forstå kundene sine for og få til dette ”*

På spørsmålet om hvor viktig det er å tiltrekke seg de riktige kundene svarer Pedersen *“... det funker bare ikke lenger den kundesegmenteringen vi har holdt på med. Så der også er vi avhengige av å få nye metoder og jobbe med, det begynner og komme noen metoder, men det er ikke bra nok enda”*. Pedersen mener at de fleste opplevelser skiller seg fra andre produkter og mener det er nødvendig med verktøy som tar hensyn til dette. Det blir for enkelt å skille markeder inn i grupper etter demografiske målerverdier som det ofte gjøres for industri/tjenesteprodukter. Segmenteringsreglene vi har i dag sier at man bør se på markedet man har, og det potensielle markedet man kan få og deretter promotere, tilpasse produkt og pris til dette markedet (Goeldner, Ritchie & McIntosh, 2000).

Altså må det inn nye verktøy for og kunne kategorisere/dele opp markeder. For eksempel vil det og se på psykologiske trekk hos kunden være et alternativ. Gunnar Breivik begynte allerede på 80 tallet å se på menneskets personlighet for og finne den aktiviteten som passet

personen som utførte spørreundersøkelsen. Han sier i intervjuet *“det jeg forsket på tidlig på 80 tallet, var å se på menneskers personlighet og ulike behov og hvordan mennesker med bestemte personlighetstrekk søker bestemte aktiviteter slik at det var en match mellom hvordan du er konstruert og den aktiviteten og miljøet du skal trives i”*. Forskingen til Gunnar Breivik gjorde Even Rokne interessert i arbeidet hans og han tok derfor kontakt med et ønske om samarbeid (se mer om dette i kapittel 4.4).

Robert Scoble har i sin bok *“The New rules of marketing, (2009)”* oppsummert noen av de gamle markedsføringsreglene slik:

- Markedsføring betyr reklame
- Reklamen må appellere til massene
- Reklamen gikk ut på å forstyrre folk og få dem til vise oppmerksomhet mot en melding
- Reklame er kun bedrift til kunde
- Reklame handlet kun om å selge produkter

Scoble mener at ingenting av dette er sant lengre, og peker på at internett har forandret disse reglene, og sier at man må endre markedsføringen og fokusere på å gjøre internett til en markeds plass hvor man kan finne nye ideer.

4.2.3 Opplevelsesdesign

Når man ønsker å forstå begrepet opplevelsesdesign sier Ann-Jorid at *“begrepet er jo veldig forvirrende i praksis og vi sliter fordi at det er to definisjoner, eller to hovedlinjer som bruker akkurat samme begrepet, men på helt forskjellig måte. Fordi på ene øyeblikk snakker man om kundeopplevelse som servicekvalitet og sånn, for eksempel hvordan et glass oppleves eller hvordan flytoget oppleves og det er jo ikke det vi snakker om når vi snakker om opplevelsesdesign”*.

Opplevelsesdesign handler om å planlegge opplevelsen og designe den fra start til slutt. Som det ble nevnt har flytoget fått et økt fokus på å gi kundene sine den riktige service og beste opplevelse for sine kunder. Flytoget har igjennom markedsinnovasjon utviklet et system der kundene blir oppdelt i 4 ulike personligheter for så å plassere kunden i den gruppen som passet dem. Dette krevde at de ansatte fikk opplæring i hvordan skille på kundene og plassere dem i sine grupper og hvordan de gruppene skulle bli håndtert. Dette er et tegn på

organisatorisk innovasjon, som delvis er koblet opp med produkt, prosess og markedsinnovasjon. Kundefokuset er her å gi kunden en opplevelse som er tilpasset kunden.

Designet handler om å planlegge, forstå og gjennomføre opplevelsen fra start til slutt, altså ikke bare hvordan man skal håndtere kunden, men hvordan selve opplevelsen skal gjennomføres. Pedersen sier videre at *“Hvis man har ambisjoner om og levere på høy pris, med målsetning om at folk skal forandre seg, så kan man ikke overlate noe til tilfeldighetene, man må planlegge å designe det”*. Pedersen mener at en god design gjør at man unngår tabber, og sier man må vite hva kunden ønsker og vil. Dette blir grundig gjennomgått i design delen av litteraturstudiet, hvor det blir trukket fram ulike elementer som er viktig og ta hensyn til i utviklingen av produktet og hva som er viktig for kunden å oppnå i opplevelsen.

Planlegging av opplevelsen og kundereisen er også viktig for bedriften Kobra, Hveding sier *“vi undersøker både kvalitativt og kvantitativt. Ved å måle bare på spørreundersøkelser føler vi at det ikke alltid nødvendigvis stemmer, så vi forsøker og følge opp kvalitativt. Og det er ett av suksesskriteriene vi har, kunden skal vite at han har fått noe for pengene. Vi forsøker og lære våre kunder om deres kunder igjen. Som hva som forventes, hva det er som gjør at kundene kommer tilbake”*. Som nevnt tidligere benytter Kobra Osterwalders forretningsmodell for og blant annet å se hva som gir verdi for kunden, hva kunden forventer og for å se hvilke relasjoner kunden har til selskapet. Hveding nevner en annen metode dem bruker som blir kalt for tjenestesafari, denne metoden forklarer hun slik *“vi forsøker å gå i kundens fotspor gjennom opplevelsen, for og finne de elementene som er av betydning. Vi gjør alt dette for å finne kundens behov, forventninger og hva dem egentlig ønsker med denne opplevelsen”*. Denne måten å jobbe med innovasjon tolker jeg som et eksempel på at Kobra jobber med innovasjon av opplevelser, og ikke kun med de verktøyene som ble gjennomgått i litteraturkapitlet, men også verktøy fra markedsføring som markedsundersøkelser og andre kvalitative metoder.

Rokne forteller at når dem skulle starte opp på Voss forsøkte dem og følge en ren militær struktur med planlegging og gjennomføring. Han sier *“da vi fikk prøvd ut strukturen, så vi at det fungerte. Og det var da vi bestemte å starte Ekstrem Utvikling med det som utgangspunkt, og da er det pedagogikken og lederskapet som er målet, organisasjonsutvikling hvor en bruker ekstremsport og de virkemidlene som det gir”*. Rokne forteller videre at dem forsøker og få ut følelsene hos kundene sine, og bruke dem til noe viktig.

Rokne ønsker at kundene skal utvikle seg igjennom de opplevelsene som Ekstrem Utvikling tilbyr. Den endringen Rokne ønsker kan sammenlignes med nivået i LEO-Pyramiden som kalles for transformasjon eller mental endring, hvor kundene ifølge Jantzen og Vetner (2006) oppnår en realisering og utvikling innenfor eget potensial. For at Ekstrem Utvikling skal oppnå dette forsøker dem å tilpasse aktivitetene til kundene, slik at hver aktivitet blir tilpasset nivået hos kunden. Jeg vil senere i analysen komme tilbake til hvordan dem gjør dette.

Rokne forteller videre at dem i noen tilfeller ønsker å holde aktivitetene som kunden skal få hemmelig. Dette gjør dem for at man aldri kan være sikker på hvordan været er når kunden kommer, men også fordi dem ønsker og skape et spenningsmoment hos kunden, han forteller *“Det som vi mange ganger gjør er at vi gjør en avtale med en bedrift om f.eks. en blåtur. Da vil dem som skal være med på turen undre og fortelle hverandre hva dem skal gjøre uten at dem vet det helt sikkert. Når dem da kommer med bussen, er det noen ganger slik at bussen stopper og så kommer det fallskjermhoppere og lander ved siden og sier velkommen til Voss. Vi deler så ut programmet over hva som skal skje. Og så bruker vi resten av bussturen til å fortelle og forklare hva de ulike aktivitetene innebærer, og det man oppnår da er egeninteressen”*. Rokne forteller at dem ønsker å tilpasse aktivitetene til formålet som gruppen har. For eksempel hvis formålet er teambuilding foreslår han for kundene å bo på hytte i stedet for hotell. Ekstrem Utvikling lager også totalopplevelser i form av pakker, der flere bedrifter er involvert.

Rokne forteller at dem også i etterkant av turene ber kundene gjennomføre en kort evaluering av de ulike selskapene. *“på evalueringen setter man kryss på 1-10 som gir en totalskåring. Denne gjør vi om til en % som vi sender oppdragsgiver, og dersom han er fornøyd kan oppdragsgiver velge å betale dette påslaget. Til nå har alle betalt, dette viser at det har vært vellykket”*. Dette er en løsning som ikke bare gir ekstra inntekt for Ekstrem Utvikling, men det gir også tilbakemelding på om opplegget som var laget var vellykket. Rokne sier videre *“Hvis dem ikke vil betale er det en grunn til dette, og da kan vi finne dette i evalueringen. Det er jo slik at dersom en opptreden i kulturhuset ikke var bra, vil også maten på hotellet være dårlig. Men dette er jo ikke hotellet sin feil, derfor er det viktig at evalueringen går til alle. Dette har hatt en veldig positiv effekt. Ingen har fått dårlig score to ganger på rad”*. Det er tydelig at Voss har fått til et samarbeid som har hjulpet hele destinasjonen, Bystøl sier *“Vi ser at aktivitetsbedriftene har hatt veldig stor økning i omsetning i de siste 2-3 årene i vår region. Hotellene øker ikke, men aktivitetsbedriftene øker, så det er ikke mange flere som kommer og flere av dem som kommer kjøper aktiviteter”*. Rokne sa i sitt intervju at han ønsket

å ta med seg sitt metodeverktøy til andre bedrifter, dersom vi får til et større samarbeid i Norge.

Denne måten å samarbeide på kalles for klyngearbeid, og Pedersen mener det er den beste metoden for samarbeid som vi har i dag i Norge med tanke på innovative opplevelser. Dette er en form for organisatorisk innovasjon. Men Pedersen sier et problem i Norge er de store geografiske avstandene og sier dette er en utfordring for å skape klynger. *“det er en utfordring i forhold til samhandling, men det jeg tror er at i øyeblikket man klarer å etablere en kunnskapsplattform med et språk med felles begreper og at vi begynner og snakke samme språk, så kan disse klyngene treffe hverandre på tvers og man kan få til andre typer nettverk, men det er veldig kost- og tidskrevende med altfor store avstander”*.

4.3 Hva fokuseres på i matching mellom kunde og opplevelse

Mitt andre forskningsspørsmål: Hva menes med kundens inngangsposisjon og god matching, samt hvordan/hvorfor er dette viktig i innovasjonsarbeid?

I denne analysedelen har jeg sett på hva som menes med inngangsposisjon og hvilken betydning den har når den skal ses opp mot matching av kunder. Det kan virke som begrepet inngangsposisjon har fått en økt oppmerksomhet de siste årene fordi det å ha kundeinnsikt har blitt viktigere en tidligere. Pedersen snakker om at det handler å kjenne kunden sin, å vite hvilke forventninger og behov som kunden har.

Breivik mener at hvor mye kunden har investert i opplevelsen og hvor krevende den er avgjør hvor viktig matching er.

Inngangsposisjon og kundeinnsikt

Ann-Jorid Pedersen sier hun lanserte begrepet inngangsposisjon fordi hun mente dette var et begrep som ble mye brukt, men som enda ikke var satt ord på *“Ja altså det er jo et begrep som jeg lanserte i den boka fordi jeg mente manglet vi rett og slett”*.

Hun mener at begrepet er en enklere utgave av å si *“bli kjent med kunden”* og sier det er dette begrepet handler om. Hun sier videre at begrepet også har et annet perspektiv, utover det å bli kjent med kunden. *“det er at du skal ikke bare kjenne kunden din, men du skal vite akkurat hva kundens behov er når opplevelsen starter”*.

Det handler om å se kunden, hvordan kunden har det i den situasjonen når opplevelsen starter og hvilke behov kunden har. Hun utdyper det slik: *“det kan være så banalt som at man må vite om kunden må på do, og at du må forholde deg til dette. Man må ta det med inn i designet hvordan du skal forholde deg til det. Og det er jo så sentralt og så vesentlig at hvis du bommer der, så får man en så dårlig start og det kan være nesten umulig og hente seg inn igjen”*. Hun mener inngangsposisjon blir avgjort av funksjonelle (Hva kunden ønsker), emosjonelle (følelsesmessige behov), og kontekstuelle behov. Kontekstuelle behov er noe som Pedersen jobber med i sin nye bok, hun forklarer disse behovene slik *“det går ut på hvilken kontekst du er i når du skal begynne på opplevelsen, for eksempel er du sammen med ungene dine, er du på bryllupsreise, har du dårlig tid sånn at det er mange ting som påvirker akkurat den situasjonen og det er noe som er kjempekrevene med dagens situasjon at vi forventer og bli truffet individuelt og at opplevelsen skal passe akkurat til meg og akkurat nå”*. Pedersen sier at det å kjenne inngangsposisjonen til kunden er avgjørende for å kunne gi en god start på opplevelsen.

Hveding sier dette om kundene dem ønsker å kartlegge *“vi ønsker og se på de stegene som kunden går igjennom, og da er første steg og se når man kommer i kontakt med kunden, og se hvordan det gjøres”*. Videre forteller hun *“inngangsposisjon er jo i mange tilfeller knyttet til forventning, og vi er opptatt at forventning ikke bare er skapt av det du får når du kommer i kontakt med kunden, men også det du har med inn”*. Bedriften Kobra jobber mye med bedrifter i tjenestemarkedssektoren, og det er her fokuset på forventninger har fått størst fokus **(Grönroos 1997)**

Breivik sier at inngangsposisjonen også avhenger av hvor mye kunden har investert både økonomisk og personlig i opplevelsen, og nevner *“for noen år siden var jeg og kona mi sammen med ett vennepar i Colorado, hvor vi skulle reise 30 mil med flåte, da investerer du relativt mye av forventninger, usikkerhet av hele prosjektet, det krever også forberedelse av deg selv, og et opplegg som er profesjonelt, men hvis jeg skal på en sydentur uten så mye utflukter vil det ikke være så viktig hvor mye informasjon vi får. Jo høyere investering følelsesmessig og personlig, jo mere kreves fra arrangørens side”*. Kort oppsummert mener både Pedersen, Hveding og Breivik mener at inngangsposisjonen til kunden blitt en viktig del av designet av opplevelsen, fordi det i større grad en tidligere handler om å forstå kunden og se de behov og forventninger som kunden har, for å skape attraktive opplevelser. Det kan diskuteres hvorvidt forventninger og behov alene er nok til å bli kjent med kundens

inngangsposisjon. Det vil nok være nødvendig og i tillegg bli kjent med kundens ferdigheter og fysikk for å bli kjent med kundens inngangsposisjon.

I forkant av intervjuet med Pedersen var jeg litt usikker på om inngangsposisjonen til kunden var fra det øyeblikket at kunden tok kontakt med reiseoperatøren eller når kunden fysisk ankommer opplevelsen. Her sier Pedersen at *“inngangsposisjonen peker på akkurat ankomsten og den er kritisk og jo mindre du vet om kunden i forkant, desto mer kritisk blir det punktet”*.

Pedersen mener man må skille mellom inngangsposisjon og kundeinnsikt, hun sier at inngangsposisjon peker på ankomsten til kunden, mens det og ha en god kundeinnsikt gjelder fra første stund. Hvor man fra starten av må danne seg et bilde av kunden og bygge et godt førsteinntrykk og skape forventninger hos kunden. Hun mener at kundene nå forventer at opplevelsene skal være tilpasset til hver enkelt kunde og bli behandlet deretter. Det vil si at dem forventer å bli tatt hensyn til på alle måter, og dette kan være en av grunnene til at kundeinnsikt og inngangsposisjon har fått en mer sentral rolle de siste år. Det at opplevelsene skal være individuelt tilpasset, autentisk, ha historie, være flersanslig, være i kontrast, og samtidig interagere med kunden som nevnt i LEO-pyramiden viser hvor krevende designet av opplevelsen kan være, det å finne metoder for å oppnå en god kundeinnsikt og vite inngangsposisjonen til kunden vil hjelpe tilbydere med hvordan de ulike elementene skal presenteres for kunden.

Matching

Det kan tyde på at det er blitt mer krevende og tilrettelegge aktiviteter til kundene på grunn av blant annet økt bruk av booking- og informasjonsverktøy på internett hvor direkte kontakt med kundene er nesten falt helt bort. Da man tidligere var i kontakt med kundene gjennom for eksempel telefon, var det lettere å gi informasjon, spørre hvilke aktiviteter kunden ønsket, hvilke erfaringer kunden har fra før. Nå er man i større grad avhengig av og «snakke» med kunden gjennom nettsider for å gi kunden tilbud om aktiviteter. Det kan tyde på at det finnes et behov for å utvikle verktøy som kan gjøre det lettere for kundene og velge opplevelser, eventuelt få tilbud om passende opplevelser.

Even Rokne i Ekstrem Utvikling og professorene Gunnar Breivik og Paul Moxnes utviklet en kartleggingsundersøkelse (se vedlegg x) for å hjelpe kunder og Ekstrem Utvikling å skape en

match mellom aktivitet og kunde. Dem ønsket å se på kundenes psykologiske egenskaper og hvordan kunder søker aktiviteter tilpasset deres behov. Denne kartleggingen ble så brukt for å tilby aktiviteter som var tilpasset blant annet kundens tidligere erfaringer og behov for spenning. Denne kartleggingen kan også ha effekten av å gi opplevelsestilbyder kundeinnsikt hvor man får en forståelse av hva kunden tenker, og hva kunden forventer av opplevelsen. Breivik mener at kartlegging blir mer meningsfylt dess mer krevende opplevelsen er. For eksempel vil en busstur hvor utsikt og piknik på tre ulike områder ikke kreve noen spesiell kartlegging, men dersom det var busstur der gjestene kunne velge mellom rafting, fjellklatring og isbrevandring ville en slik kartlegging være mye mer nyttig, denne metoden vil jeg komme mer tilbake til i analysen til forskningsspørsmål 3.

Både Breivik og Pedersen mener det kan være en utfordring og tilrettelegge opplevelser for kunder, dem nevner at svarene man gir i undersøkelsen kan være unøyaktige og dermed tilsvare et nivå hos kunden som ikke stemmer. Dersom man setter nivået for lavt kan det fort bli kjedelig for kunden, og dersom det blir for høyt kan dette medføre at kunden blir skremt eller føler seg utrygg og kan velge å trekke seg fra aktiviteten. Rokne forteller om en kunde som ved inngangsposisjonen sa han ikke skulle hoppe i fallskjerm, Rokne forteller da *“Ved og øke spenningsnivået litt for hver aktivitet fikk han en gradvis økning som gjorde at han til slutt turte og hoppe”*. Rokne mener derfor det er viktig at kundene får aktiviteter som gradvis øker i spenningsnivå. Rokne forteller videre at neste gang kunden kom gikk det ikke like bra *“neste år da han kom tilbake skulle vi starte rett på paragliding, det som skjedde da var at han ikke turte. Tilpasningen og modningen som kunden hadde, går også ned igjen. Det som skjedde nå var at dette ble en veldig negativ opplevelse”*.

Rokne trekker fram at dersom en kunde må gå rett på den vanskeligste og mest krevende opplevelsen kan dette medføre at kunden trekker seg og opplevelsen blir helt ødelagt. Rokne brukte her et utkast fra en Pink Floyd sang som han mente var bra for å illustrere dette *“when the fear grows, bad blood turns to stone”*, som Rokne mener betyr at dersom redselen blir for høy, vil personen fryse og ikke ønske og gjennomføre aktiviteten.

Det blir også trukket fram at overestimering av egne ferdigheter. Noen sitter på jobb sammen med venner og kollegaer og fyller ut skjemaet og dermed kan det fort bli slik at man velger øvelser man egentlig ikke er klar for. Breivik nevner at han var på kajakkpadling der en person nesten druknet fordi han hadde vannskrekk. Kunden hadde ikke sagt noe om dette på

forhånd, og forklarte i ettertid at han ønsket å overkomme vannskrekken og derfor hadde valgt denne aktiviteten.

Rokne sier også at *“Et av de største hindrene er når kunden har et lavt behov for spenning, og trenger kontroll og slik, men det som er pussig er at denne gjengen i møte med andre har et behov for å fortelle hvorfor denne aktiviteten er utfordrende og spennende. Altså praten om hvem som er den tøffeste, han mener at dette er en negativ ting. Han mener folk skal få velge de opplevelsene som passer dem, og ikke måtte forklare seg om hvorfor dem valgte noe som hadde mindre spenning enn andre aktiviteter”*. Det kan derfor diskuteres i hvilken grad en kartlegging som Ekstrem Utvikling gjør er pålitelig, da man ikke vet i hvilke omstendigheter den ble utført, og om kunden over eller underestimerer egne ferdigheter. Det kan tyde på at en kartlegging som bedriften Ekstrem Utvikling gjør kan brukes som et hjelpemiddel for og få bedre kundeinnsikt, siden spørreundersøkelsen gir Ekstrem Utvikling et innblikk i kundene før dem ankommer. Det vil dermed være lettere å møte kunden med en god inngangsposisjon i starten av opplevelsen. Undersøkelsen kan også brukes for å visualisere og bevisstgjøre hva kunden ønsker, dette vil også hjelpe Ekstrem Utvikling dersom dem ønsker en dialog med kunden hvor dem kan gi veiledning. Det tyder allikevel på at det er opp til kundens egen selvinnsikt og i hvor stor grad han har vært ærlig i besvarelsene som avgjør nøyaktigheten.

Hvorfor viktig i innovasjonsarbeid

Breivik og Pedersen mener begge at mennesker nå i større grad en tidligere krever å bli tatt hensyn til og at opplevelsen skal være designet på en slik måte at kundens forventninger blir innfridd. Breivik sier *“det som har endret seg er at folk har blitt mye mer kritiske og forventningsfulle i forhold til hva de forventer av informasjon og hva de forventer av sikkerhet at det ikke skal gå galt, og forventning til å få tillit fra arrangørene”*. Samtidig ser man at det i samfunnet kan tyde på at det stilles høyere krav en tidligere til å få det slik dem ønsker, her trekker Breivik fram skolen som eksempel, *“foreldrene engasjerer seg i barna sine og stiller krav til lærerne på en helt annen måte enn før. Så du kan regne med i dag om du skal ut med et produkt er kundene mye mere kravstore og kritiske ved tanke på hva de får”* Jeg spurte da Breivik om ikke dette kunne være positivt, til det svarte han *“ja. Det kan det. For de som ønsker å markedsføre og selg ting må stille større krav til seg selv”*.

Selskaper og nettsider som gir informasjon om opplevelser kan inneholde informasjon som ikke stemmer eller som er uvesentlig, og dette kan skape en usikkerhet hos kundene. Det kan

derfor tyde på at det er et behov i markedet for å tilrettelegge opplevelser til kunden i større grad en tidligere.

Da jeg spurte Breivik om det å se på hvordan kundene møter opplevelsen kunne gi en økning på innovasjon og salg svarte Breivik, at vi i Norge har lite trening på hvordan vi skal fremstå med kunder i forhold til det og møte kunder med respekt, oppmerksomhet og profesjonalitet, og sier at i USA er ting kommet mye lengre, der håndtering av kunder er det viktigste for de ansatte å kunne. Breivik fortalte at når han jobbet med friluftsliv på idrettshøgskolen fikk de en person fra USA som han skulle gjøre en vurdering fra, Breivik sa *“Det de ønsket i USA var veldig mye vurdering på hvordan han fremsto i møte med kunder, mennesker han skulle ha ansvar for. Veldig mye fokus på ferdigheter knyttet til hvordan han håndterte menneskene på, i Norge var det ingenting”* Breivik sa ikke hvor lenge dette var siden, men det kan virke som det er dette behovet Hveding i selskapet Kobra har sett og som dem ønsker å hjelpe bedrifter med.

Hveding sier *“jeg oppfatter at mye av den verdiskapingen som vi presenterer og det vi driver med er akkurat den dimensjonen der, hvor du angriper kundeinnsikt på nye måter og tilnærmingen til hvordan du skal ta kontakt med kunden”*. Som det ble nevnt av Pedersen har innovasjonen innenfor denne sektoren vært stor, og behovet for å tenke nytt har blitt sentralt.

Når kundeinnsikt og kundetilfredshet har fått en så viktig posisjon som nå, er det behov for å tenke nytt hos tilbyderne av opplevelser. Man kan derfor si at det er et innovasjonsbehov i form av at folk har større behov for og bli ivaretatt igjennom blant annet veiledning, og at det å tilpasse opplevelser mot mennesker er en naturlig følge av den utviklingen.

Informantene ble spurt hvor viktig det var å tiltrekke seg de riktige kundene, naturlig nok mente alle dette var viktig, men det var litt interessant når Rokne sier *“disse inderne driver nesten som omvendt rasisme. De som har råd til og komme hit, dem har mye penger og de behandler norske turistselskap som slaver”*. Det blir nok her fokusert på cruise turismen fra Bergen som kommer til Voss for å se naturen som Voss har å tilby. Breivik har en litt mer akademisk tilnærming på det å treffe riktige kunder, han mener at når kunden får et tilbud om en aktivitet så vil kunden tenke seg til om dette er noe han ønsker, og personligheten vil være med bevisst eller ubevisst og bestemme om kunden ønsker denne opplevelsen.

4.4 Hvilke verktøy kan brukes ved matching av kunder.

Mitt siste forskningsspørsmål ønsker å se på verktøy som finnes til matching av kunder mot opplevelser, jeg ønsker også og se hvilke metoder som kan utvikles. Forskningsspørsmålet mitt var: Hvilke verktøy for matching mellom kunden og opplevelser (produkt, bedrift, destinasjon) finnes, hva er erfaringene med dem, og hva er potensialet for videre utvikling/innovasjon?

De verktøyene som vil bli presentert her enda under utvikling og det finnes lite litteratur som kan støtte eller vise effektene av dem. Det kan tyde på at påliteligheten og treffsikkerheten til matchingen enda er for dårlig, men at er et behov for og bruke dem. Det kan også tyde på at det er blitt en økt interesse for karaktersetting og omtaler som et virkemiddel for å tiltrekke nye kunder til bedriftene. Analysen forsøker ikke å gi noen korrekt metode for å matche kunder mot opplevelser, men ønsker å se på behovet og hvilke metoder som finnes i dag. Som analysen impliserer finns det få bedrifter som har forsøkt og innføre slike systemer til sine opplevelser. Tripadviser og andre ratingsider har vokst, og man ser her stadig nye løsninger som skal hjelpe kundene i form av omtaler, utvalg og planlegging av ferie hvor man kan velge de hotell, restauranter og opplevelser som har fått de beste karakterene. Det kan virke som om det er selskaper som tripadviser som utvikler seg raskest og er de som er mest innovative og som ønsker og få størst kundeinnsikt.

Presentasjon av verktøy

Ann-Jorid Pedersen sa *“det er viktig og ha en stor verktøykasse, og bruke ting litt sånn etter behov”*. I boken sin *“Kunsten å designe opplevelser”* nevner hun flere verktøy, men mest sentralt er nok opplevelsespyramiden som også er nevnt i litteraturkapitlet i denne oppgaven. Pedersen sier hun bruker mange ulike verktøy i arbeidet hun gjør. Hun sier hun forsøker å kombinere dem og få dem til å passe i den sammenhengen de skal brukes.

For at bedriftene skal bruke verktøyene sier hun *“det er viktig å presentere dem på praktisk og ikke altfor teoretisk måte, men samtidig at det er viktig og forstå verktøyene for å forstå hvordan dem skal brukes”*.

Osterwalder sin forretningsmodell er også blitt nevnt i oppgaven som et verktøy, Hveding sier dette om hans modell *“Mye av det som står i boka hans fokuserer på kunden, noe vi også gjør. Og det å forstå hva som egentlig tilbys”*. Man kan derfor si at det som kjennetegner

disse verktøyene er at de har fokus på kunden og forsøker å forklare hva som tilbys i opplevelsen.

Janneche-Drangert Hveding sier at dem bruker både kvalitative og kvantitative verktøy, men at det også kommer an på hvilke bedrifter dem hjelper. Hun nevner at dem *“vi er ute og leker kunder, observerer kunder og vi krysskobler ulike kilder, jeg opplever dette som en viktig del av det vi prøver å tilby. Dette er kvalitative verktøy vi bruker, og så er det utviklingen av kunderelasjoner som er det viktigste”*. Hun mener kvantitative metoder som spørreskjema ikke alltid stemmer, og derfor ønsker og følge opp kvalitativt.

Når jeg spør Pedersen om hvordan kartlegging av kundens inngangsposisjon kan brukes for å oppnå en bedre match mellom kunde og opplevelse svarer hun *“Jeg vet ikke, vi har ikke verktøy for det. Jeg kan ikke si at vi har noe godt verktøy for det, men det handler som sagt om kundeinnsikt, man må ha litt større perspektiv på det, men jeg tror hvert fall at vi må være mye mer systematiske en det vi er hos f.eks. reiselivsbedriftene”*. Selv om Pedersen mener vi ikke har noe verktøy for å matche kunder mot opplevelser på bakgrunn av kundeinnsikten man får i forkant av opplevelsen, finnes det noen som har forsøkt, noen av dem vil bli presentert i dette analysekapittelet.

Informantene mine var enig at et verktøy som kan kartlegge og matche kundene mot opplevelser er noe som hadde vært positivt. Mitt søk etter matchingsverktøy har vært vanskelig, og jeg har så langt bare funnet et fåtall opplevelsesbedrifter som har verktøy som kan gjøre dette. En av dem er et turismeselskap i Canada, og det andre er Ekstrem Utvikling på Voss. Even Rokne nevner queenstown som et tredje selskap. Jeg har ikke sett så mye på sistnevnte, men jeg forsøkte og få kontakt med selskapet i Canada, men uten å lykkes. Heldigvis ble det mulig for meg og se på verktøyet Ekstrem Utvikling bruker.

Verktøy A

Som det har blitt nevnt tidligere utviklet Ekstrem Utvikling et spørreskjema som skulle kartlegge spenningsnivå til kundene deres. Verktøyet var ment for at Ekstrem Utvikling skulle tilby kundene deres passende aktiviteter ut fra besvarelse på kartleggingskjema. Dette spørreskjemaet ligger vedlagt oppgaven (vedlegg 2). Breivik sier han og Paul Moxnes utviklet og designet skjemaet på en måte som var enkel og ikke for komplisert. Han sier *“ jeg prøvde å sammenfatte færrest spørsmål, ellers i andre selskap bruker man ganske mange, så tok jeg*

ut egenskapene som var sansende i forhold til ulike aktiviteter”. Breivik forteller det var Even som hadde ideen om å rangere aktivitetene, og at han jobbet med psykologisiden i forhold til de ulike preferansene med henhold til nivåene i spenningsfasen.

I del 1 av spørreskjemaet ønsker man å rangere aktivitetene, dette gjøres ved at det krysses av for hvor mye erfaring kunden har med aktiviteten, og i hvor stor grad kunden fant aktiviteten krevende, dette gjøres for alle aktivitetene. På slutten av side 1 blir kunden spurt om sin fysiske form, om det er spesielle hensyn som må tas i forhold til enkelte aktiviteter eller med maten som skal serveres.

Ved å utføre denne spørringen kan Ekstrem Utvikling se hva kunden har gjort tidligere og hva kunden synes er utfordrende. Dette vil igjen gjøre det lettere å kunne planlegge å sette sammen en pakke hvor kunden skal igjennom ulike aktiviteter. Siden det var veldig viktig for Rokne at kundene skulle få aktiviteter som skulle øke i nivå, og være passelig krevende kan man ved og se hva kunden synes er utfordrende legge som er tilpasset kundens spenningsnivå.

I del 2 ønsker man å kartlegge kundens psykologiske side. Her er det listet opp ulike påstander som kunden skal svare på om stemmer, eller ikke. Påstandene forsøker å kartlegge hvordan kunden tenker og oppfører seg i ulike situasjoner. For eksempel hvordan kunden opplever stress, om kunden liker mye spenning og tar ting på sparket, eller om kunden liker kontroll og rutiner. I denne kartleggingen ønsker man å se hva som kjennetegner kunden, hvordan kunden kommer til å reagere i de ulike øvelsene og hvordan man skal forholde seg til kunden fra inngangsposisjon og videre gjennom aktivitetene.

Verktøyet forsøker altså å identifisere kundens spenningsnivå og kundens personlighet, på denne måten ønsker Ekstrem Utvikling å tilby opplevelser som matcher kundens svar i spørreskjemaet. Den informasjonen som dem fikk ut av spørreskjemaet kunne bli brukt for gi kunden tilbud om aktiviteter, eller som utgangspunkt for veiledning og samtale med kunden. Forskningsperspektivet til Ekstrem Utvikling er å benytte denne utredelsen om kunden som dem får igjennom spørreundersøkelsen til å forbedre kundeinnsikten og kunne tilby å informere kundene om de riktige produktene.

Verktøy B

Ekstrem Utvikling har på sin hjemmeside laget en mindre komplisert og lettere utgave av spørreskjemaet. Her kan kundene justere på fire ulike måleinstrumenter: Adrenalin, antall personer, prisnivå og lengde på besøk. Ved og flytte markørene fram og tilbake, fra minst til mest, kan man velge det som passer. Når man har gjort dette kan man trykke på knappen «Finn mi pakke» og få tilbud om pakkeløsninger som passer de valgte målekriteriene. I denne kartleggingen er Breiviks psykologibit ikke tatt med. Man kan heller ikke se hvilke aktiviteter kundene tidligere har erfaring med.



Figur 11 - Finn min pakke – www.ekstremutvikling.no

Verktøy C

Canadian Tourism Center er et turistselskap i Canada som jeg forsøkte å kontakte. Selv om jeg ikke fikk direkte kontakt med dem, lå mye av den forskningen som dem har gjort tilgjengelig på hjemmesiden deres. I likhet med Breivik har dem fokusert på å finne kundens psykologiske trekk, dem har brukt disse for å tilrettelegge tilbud. Undersøkelsen ligner noe på den som Breivik lagde for Ekstrem Utvikling, men er noe lengre.

Det som er spesielt med denne spørreundersøkelsen er at når kunden har gjennomført undersøkelsen vil man bli plassert i en gruppe som skal matche med personens personlighet. Disse gruppene blir kalt for: Free spirits, cultural explorers, authentic experiencers, personal history explorers, no hassle travellers, rejuvenators og gentle explorers. I hver av disse får man en beskrivelse av sin personlighet, hvilke styrker man har, hva man liker og hvilke

opplevelser man foretrekker. Kunden kan nå få gjøre opp sin mening om det som står i gruppen man er plassert i stemmer. Dersom kunden er enig kan han velge å få tilbud om aktiviteter som passer til denne gruppen.

Free spirit

In the world of explorers, you are a **Free Spirit**. Something of a thrill-seeking hedonist, travel satisfies your insatiable need for the exciting and the exotic. You like the best of everything and want to be surrounded by others who feel the same way. You have a lot of energy and want to see and do everything. It all adds to the fun! Young, or young-at-heart, you travel for the thrill and emotional charge of doing things. You just can't stay at home. Why would you?! You are:

- open-minded
- ambitious
- enthusiastic
- fun-loving
- adventurous
- curious
- social

Visit Canadian Tourism Commission for extraordinary Canadian experiences that fit your travel style.



Most likely to be seen at

- luxury hotel
- tourism hot spot
- top restaurant
- night club
- group tour

Travel values

- sample travel – like to see and experience a bit of everything
- constant exploration – always plan for the next trip
- companion experiences – prefer traveling with like-minded people
- indulgence – seek the best you can afford

See all Traveller Types

Figur 12 – Reisetypen - <http://en-corporate.canada.travel/>

En ting som kan være utfordrende med å kartlegge mennesker på denne måten kan være at noen ikke liker og bli plassert i grupper, det kan være at bare noe av det som blir oppgitt stemmer, og i hvor stor grad er hvert enkelt svar man gir på undersøkelsen med og definerer personligheten til kunden. For eksempel fikk jeg tre bekjente til å utføre undersøkelsen, for to av dem mente de at det var veldig lite som stemte og var uenig i mye av det som sto i gruppen dem ble plassert i. Når da man er uenig i den gruppen man er i, vil nok også aktivitetene man blir tilbudt ikke matche med dem som kunden ønsker.

Verktøy D

De siste årene har omtaler og karaktersetting på aktiviteter blitt viktig for kundene. Som det ble nevnt tidligere i analysen kan kunder være mer interessert i hva andre kunder mener, en hva bedriftene selv sier. Vi har allerede vært inne på at man ikke kan stole helt på omtaler og karakterer.

En problemstilling som denne oppgaven ønsker og få fram er tilpasningen opplevelsen skal ha til kunden, det som da er problemet til omtaler og karakterer på aktiviteter vist på tripadvisor er at disse nødvendigvis ikke gjelder for alle kunder. Kunder kan ha ulike oppfatninger om hva som er viktig, hva som gir inntrykk og hva som er positivt eller negativt under en opplevelse, det vil si at det en person mener, nødvendigvis ikke gjelder for alle andre. Omtaler vil noen ganger si mer om hva som var det direkte problemet eller hva som gjorde opplevelsen veldig bra.

En karakter kan være påvirket av ulike ting, som for eksempel service, nivå på opplevelsen, omgivelser, eller at selskapet var dårlig på inngangsposisjonen. Karakteren viser gjennomsnittet av alle som har stemt, og det kan sies at dess flere som har satt karakter, desto mer vil gjennomsnittet nærme seg den riktige karakteren, men er dette godt nok? For eksempel dersom en opplevelse har karakteren fire i intervallet en til seks, hvor halvparten av kundene svarte to, og den andre halvparten svarte seks, kan dette tyde på at opplevelsen passer for en type mennesker, mens den ikke gjør det for en annen type mennesker. I et slikt tilfelle vil kunden mest sannsynlig opplevd en dårlig eller en god opplevelse. Under er vist et eksempel fra tripadvisor hvor kundene har satt karakter på opplevelsen dem hadde på fornøylesparken Tusenfryd i Norge. Som man kan se her, vil det være vanskelig for kunden og vite om opplevelsen ved å dra hit vil være positiv eller negativ.



Figur 13 - Karakterer satt av kunder – www.tripadviser.no

Det kan tenkes at en matching mellom kundene som hadde satt karakter ville gitt et mer riktig svar for kunden om han ville opplevd aktiviteten som god eller dårlig. Dette kan gjøres ved at man utfører en matching mellom dem som har svart på undersøkelsen. På denne måten kan man få omtaler og karakterer som er satt av kunder som matcher hverandre. Eventuelt måtte opplevelsen vært spesifisert med enkelte punkter som ville latt seg sammenligne med de kriterier som kunden velger.

Matching av kunder er ikke noe nytt, en type bedrift som har brukt matching lenge er for eksempel dating-sider, som matcher kundene sine mot hverandre. Her har noen av selskapene forsøkt samme fremgangsmåte. Kunden registrerer seg og lager en profil bestående av både demografiske og psykologiske data. Svarene eller ønskene til kunden vil så bli matchet mot andre profiler, og så skape en match. I forkant av denne oppgaven valgte jeg å forsøke en side som kalles matchaffinity.no, her får kundene mulighet til å gjennomføre en ganske lang spørreundersøkelse bestående av psykologiske spørsmål, i etterkant av dette blir kunden matchet mot andre sine profiler. Kundene får rangert andre profiler etter størst matchingsgrad, denne er satt sammen av tre ulike rapporter som kunden kan lese. Disse rapportene viser hvordan kundene matcher hverandre i forhold til verdier, holdninger og personlighet.



Figur 14 - Hva matcher dere på - www.matchaffinity.no

Denne oppgaven skal ikke gå noe mer innpå om dette virker eller ikke, men ideen om å matche kunder er ikke noe nytt, og dersom det fungerer å matche kunder mot hverandre, bør det også være mulig og lage et fungerende verktøy for å matche kunder mot opplevelser.

Avslutning av analyse

Igjennom analysedelen har det vært diskutert usikkerheten rundt pålitelighet til sosiale medier som for eksempel tripadvisor og kartlegging hvor ting som gruppepress og over/underestimering av egne ferdigheter kan gi misledende informasjon om kunden. Det vil derfor alltid være en viss usikkerhet i forhold til et slikt skjema, men denne oppgaven ønsker å finne verktøy som kan forbedre matchingen mellom kunden og opplevelsen. Hvis kartleggingen Ekstrem Utvikling gir selskapet en pekepinn om personens spenningsnivå, hva kunden ønsker, og hvilke aktiviteter som passer han/henne vil jeg kalle dette et fungerende verktøy som oppfyller de kravene oppgaven stiller, men samtidig et verktøy hvor man må ta hensyn til at ikke alle svarene gir et korrekt bilde, men mer en plassering av personen.

Det å orientere seg om kunden ved hjelp av spørreskjema med psykologiske spørsmål kan man få et bilde av hvordan personen tenker og dermed hvordan kunden vil handle i ulike situasjoner. Spørsmålene kan da være hvor viktig er sikkerhet er for kunden, hvor viktig kontroll er for kunden, om kunden er impulsiv. Dette gir et bilde av kunden, som Ekstrem Utvikling kan bruke for å plassere og gi en bedre inngangsposisjon når kunden kommer.

Rokne ønsker at kundene skal få oppleve stressende situasjoner som kan ligne stressituasjoner kunden har i sin normale arbeidsdag. Rokne ønsker at kunden ved å gjennomføre slike stressituasjoner skal lære å håndtere disse bedre, og dermed ønsker Rokne at opplevelsen også skal føre til en positiv utvikling hos kunden, hvor det å mestre opplevelsen også gjør kunden i bedre stand til å håndtere lignende stressituasjoner i sin normale hverdag.

5. Konklusjon

I dette kapitlet vil jeg drøfte oppgavens hovedfunn og konklusjon. Det vil bli presentert hvordan opplevelser kan bli matchet mot kundene, og fremgangsmåtene for å få til dette. Videre vil det bli presentert en evaluering av oppgaven og til slutt vil det bli presentert forslag til videre forskning.

Problemstillingen i min oppgave har vært som følger:

Hvordan skape god matching mellom kunden (kundens inngangsposisjon) og opplevelsen (produkt, bedrift, destinasjon) gjennom markedsinnovasjon?

Denne problemstillingen er avgrenset og spesifisert gjennom 3 forskningsspørsmål:

1. Hva er fokus for innovasjon, og særlig markedsinnovasjon og opplevelsesdesign
2. Hva menes med kundens inngangsposisjon og god matching, samt hvordan/hvorfor er dette viktig i innovasjonsarbeid?
3. Hvilke verktøy og metoder for matching mellom kundens inngangsposisjon og opplevelser (produkt, bedrift, destinasjon) finnes, hva er erfaringene med dem, og potensialer for videre utvikling/innovasjon?

For å finne svar på problemformuleringen startet jeg med å sette meg inn relevant litteratur som omhandlet opplevelser, markedsføring og innovasjon. Litteraturen dannet grunnlaget for de antagelser som jeg undersøkte via intervju og påfølgende analyser av 3 opplevelsesbedrifter i Voss og Oslo samt 2 akademikere i Oslo og Bodø.

Hovedfunn Konklusjon for forskningsspørsmål 1

Opplevelsesnæringen har de siste 15 år gjennomgått en revolusjonerende utvikling ifølge Pedersen, og det blir av Hveding nevnt at innovasjon innenfor forretningsmodeller og verdigrunnlag er områder som har utviklet seg. Som Sundbo og Sørensen nevnte i litteraturstudiet er det tegn til at det er like høy og muligens høyere grad av innovasjon i reiselivsnæringen enn i service og industrisektoren, og pekte da spesielt på informasjons- og kommunikasjonssektoren som en viktig bidragsyter til dette. Det kan tyde på at internett har bidratt til en høy innovasjonsgrad innenfor markedsføringen og har ført til at tilbydere må tenke nytt i måten dem ønsker å selge sine produkter.

Det pekes på i analysen at de markedsføringsreglene og segmenteringsreglene som blir brukt trenger å fornyes og tilpasses dagens marked. Med dagens marked tenker jeg på et marked hvor kundene er mer opptatt av hva andre kunder sier, og der kundene ønsker informasjon om opplevelsen i form av bilder og videoer og ikke lange tekster med informasjon. Dette stemmer overens med litteraturen hvor det kommer fram at markedsføringen her har hatt en høy grad av innovasjon, og at det å ta med kundene i utviklingen er en mulighet for å fornye systemene man bruker i dag.

Det kan tyde på at samarbeid mellom bedriftene har ført til at større prosjekter er satt i gang, der fokuset er å utvide markedssegmentet. Med samarbeid utvides også tilbudet, og muligheten for å kjøpe pakketilbud med flere aktiviteter er blitt større. Spesielt pekes det på at klyngearbeid er en form for effektivt samarbeid

Det blir også diskutert hvordan omtaler og karaktersetting kan gjøres av kundene, og hvordan bedriftene kan påvirke disse. Det blir da diskutert hvordan dette har økt kundefokuset hos noen bedrifter, og hvordan påliteligheten blir redusert ved at bedriften lager fiktive omtaler og karakterer.

Det blir også diskutert hvordan opplevelser som TV-spill og virtuelle briller kan bli en konkurrent til de opplevelsene som krever at kunden må reise til. Pedersen sier her at *“man må levere på noe som er i helt kontrast og noe annet, det er jo en diskusjon som pågår hos veldig mange bedrifter”* Designet rundt opplevelsen spiller en viktig rolle for at bedriftene skal kunne oppnå dette. Litteraturen gir en grundig gjennomgang av behovet for et godt design, og forklarer de ulike elementene og hvordan de samlet kan gi kunden den beste opplevelsen. Opplevelsesdesign har blitt så viktig for enkelte bedrifter at dem ser det som nødvendig å få hjelp fra bedrifter som Kobra. Disse bedriftene bistår med blant annet analyser av kundereisen og kartlegging av kundene. Opplevelsespyramiden som er nevnt vil nok i mindre grad være aktuell for tjenesteytende bedrifter som dem Kobra hjelper. Siden disse bedriftene ikke i samme grad forsøker å gi kunden en transformasjon med opplevelsen, men mer en service som står til kundes behov og forventninger. For disse bedriftene vil Osterwalder være et mer riktig verktøy for å forstå kundene. Bedriften Ekstrem Utvikling vil derimot ha mer nytte av opplevelsespyramiden, da dem ønsker å oppnå varige minner hos kundene sine.

Hovedfunn for forskningsspørsmål 1 er:

- Opplevelsesnæringen har gjennomgått en stor utvikling og det har oppstått et behov for å innovere markedsføringsregler og segmenteringsregler.
- Kunder har større forventninger og stiller høyere krav av bedriftene.
- Beslutninger om kjøp blir i større grad avgjort som følge av omtaler gitt av andre kunder.

Implikasjoner: Det kan tyde på at den økte graden av markedsinnovasjon vil føre til utvikling av nye regler og metoder for segmentering og markedsføring.

Videre forskning: Det kan det være interessant å se på effektene av omtaler, og påliteligheten av dem. Det kan også være interessant å se i hvor stor grad forventninger er av betydning, og om dette er ulikt fra tjenestesektoren til opplevelsessektoren.

Drøfting og konklusjon av forskningsspørsmål 2

Inngangsposisjon handler om å bli kjent med kunden og Pedersen mener man må vite hvordan kunden har det i øyeblikket før opplevelsen starter, hun mener dette er helt sentralt for å gi kunden en god start på opplevelsen. Pedersen sier kundeinnsikt er noe man kan få fra første øyeblikk man er i kontakt med kunden, mens inngangsposisjon handler om øyeblikket når kunden ankommer opplevelsen. For å bli bedre forberedt til inngangsposisjonen må man skaffe seg en kundeinnsikt i forkant av opplevelsen, og dette bør være medtatt i designet. Pedersen mener inngangsposisjonen blir påvirket av kundens funksjonelle, emosjonelle og kontekstuelle behov.

Alle informantene mener det er et behov for å tiltrekke de riktige kundene, men i varierende grad. Det blir her diskutert at kundens personlige investering, og i hvor stor grad opplevelsen er krevende påvirker behovet for kartlegging. Det blir vist at dersom en kunde får en aktivitet som ikke passer kan dette medføre at opplevelsen blir ødelagt for kunden.

Kartleggingen som Ekstrem Utvikling gjør er utformet ved hjelp av psykologiske spørsmål som skal kartlegge kundens spenningsnivå, behov og tidligere erfaringer. Kartleggingen skal fortelle Ekstrem Utvikling hvilke aktiviteter som passer for kunden. Det blir også nevnt at det er viktig og gi kundene en gradvis økning i spenning for hver aktivitet for at kunden alltid skal

oppleve en tilpasset aktivitet. Rokne sier at dersom aktiviteten som dem tilbyr kunden blir for krevende kan kunden velge å trekke seg fra aktiviteten.

Hovedfunn for forskningsspørsmål 2 er at begreper som inngangsposisjon og kundeinnsikt har blitt viktig i designet av opplevelser og markedsføring. Det kan tyde på at kunder forventer og krever mer av dem som leverer opplevelsene. Kartlegging av kundene kan hjelpe bedriftene med å få bedre kundeinnsikt og dermed finne en match mellom kundens behov og forventninger, og opplevelse. Det kan også tyde på at budskap vi web skaper avstand og utfordringer som krever nye innovasjoner med tanke på matching.

Implikasjoner: At kundene krever mer tilrettelegging før og under opplevelsen, betyr at dette er en prosess som stadig trenger å utvikles.

Videre forskning: Det ville vært spennende og se på nye og alternative metoder for å bli bedre på kundeinnsikt og inngangsposisjon.

Drøfting og konklusjon av forskningsspørsmål 3

Funnene som kom fram i analyseringen av verktøy tyder på at behovet er der, men påliteligheten til verktøyene enda er for dårlig. Det vil ikke si at dem er ubrukelige, for de har vist at dem kan brukes for å gi bedriftene en god kundeinnsikt, og i større grad tilby opplevelser som passer med kundenes forventninger.

Kartlegging av kunder vil ikke alltid kunne gi et presist bilde av personens egenskaper, men kan brukes som et verktøy for å gi en implikasjon på hvilke egenskaper og erfaringer kunden har fra tidligere. Ved å bruke psykologiske spørsmål kan man få et bilde av hvordan kunden tenker og handler i ulike situasjoner. Denne måten og matche kunder med opplevelser, kan ligne noe på måten man matcher mennesker med hverandre som det gjøres på enkelte dating-sider.

Det blir også vist hvordan man kan bruke spørreskjema for å tilrettelegge aktivitetspakker med økende spenningsnivå. Spørreskjemaene kan også brukes for plassere kundene i grupper og gi dem et innblikk i hva som kjennetegner deres personlighet og tilbud som passer denne gruppen.

Det kan tyde på at verktøy som er presentert her kan hjelpe kundene på rett vei når dem skal finne opplevelser, og samtidig gjøre letingen raskere ved og bruke sider som “Trip adviser” når dem skal finne opplevelser. Her kan man også se karakterer og lese omtaler gitt av andre kunder, på denne måten kan kundene sammenligne seg med andre kunder for og finne ut om aktiviteten passer.

Hovedfunn for forskningsspørsmål 3 er verktøyer for og matche kunder med opplevelser ikke er helt pålitelige, og det vil kreve mer forskning og utvikling for å gi kundene en riktig opplevelse ut fra deres personlighet. Det kan tyde på at kundene stoler mer på hva andre kunder forteller om opplevelsen, og at dette kan føre til at nye verktøy vil bli nødvendig i framtiden.

Implikasjoner: Det tyder på at kunder ønsker mindre informasjon fra bedriftene som selger aktivitetene, og mer informasjon fra tidligere kunder. På den annen side så er matching viktig for både kundens og bedriftens verdiskaping. Det kan også virke som det er et behov for at veiledning kreves ved krevende produkter, og det er derfor behov for mer innovasjon og kunnskap.

Videre forskning: De verktøyene som er nevnt her finnes allerede lite forskning på, og krever mer utdyping for en grundigere forståelse av effektene av dem. Spesielt bruken av psykologiske kartlegginger, og muligheten for å matche kunder og opplevelser på samme måte som dating-nettsider setter sammen kunder ville vært spennende og forsket mer på.

Hovedproblemstilling: Hvordan skape god matching mellom kunden (kundens inngangsposisjon) og opplevelsen (produkt, bedrift, destinasjon) gjennom markedsinnovasjon?

En av tingene som kjennetegner opplevelsesindustrien er fokuset man har fått på fornøyde kunden. Utviklingen vi har hatt innenfor markedsføring har gjort at det er helt avgjørende for å lykkes i denne industrien at kundene liker det dem opplever, og kan spre dette videre igjennom omtaler, karakterer og prat. For at aktørene skal oppnå fornøyde kunder krever det at dem har designet opplevelsen på en god måte.

Kundeinnsikt og inngangsposisjon er blitt viktige begrep for å forstå de behov og forventninger som kunden har når opplevelsen starter. Det finnes verktøy som gjør at man kan plassere kundene og gi opplevelsestilbyderne en innsikt i hvilke aktiviteter kundene passer til.

Det finnes lite forskning på slike verktøy og effektene av dem, men dersom man ønsker å tilrettelegge opplevelser for kundene er det nødvendig og kjenne til verktøy som kan gjøre dette. I denne oppgaven er det presentert fire ulike verktøy, men det krever mer forskning for å forstå disse bedre og se det fulle potensialet av dem. Oppgaven nevner også muligheten for å matche opplevelser mot kunder på samme måte som man setter sammen mennesker hvor personlighetene passer sammen. Dette er noe jeg mener ville vært spennende og forsket videre på.

Referanseliste

ALSOS, G. A., EIDE, D. AND MADSEN E. L., Handbook of Research on Innovation Industries 2014.

ANDERSSON, A, & ANDERSSON, D. (2006). The economics of experiences, the arts and entertainment.

BITNER, MARY JO (1992): Servicescapes: The impact of physical surroundings on customer and employees. The journal of Marketing, vol 56, nr 2, s.57-71.

BUHALIS. D, R. LAW - Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 year after the Internet – the state of the eTourism research - Tourism Management, 29 (4) (2008), pp. 609–623

BÆRENHOLDT J. O. OG SUNDBO J. (2007): Opplevelsesøkonomi. Produksjon, forbrug, kultur

CARLSEN . J., (Ed.), Global wine tourism, CABI, Wallingford (2006)

DJELLAL, F AND F. GALLOUJ (2001) “innovation in services, patterns of innovation organizations in service firms: postal survey results and theoretical models”, Science and public policy, 28

DREJER, I. (2004), “identifying innovation in survey of services: A Schumperian perspective”, Research policy, 33 (3), 551-62.

EASTERBY-SMITH M., THORPE R., JACKSON P. – Management Research – 4th edition (2012)

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 (s. 103-114). Bergen: Fagbokforlaget.

GALLOUJ F., DJELLAL F. - The Handbook of Innovation and Services – A multi-disciplinary Perspective (2010).

- GNOTH, J. (1997). Tourism motivation and expectation formation. *Annals of*
- GOELDNER C. R., RITCHIE J. R., MCINTOSH R. W., - Tourism – Principles, practices, Philosophines – eight edition. (2000)
- HESKETT, J., SASSER, W.E., & Hart, C. (1990). *Service breakthroughs*. New York: The Free Press.
- HOHOLM T. OG HUSE M. – Brukerdrevet innovasjon i Norge - <http://www.magma.no/brukerdrevet-innovasjon-i-norge>
- HJALAGER, A. M. A review of innovation research in tourism (2009).
- JACOBSEN, D, I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Kristiansand: Høyskoleforlaget
- MOSSBERG L., SUNDSTRÖM M. – *Marknadsföringsboken* (2011).
- NILSEN, B. and DALE, B. (2013). ‘Defining and categorizing experience industries’, in Sundbo and Sørensen (eds.). *Handbook on the Experience Economy*, Edward Elgar, pp. 65-83
- NORSK DESIGNRÅD 2010, www.norskdigital.no
- PECHLANER, H, FISCHER, E., HAMMAN, E-M., Peters, M. og Pikkemaat, B. (2005). Leadership and innovation Processes-Development of Products and services Based on Core Competencies. *Journal of quality assurance in Hospitality & Tourism*, 6(3/4), s.31-57
- PEDERSEN, A. J. (2012). *opplevelsesøkonomi – kunsten og designe opplevelser*
- PERTTULA, J. 2004. Ihminen matkustaa, mutta miksi? Teoksessa Lapland centre of expertise for the Experience Industry & the experience Insitute.
- RØNNINGEN M., SLÅTTEN T. – *Innovasjon og næringsutvikling I en reisekontekst*.
- SCHEGG. R, A. LIEBRICH, M. SCAGLIONE, S.F.S. AHMAD - *An explorative field study of Web 2.0 in tourism*

SCARPATO R. - **Gastronomy as a tourist product** - A.-M. HJALAGER, G. RICHARDS (Eds.), *Tourism and gastronomy*, Routledge, London (2002), pp. 51–70

SCOBLE R., *The new rules of marketing & Pr* (2010)

SUNDBO, J. (1996), “balancing empowerment” *Technovation*, 16 (8), 397-409

SUNDBO J. (2009) *Innovation in the experience economy: a taxonomy of innovation organizations*, *The Service Industries Journal*, 29:4, 431-455, DOI:

SUNDBO J., Sørensen F. and Fuglsang L. (2013). *Handbook of the experience economy*.

TARSSANEN, SANNA OG MIKA KYLÄNEN (2006):”what is an experience?” I *Handbook for Experience Tourism Agents*. Red. Sanna Tarssanen. Rovaniemi: University of Lapland Press

TARSSANEN, SANNA OG MIKA KYLÄNEN (2009): “ *Handbook for experience stagers*”

TEIGEN H., MEHMETOGLU M., HARALDSEN T. – *Innovasjon, Opplevelser og Reiseliv* (2009)

TETZSCHNER, H. OG H. HERLAU (2003). *Innovation and Social Entrepreneurship in Tourism – A Potential for Local Business Development?* Kobenhavn: University of southern Denmark

VAN DEN AA, W. AND T.ELFRING (2002) “Realizing innovation in services”, *Scandinavian journal of management*, 18 (2), 155-71

VIKEN, ARVID, S. AKSELSEN, B. EVJEMO OG A. AANES HANSEN (2004) “Lofotundersøkelsen 2004”. FoU-Rapport 2004.

XIANG S., K. WÖBER, D.R. FESENMAIER - *Representation of the online tourism domain in search engines* - *Journal of Travel Research*, 47 (2) (2008), pp. 137–150

Web referanser

Canada Tourism Commission - <http://en-corporate.canada.travel/resources-industry/explorer-quotient> – 10.03.2014

Dagbladet - <http://www.dagbladet.no/2013/09/27/tema/reise/ferie/film/filmturisme/29373205>
- 14.04.2014

Destinasjon Voss - <http://www.visitvoss.no/> - 10.05.2014

Ekstrem Utvikling - <http://www.ekstremutvikling.no/opplevingar/utforsk-elementa/> -
10.05.2014

et nyskapende og bærekraftig Norge st.meld. nr.7 2008-2009, -
<http://www.regjeringen.no/nb/dep/nhd/dok/regpubl/stmeld/2008-2009/stmeld-nr-7-2008-2009-/2/1.html?id=538019#> - 15.04.2014

Kobra - <http://www.kobra.as/hva-vi-gjor/> - 10.05.2014

Matchaffinity - <http://www.matchaffinity.no/members/index.php?aref=54385355&b2r> -
12.05.2014

Regjeringen.no - <http://www.regjeringen.no/nb/dep/nfd/tema/forskning-og-innovasjon/hva-er-innovasjon.html?id=526485> – 07.03.2014

Tuvsjyen - <https://www.youtube.com/watch?v=r8ECu5pcv04> – 15.05.2014

Tripadvisor - http://www.tripadvisor.com/Attraction_Review-g2346152-d656635-Reviews-
12.05.2014

Tusenfryd-Vinterbro_Akershus_Eastern_Norway.html – 12.05.2014

World Tourism Organization - <http://www2.unwto.org/> 19.05.2014

Vedlegg

Vedlegg 1, består av 2stk intervjuguide.

Intervju

Informasjon (5-10 min)

Mitt navn er Daniel Fredriksen og jeg ønsker å skrive en masteroppgave om opplevelsesbransjen.

Temaet for dette intervjuet er om hvorvidt det er mulig og matche kunder mot opplevelser, og se på ulike metoder som kan brukes for og gjøre dette. Derfor har jeg valgt deg/dere som informanter siden du/dere har et godt fotfeste innenfor reiselivet og kjenner bransjen godt

Intervjuet skal brukes i min videre forskning hvor dine synspunkt kan være med og forsterke/påvirke de resultatene jeg finner underveis.

Jeg har taushetsplikt for det som blir sagt og det som blir sagt under intervjuet skal behandles konfidensielt, og dersom du ønsker kan du bli behandlet som anonym. Oppbevaring av data – vil bli skjult for andre med passordsperrert bruker

Spør om noe er uklart og om respondenten har noen spørsmål
Informert om ev. opptak, sørg for samtykke til ev. opptak

Start opptak

Intervjuguide bedrift

1. Fortell litt om hvilken opplevelser dere tilbyr, og hvorfor akkurat disse opplevelsene?

Viktige markeder, konkurrenter, samarbeidspartnere.

2. Hvor lenge har du arbeidet i opplevelsesbransjen? Hva var det som gjorde at du valgte akkurat denne bransjen?

Forskningsspørsmål 1

Hva er fokus for innovasjon, og særlig markedsinnovasjon og opplevelsesdesign

1. Hva legger du i begrepene opplevelse og innovasjon? Om utviklingen som opplevelsesbransjen har hatt de siste 10år. Største framskritt.

Eks: Webbooking, sosiale medier,

2. Hvordan jobber du/dere med innovasjon? informasjon og kommunikasjon, markedsinnovasjon

Oppf: Hvordan føler du utviklingen har vært innenfor markedsføringen av opplevelser? (ny teknologi, innovasjon)

3. Hvor viktig er det for dere å ha et design som oppnår en høy kvalitet og verdi av opplevelsen for kunden.

Forskningsspørsmål 2

Hva menes med kundens inngangsposisjon og god matching (mellom kunde og opplevelsesprodukt), samt hvordan/hvorfor er dette viktig i innovasjonsarbeid?

Avgrensning: innovasjonsarbeid med fokus på markedsinnovasjon og opplevelsesdesign

Med inngangsposisjon menes gjestens bakgrunn, evner, interesser, betalingsvillighet, forventninger, motivasjon, mental og fysisk tilstand. Har kunden opplevd ting som har påvirket sinnsstemningen og humøret før opplevelsen. Altså hvordan og med hvilke kvalifikasjoner møter kunden opplevelsen.

1. Hvordan er kundens inngangsposisjon av betydning for dere? Alder, kjønn, tidligere erfaringer, kompetanse

2. Hvordan mener du inngangsposisjonen til kunden kan påvirke verdiskapningen, samt hvordan tror du det kan bidra til økt innovasjon og salg?

- Jeg tenker da på for eksempel ulik mottakelse for kunder som kommer langt hjemmefra, eller kunder med spesielle behov, eller bare ulikt kjønn

3. Har du noen meninger om innovasjonen i bransjen har skapt nye utfordringer mtp inngangsposisjonen til kunden? Eks: webbooking (kjennskap til kunden), leveringen av opplevelsen

Forsknings spørsmål 3

Hvilke verktøy for matching mellom kundens inngangsposisjon og opplevelser (produkt, bedrift, destinasjon) finnes, hva er erfaringene med dem, og potensialer for videre utvikling/innovasjon?

1. Hvilken metode/verktøy har du/dere brukt for å nå ut til kunder? Metoder kan være hjemmeside, annonsering, visuelle hjelpemidler, telefon, kontaktnettverk, samarbeid med andre bedrifter.

Oppf. Bruker du/dere mye tid på å finne nye metoder for og tiltrekke kunder? For eksempel ved å se på nye segmenter i markedet? bruk av eksterne kanaler som tripadviser, visitNorway, eller i samarbeid med andre bedrifter i regionen/landet? Andre verktøy?

2. Hvilken betydning mener du det har for opplevelsesbedrifter å tiltrekke seg de riktige kundene? (mtp mental endring, god tilbakemelding, godt bilde av bedriften) og i hvor stor grad tror du en matching mellom kunde og opplevelse kan forbedre den totale opplevelsen?

3. Har du noen meninger om kartlegging av kundens inngangsposisjon kan brukes som et verktøy å oppnå bedre match mellom kunde og opplevelse?

Avrundning:

Er det noe av det som vi har vært inne på som du ønsker å utdype?

Er det andre ting som du mener er viktig for temaene vi har vært inne på, eller utviklingen i bransjen?

Jeg vil takke for at du tok deg tid til dette intervjuet

Intervju 2

Informasjon (5-10 min)

Mitt navn er Daniel Fredriksen og jeg ønsker å skrive en masteroppgave om opplevelsesbransjen.

Temaet for dette intervjuet er om hvorvidt det er mulig og matche kunder mot opplevelser, og se på ulike metoder som kan brukes for og gjøre dette. Derfor har jeg valgt deg/dere som informanter siden du/dere har et godt fotfeste innenfor reiselivet og kjenner bransjen godt

Intervjuet skal brukes i min videre forskning hvor dine synspunkt kan være med og forsterke/påvirke de resultatene jeg finner underveis.

Jeg har taushetsplikt for det som blir sagt og det som blir sagt under intervjuet skal behandles konfidensielt, og dersom du ønsker kan du bli behandlet som anonym. Oppbevaring av data – vil bli skjult for andre med passordsperrert bruker

Spør om noe er uklart og om respondenten har noen spørsmål
Informert om ev. opptak, sørg for samtykke til ev. opptak

Start opptak

Intervjuguide privat

1. Hvor lenge har du arbeidet i opplevelsesbransjen? Hva var det som gjorde at du ønsket å jobbe i akkurat denne bransjen?
2. Er du spesielt opptatt av en type opplevelser? Ekstreme, turismevennlige, opplevelser som kan endre det mentale bildet hos kunden?

Forskningsspørsmål 1

Hva er fokus for innovasjon, og særlig markedsinnovasjon og opplevelsesdesign

1. Hva legger du i begrepene opplevelse og innovasjon? Om utviklingen som opplevelsesbransjen har hatt de siste 10år. Største framskritt.
Eks: Webbooking, sosiale medier,
2. Hvordan jobber du/dere med innovasjon? informasjon og kommunikasjon, markedsinnovasjon

Oppf: Hvordan føler du utviklingen har vært innenfor markedsføringen av opplevelser? (ny teknologi, innovasjon)

3. Hvor viktig er det for dere å ha et design som oppnår en høy kvalitet og verdi av opplevelsen for kunden.

Forskningsspørsmål 2

Hva menes med kundens inngangsposisjon og god matching (mellom kunde og opplevelsprodukt), samt hvordan/hvorfor er dette viktig i innovasjonsarbeid?

Avgrensning: innovasjonsarbeid med fokus på markedsinnovasjon og opplevelsesdesign

Med inngangsposisjon menes gjestens bakgrunn, evner, interesser, betalingsvillighet, forventninger, motivasjon, mental og fysisk tilstand. Har kunden opplevd ting som har påvirket sinnsstemningen og humøret før opplevelsen. Altså hvordan og med hvilke kvalifikasjoner møter kunden opplevelsen.

1. Hvordan er kundens inngangsposisjon av betydning for dere? Alder, kjønn, tidligere erfaringer, kompetanse
2. Hvordan mener du inngangsposisjonen til kunden kan påvirke verdiskapningen, samt hvordan tror du det kan bidra til økt innovasjon og salg?
 - Jeg tenker da på for eksempel ulik mottakelse for kunder som kommer langt hjemmefra, eller kunder med spesielle behov, eller bare ulikt kjønn
3. Har du noen meninger om innovasjonen i bransjen har skapt nye utfordringer mtp inngangsposisjonen til kunden? Eks: webbooking (kjennskap til kunden), levering av opplevelsen

Forskningsspørsmål 3

Hvilke verktøy for matching mellom kundens inngangsposisjon og opplevelser (produkt, bedrift, destinasjon) finnes, hva er erfaringene med dem, og potensialer for videre utvikling/innovasjon?

1. Hvilken metode/verktøy har du/dere brukt for å nå ut til kunder? Metoder kan være hjemmeside, annonsering, visuelle hjelpemidler, telefon, kontaktnettverk, samarbeid med andre bedrifter.

Oppf. Bruker du/dere mye tid på å finne nye metoder for og tiltrekke kunder? For eksempel ved å se på nye segmenter i markedet? bruk av eksterne kanaler som tripadviser, visitNorway, eller i samarbeid med andre bedrifter i regionen/landet? Andre verktøy?

2. Hvilken betydning mener du det har for opplevelsesbedrifter å tiltrekke seg de riktige kundene? (mtp mental endring, god tilbakemelding, godt bilde av bedriften) og i hvor stor grad tror du en matching mellom kunde og opplevelse kan forbedre den totale opplevelsen?

3. Har du noen meninger om kartlegging av kundens inngangsposisjon kan brukes som et verktøy å oppnå bedre match mellom kunde og opplevelse?

Avrunding:

Er det noe av det som vi har vært inne på som du ønsker å utdype?

Er det andre ting som du mener er viktig for temaene vi har vært inne på, eller utviklingen i bransjen?

Jeg vil takke for at du tok deg tid til dette intervjuet

Vedlegg 2. Kartleggings skjema

SPØRJESKJEMA DELTAKARAR EKSTREMUTVIKLING

NB! Skjemaet er meint som eit utgangspunkt for planlegging, for å kartlegge aktuelt spenningsnivå. Aktivitetane er friviljuge og det er opp til den einskilde deltakar om han/ho ynskjer delta

Namn _____

Alder: _____

Høgde: _____

Vekt: _____

Skostorleik: _____

Av følgjande aktivitetar, er det nokon du:

	Ikkje vil prøve	Har prøvd	Ynskjer prøve	Kor utfordrande finn eg denne aktiviteten: Lite Mykje
Golf				_ _ _ _
Fjelltur				_ _ _ _
Hesteridning				_ _ _ _
Parasailing (henge etter rund skjerm i slep etter båt)				_ _ _ _
Try-It (introduksjon paragliding/fallskjerm)				_ _ _ _
Rafting (seks stk pr båt)				_ _ _ _
Paragliding (fly firkantskjerm tandem frå fjell eller trekt opp frå båt)				_ _ _ _

Fjellklatring

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Elvepadling

(åleine i kajakken)

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Hanggliding

(tandem, trekanta vinge)

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Parabungy

(strikkhopp frå parasail)

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Fallskjerm

(tandem fallskjermhopp frå fly/helikopter)

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

BASE

(frå fjell/bru, må ha fallskjermerfaring)

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Generell fysisk form: _____

Særskilte omsyn å ta i høve aktivitetar ? _____

Særskilte omsyn å ta i høve mat? _____

TEST AV HALDNINGAR

gb2009/ver1

Instruksjon

Nedanfor er det ein del påstandar som du skal ta stilling til. Påstandane dreier seg om haldningar ein kan ha til ulike ting i livet. Me ber deg svare slik du typisk og vanlegvis reagerer. Her er ingen rette eller gale svar og me ber deg svare så ærleg som mogeleg.

		Heilt usamd	Noko usamd	Noko samd	Heilt samd
1	Eg likar livet på det jamne				
2	Eg søker nye, intense og/eller komplekse utfordringar				
3	Eg er utadvendt og sosial				
4	Eg likar å ha det ryddig rundt meg				
5	Eg uroar meg og grublar overfor nye ting og framtida				
6	Eg får lett høgt spenningsnivå og blir stressa				
7	Eg trivst best med aktivitetar der ein har kontroll og det ikkje er fare				
8	Eg likar nye opplevingar på det indre og ytre plan til dømes via reiser, nye menneske, nye tankar				
9	Eg må ha gode dosar av spenning for å trivast				
10	Eg likar selskap og er eit festmenneske				
11	Eg tek gjerne ting på sparket				
12	Eg søker føreseielege og trygge situasjonar				
13	Eg er roleg og ubekymra i dei fleste situasjonar				
14	Eg er sensitiv og varsam og tek omsyn til andre sine behov når noko skal gjennomførast				
15	Det er ofte rotete i tinga mine				
16	Eg har god evne til å trumfe gjennom det eg ynskjer både overfor meg sjølv og andre				
17	Eg likar det daglege livet med dei faste rutinane og gjeremåla				
18	Jeg uroar meg lite over dagen i morgon				
19	Eg trivst betre heime med ein roleg samtale eller ei god bok enn på fest				
20	Eg blir lett rastlaus når eg må vente eller det ikkje skjer noko				
21	Eg liker fart og høgder og er typisk den som køyrer fort på ski eller med bil				
22	I visse situasjonar kan eg få panikk og alt låsar seg				
23	Eg er ein tolmodig person som gjerne kan takle rutinar og venting				
24	Sjølv om noko totalt uventa skjer blir eg ikkje vipa av pinnen, men held fatninga				

MUSIKK

Ranger musikkformane	Hatar	Likar litt	Likar godt	Elskar
Pop/rock				
House/Techno				
Heavy				
Folkemusikk/Country				
Jazz				
Klassisk				