

MASTEROPPGAVE

Emnekode:

BE326E

Navn på kandidater:

Lars Holten og Trond Ertsgaard

Innovasjon og design av opplevelsesprodukter

MBA Luftfartsledelse

Dato: 19 mai 2016

Totalt antall sider: 105

Abstract

The trend is for tourism and travel to focus on experiences rather than the destination itself. The destination itself is no longer enough, customers put greater demands on the experience they have on a destination. In addition, it looks like it requires better design, dramaturgy and combinations of experiences to satisfy an increasingly demanding customer base. This requires continuous development and innovation among experience based companies.

Experience economy is relatively new as an economic direction, and it does not exist much research on all aspects of the experience economy today. One of the areas with limited research is on the design of experience products. The goal for our research is to come up with findings that could lead to new understanding, or form the basis for further research and development in the field.

We chose innovation and experience design as keywords in this master-thesis since these subjects are considered prerequisites for the experience based companies' long-term survival.

The thesis has the following research question:

How does experience based enterprises work with innovation and particularly experience design?

We also produced three questions that relate to the keywords:

F1: What are the important elements of experience design?

F2: How are customers involved in the design of experience products?

F3: How can companies collaborate on the design of experience packages?

Based on these questions, we chose a qualitative design. Since we wanted to develop increased understanding about the phenomenon, we used a combination of descriptive and exploratory study that matched our "how to" questions well. We elected to carry out the study as case studies of six companies within the experience industry.

We conducted literature studies in advance. This part of the survey was the deductive part that led to the theory chapters and the assumptions. We obtained empirical data through in-depth interviews with the companies.

We divided the analytical process into three phases: intensive analysis, development of categories and interpretation / discussion towards the research questions. The most important

findings were then discussed in relation to assumptions and theories. This discussion led to a conclusion.

On innovation one of the key findings was that innovation processes are primarily open and entrepreneur or leader-driven. In addition, user involvement in the innovation process is very important. We will name this user-assisted innovation. This mechanisms also transfers into the design of experiences, if the changes are permanent. Furthermore, we found that the motivation for innovation processes is driven primarily by inner motivation.

Design elements were identified through literature study and discussed with the companies. The theory was mainly confirmed by empirical data. The companies listed authenticity, dramaturgy and customization as key elements.

Companies regard cooperation and networking as positive factors. The cooperation is primarily informal and requires mutual benefits and trust to function properly.

Forord

Denne masteroppgaven er avslutningen på et 3-årig deltidsstudie i Master of Business Administration (MBA) i luftfartsledelse ved Nord Universitet i Bodø. Oppgaven utgjør 30 studiepoeng.

Vår tilknytning til Nordland er at vi begge er ansatt i Luftforsvaret i Bodø og har jobbet her i over 20 år. Fascinasjon over naturen i området med sine ville og vakre fjell og store skjærgård, mulighetene og mangfoldet i denne landsdelen har vært grunnleggende for at vi endte opp med tittelen på oppgaven.

Noen vil sikkert spørre seg hva har innovasjon og design av opplevelsesprodukter med luftfartsledelse å gjøre? Det er et godt spørsmål. Grunnen til at vi ble ledet inn på temaet om opplevelser, og valgte det for vår avsluttende masteroppgave, er at vi har sett mulighetene og potensialet i opplevelsesnæringen i Nordland. Vi jobber i tillegg med å realisere en forretningside som kombinerer luftfart og opplevelser. Denne ideen er naturbasert og fortsatt i oppstartsfasen. Vi har tro på at den kan tilby noe som Bodø ikke har om vi får satt den ut i livet.

Vi vil rette en takk til informantene ved bedriftene; Nordland Turselskap AS, Heges Matopplevelser AS, Sea Safari AS, Hvalsafari AS og Kulturbedriften som tok seg tid til å dele sine erfaringer med oss og bidro til å gjøre denne oppgaven mulig.

Til sist må vi takke Frank Lindberg som gav oss gode råd og retning i oppstarten av oppgaven. En stor takk til veileder Dorthe Eide som har holdt ut med oss to voksne studenter som helt klart jobber best under press.

Bodø 19 mai 2016

Lars Holten

Trond Ertsgaard

Sammendrag

Trenden er at turisme og reiseliv i større grad vinkles mot opplevelser enn selve reisemålet. Reisemålet i seg selv er ikke lenger nok, kundene setter større krav til opplevelsen de har på et reisemål. I tillegg kan det se ut som det kreves bedre design, dramaturgi og kombinasjoner av opplevelser for å tilfredsstille stadig mer krevende kundemasser. Dette krever kontinuerlig utvikling og innovasjon blant opplevelsesbaserte bedrifter.

Opplevelsesøkonomien er en relativt nyetablert økonomisk retning, derfor eksisterer det i dag ikke veldig mye forskning på alle områder innen opplevelsesøkonomi. Et av områdene med relativt lite forskning på er design av opplevelsesprodukter. For oss vil hovedmålet med forskningen være å komme frem til funn som kan lede til ny forståelse. Sekundært danne grunnlag for videre forskning og utvikling innen fagfeltet.

Vi har valgt innovasjon og opplevelsesdesign som nøkkelord i problemstillingen, da dette antas å være en forutsetning for at opplevelsesbaserte bedrifter skal overleve på sikt.

Vi har følgende problemstilling i oppgaven:

Hvordan jobber opplevelsesbaserte bedrifter med innovasjon og spesielt opplevelsesdesign?

Vi utarbeidet også tre forskningsspørsmål som er knyttet til nøkkelordene i problemstillingen:

F1: Hva er viktige elementer ved opplevelsesdesign?

F2: Hvordan involveres kunder i design av opplevelsesprodukter?

F3: Hvordan kan bedrifter samarbeide om design av opplevelsespakker?

Med utgangspunkt i disse spørsmålene valgte vi et kvalitativt design som vi fant egnet seg best. Siden vi ønsket å komme frem til forståelse omkring fenomenet, brukte vi en kombinasjon av deskriptiv og eksplorativ undersøkelse som passet godt til vår spørsmålsform. Vi valgte å gjennomføre undersøkelsen som case-studier på seks bedrifter innen opplevelsesnæringen.

Litteraturstudier utgjorde den deduktive delen og ledet til teorikapitlene og antakelsene. Den induktive delen startet med at vi skaffet oss empiri gjennom dybdeintervju i de undersøkte bedriftene.

Analyseprosessen delte vi opp i tre hovedfaser: intensiv analyse, kategoriutvikling og fortolkning/diskusjon opp mot problemstilling og forskningsspørsmål. Hovedfunnene fra

dette ble så diskutert opp mot våre antakelser og teori. Denne diskusjonen endte så i en konklusjon.

Innenfor innovasjon var et av hovedfunnene at innovasjonsprosessene primært er åpne og entreprenør eller lederdrevet. I tillegg er brukerinvolvering rundt innovasjonsprosessen meget viktig, vi velger å introdusere *brukerassistert innovasjon* som benevnelse på denne brukerinvolveringen. Denne involveringen påvirker design av opplevelser ved at endringene blir varige. Videre fant vi at motivasjon for innovasjonsprosessene i hovedsak er styrt av indre motivasjon hos bedriftene.

Designelementene ble gjennom litteraturstudien identifisert og disse ble diskutert med bedriftene. Teorien ble bekreftet gjennom empiri, bedriftene nevnte autentisitet, dramaturgi og tilpasningsmuligheter som de viktigste elementene.

Samarbeid og nettverk sees på som positivt av bedriftene. Dette samarbeidet forgår primært uformelt og betinger gjensidig nytte og tillit for å fungere godt.

Innholdsfortegnelse:

Abstract	i
Forord	iii
Sammendrag	iv
1 Innledning.....	1
1.1 Problemstilling med forskningsspørsmål	3
1.2 Avgrensninger	4
1.3 Oppgavens oppsett	4
2 Opplevelsesøkonomi/opplevelsesnæring	6
2.1 Hva er en opplevelse?	6
2.2 Minneverdige/ekstraordinære opplevelser	9
2.3 Hva er verdien i opplevelser.....	12
2.4 Generasjoner innen opplevelser	14
3 Innovasjon og opplevelsesdesign	18
3.1 Innovasjon	18
3.1.1 Innovasjonstyper	20
3.1.2 Innovasjonsprosesser og former.....	22
3.1.3 Innovasjonsgrader	29
3.2 Opplevelsesdesign.....	29
3.2.1 Viktige elementer ved opplevelsesdesign	32
3.2.2 Designprinsipper	40
3.3 Oppsummering	43
4 Metode.....	44
4.1 Forskningsfilosofi.....	45
4.2 Forskningsstrategi og design.....	46
4.3 Datainnsamling.....	47
4.4 Utvalg av case og informanter	49
4.5 Dataanalyse	50
4.6 Datakvalitet	52
4.7 Etske betraktninger.....	53
5 Analyse og fortolkning.....	55
5.1 Presentasjon av Case bedrifter	55
5.2 Innovasjon	57
5.2.1 Motivasjon.....	57
5.2.2 Innovasjonstyper	60

5.2.3 Innovasjonsformer.....	62
5.2.4 Innovasjonsgrad	63
5.2.5 Katalysator	65
5.2.6 Oppsummering innovasjon	65
5.3 Designelementer.....	66
5.3.1 Kundens inngangsposisjon.....	67
5.3.2 Tre grunndimensjoner	69
5.3.3 Tematisering og storytelling.....	71
5.3.4 Opplevelsesrommet.....	72
5.3.5 Dramaturgi	73
5.3.6 Ulike kundeinteraksjoner	75
5.3.7 LEO Pyramiden.....	76
5.3.8 Opplevelsesverdi	79
5.3.9 Oppsummering designelementer.....	81
5.4 Kundeinvolvering.....	82
5.4.1 Før opplevelsen	82
5.4.2 Under opplevelsen.....	84
5.4.3 Etter opplevelsen	86
5.4.4 Oppsummering kundeinvolvering.....	88
5.5 Samarbeid / nettverk.....	88
5.5.1 Relasjoner / Personrelatert	89
5.5.2 Markedsrelatert.....	90
5.5.3 Fremmere / hemmere / forbehold (utfordringer).....	91
5.5.4 Oppsummering samarbeid/nettverk	92
6 Diskusjon og konklusjon.....	93
6.1 Innovasjon	93
6.2 Designelementer.....	95
6.3 Kundeinvolvering.....	96
6.4 Samarbeid / nettverk.....	97
6.5 Konklusjon	98
6.6 Tema for videre forskning.....	98
Litteraturliste	100

Figurer:

Figur 2-1: Det totale opplevelsesproduktet (Pedersen 2012:168).....	10
Figur 2-2: Opplevelsesnæringsens foredlingsstruktur (Pedersen, 2015:105).....	11
Figur 2-3: Fra rapporten Verdiskapingsanalyse av reiselivsnæringen i Norge – utvikling og fremtidspotensial (Kildal Iversen et al., 2015:3).....	14
Figur 2-4: Kundeinvolvering i opplevelsen (Boswijk et al., 2007:10).....	14
Figur 2-5: Pine & Gilmore «the 4 realms of an experience» (1999:30)	15
Figur 3-1: Faser i innovasjonsprosessen (Eide & Ljunggren, kommer)	22
Figur 3-2: Lukket innovasjon (Chesbrough, 2003:xxii).....	22
Figur 3-3: Åpen innovasjon (Chesbrough, 2003:xxv)	23
Figur 3-4: Kombinering av innovasjon og «productization» (Valminen & Toivonen, 2011:388)	24
Figur 3-5: Rammeverk for «user-based productization» (Valminen & Toivonen, 2011:381)	27
Figur 3-6: Innovasjonsprosessen: Interaktive sirkulære prosesser (Eide, 2015:10).....	31
Figur 3-7: Opplevelser forandrer, forundrer og forvandler (Jantzen et al., 2011:47)	32
Figur 3-8: Opplevelsesrommet (Mossberg, 2007:109).	34
Figur 3-9: Interaksjonsmatrise (Eide & Mossberg 2013:257)	35
Figur 3-10: Den ideelle dramaturgikurve for opplevelser (Pedersen, 2012:204)	37
Figur 3-11: Dramaturgilinje for sjømattedeater (Eide, 2011:58).....	38
Figur 3-12: LEO Opplevelsespyramiden (Pedersen, 2012:68)	38
Figur 3-13: Building blocks of interactions for co-creation of value (Prahalad & Ramaswamy, 2004:9).	41
Figur 4-1: The Research Onion (Saunders et al., 2009:108).....	45

Tabeller:

Tabell 1: Oversikt over antakelser	43
Tabell 2: Oversikt over case og informanter	50
Tabell 3: Oppsummering av innovasjon i case bedriftene	66

Vedlegg:

Vedlegg 1: Intervjuguide	
Vedlegg 2: Kategoriutviklings skjema	
Vedlegg 3: Samtykkeerklæring	
Vedlegg 4: Tilbakemelding fra NSD	

1 Innledning

«Jeg driver ikke vitenskap når jeg ser på skyer og trær. Da er det opplevelsen som teller»

Arne Næss

Vi har valgt fagfeltet opplevelsesøkonomi og design av opplevelsesprodukter som tema for masteroppgaven. Fokus er lagt på hvordan opplevelsesbedrifter i dag bruker forskjellige former for innovasjon og hvordan de designer opplevelsesprodukter.

Vi har ingen direkte erfaring eller bakgrunn fra fagfeltet, men vi bor i, og er opptatt av, et levende Nord-Norge. Det er inspirerende å se den sterkt voksende opplevelsesnæringen og de mange muligheter dette gir til innovasjon og verdiskapning i landsdelen.

Trenden er at turisme og reiseliv i større grad vinkles mot opplevelser enn selve reisemålet. Det er en vridning fra transportturisme til opplevelsesturisme. Vi har fantastiske forutsetninger i Norge på dette feltet. Vill og vakker natur, flere sesonger og trygge rammer. I tillegg har vi tradisjoner og tilgang til unike råvarer omkring lokal mat. Norske turister har også de siste årene fått øynene opp for Norge som reisemål. Vi vil ha spennende historier, særegne opplevelser og lokal mat. For eksempel øker omsetning av lokal mat tre ganger så fort som konsummarkedet generelt (Innovasjon Norge, 2014).

Nå markedsføres mange produkter i flere bransjer med hovedfokus på følelsen eller opplevelsen, og hvilke signaler du sender med å velge det aktuelle produktet. Bilbransjen bruker også dette i markedsføring. For enkelte bilmerker reklameres det med hovedfokus på opplevelsen med å eie eller kjøre den, i motsetning til hvor effektivt eller trygt den bringer deg fra A til B. For eksempel har Nissan følgende på sin nettside:

«We are more than a car company. We are an innovation company. We take the most innovative thinking in the industry and combine it with performance, value, efficiency, safety, and style. The result: cars that thrill you, every time you get behind the wheel. Innovation that excites». (Nissan USA, 2016)

Image, følelsen og opplevelsen som hovedfokus er et fenomen som er en del av opplevelsesøkonomien. Reisemålet i seg selv er ikke lenger nok, kundene setter større krav til opplevelsen de har på et reisemål (Pine & Gilmore, 1999). I tillegg kan det se ut som det

kreves bedre design, dramaturgi og kombinasjoner av opplevelser for å tilfredsstille stadig mer krevende kundemasser. Dette krever kontinuerlig utvikling og innovasjon blant opplevelsesbaserte bedrifter. Opplevelser og aktiviteter blir fort gammelt nytt, selv om noen tilbud opprettholder interesse og aktualitet uten vesentlige forandringer. Kundene trenger en «Reason to Go» for å velge akkurat *det* reisemålet og *den* opplevelsen blant alle de mulighetene som finnes i dag. Dagens informasjonsflyt og nettbaserte tilbud gir kundene muligheter til å velge mellom utallige alternativer. Dette gjør at bedriftene som tilbyr et opplevelsesprodukt bør være i forkant av trender og etterspørsel for å tilfredsstille et voksende og selektivt publikum.

Opplevelsesøkonomi er et relativt nytt fagfelt og noen av de første som skrev om dette var Pine & Gilmore i *The Experience Economy: Work is theatre & every business a stage* (1999). Her beskrives utviklingen til opplevelsesøkonomi ved at tilbydere i serviceøkonomien endret sine konsepter og skapte en bedre ramme rundt de produktene de tilbød. Et eksempel som beskriver denne endringen kan være forskjellen mellom å nyte en kopp kaffe på en fin kaffebar midt i Oslo sentrum kontra det å drikke en kopp kaffe på en bensinstasjon langs E6. Det kan for så vidt være at kaffen er den samme, men totalopplevelsen rundt å drikke denne koppen vil være en annen.

Det har vært hevdet at opplevelsesøkonomi bare er en underklasse av serviceøkonomien og derav ikke en egen økonomisk retning. Denne måten å forholde seg til nytenking og utvikling på er ikke noe nytt, det samme ble sagt den gang serviceøkonomien oppsto fra produksjonsøkonomi som Adam Smith beskrev for lenge siden (Pine & Gilmore, 1999:12). Opplevelsesøkonomien er i dag i sterk vekst og har nok ikke lenger status som en underklasse, men er mer og mer etablert som en egen økonomisk retning.

Opplevelsesnæringen, som en del av opplevelsesøkonomien, er i sterk vekst i Norge (Kildal Iversen et al., 2015:5). Vi har sett en markant økning i turismen til Norge som sikkert har bidratt til denne veksten, og spesielt turisme i Nord-Norge har fått mye positiv omtale i media i senere tid. Et eksempel på dette er National Geographic sin omtale av Bodø som «*Norway's gateway to the Arctic*» og et av de reisemålene som ble anbefalt å reise til i 2013 (National Geographic, 2013). «*Og viktigst av alt, Nord-Norge byr på fravær av distraksjoner og nærkontakt med en natur som tar pusten fra deg*». Omtaler som dette i media er med på å stimulere flere til å ta turen til Nord-Norge, og da er det viktig at de som har tilbud innen

opplevelsesnæringen følger med på trendene og tilbyr de riktige produktene til de kundene som kommer hit.

Et av områdene innen opplevelsesøkonomien med relativt lite forskning, er design av opplevelsesprodukter. For oss var hovedmålet med forskningen å komme frem til funn som kan lede til ny forståelse. Sekundært danne grunnlag for videre forskning og utvikling innen fagfeltet.

Design av opplevelser handler om å tilrettelegge opplevelsessituasjonen best mulig for kundene slik at kunden får best mulig verdi av opplevelsen. I tillegg kommer alle oppgavene som normalt følger med produkt- og bedriftsutvikling, slik som analyse av markedspotensial, bedriftsøkonomiske analyser osv. Vi kommer til å fokusere på opplevelsen i seg selv som produkt og konsept, og ikke på de andre omliggende oppgavene.

Det er viktig å forstå at kunder er forskjellige, og at motivasjonen for å velge et spesielt opplevelsesprodukt kan være forskjellig motivert hos den enkelte kunde. Dette er avhengig av hvilken bakgrunn eller utgangspunkt kunden har, og hvilken kundegruppe de faller inn under. For å designe et godt opplevelsesprodukt blir det derfor viktig å kjenne sine kunder. Man må vite deres forutsetninger og begrensninger omkring opplevelsen for å kunne maksimere deres utbytte av opplevelsen. Hvordan omgivelsene er, kundenes deltagelse, relasjon og interaksjon med de ansatte, og interaksjon med andre kunder er kritisk for at opplevelsen skal være vellykket. Opplevelsen skapes og konsumeres i samhandling mellom disse i det som defineres som opplevelsesrommet (Mossberg, 2007).

Hvis bedrifter skal overleve er de nødt til å utvikle seg, følge med i markedet, og gjøre endringer når nødvendig. Dette er noe av driverne bak at opplevelsesøkonomien oppsto. Et velkjent slagord innen strategifaget, som mange bedrifter har tatt inn over seg, er «Innovate or Die» som Jack Matson skriver i boka *Innovate or Die: A Personal Perspective on the Art of Innovation* (1996). Hvis man tar dette bokstavelig så vil ikke bedrifter overleve uten fokus på innovasjon og utvikling. Dette avhenger selvfølgelig noe av bransje, men vi mener at dette uttrykket er relevant og passer godt til opplevelsesnæringen.

1.1 Problemstilling med forskningsspørsmål

Vi har valgt innovasjon og opplevelsesdesign som nøkkelord i problemstillingen, da dette antas å være en forutsetning for at opplevelsesbaserte bedrifter skal overleve på sikt. Av

denne grunn mener vi det er av interesse å øke forståelsen rundt denne tematikken for bedrifter innen opplevelsesnæringen.

Hvordan jobber opplevelsesbaserte bedrifter med innovasjon og spesielt opplevelsesdesign?

Problemstillingen dekker et stort område innen temaet, så vi har utviklet tre forskningsspørsmål som er knyttet til nøkkelordene i problemstillingen:

F1: Hva er viktige elementer ved opplevelsesdesign?

F2: Hvordan involveres kunder i design av opplevelsesprodukter?

F3: Hvordan kan bedrifter samarbeide om design av opplevelsespakker?

1.2 Avgrensninger

Masteroppgaven er avgrenset til å omhandle bedrifter som leverer fremmøtebaserte opplevelsesprodukter. Vi har valgt å fokusere på hele spekteret av opplevelser som er både natur-, kultur- og matbaserte, og da gjerne i en kombinasjon av disse faktorene.

Vi har konsentrert oss om bedrifter i Nord-Norge, alle i Nordland fylke. Dette har sammenheng med vår interesse og tilknytning til fylket og regionen. Sammen med kombinasjon full jobb, familie og tid tilgjengelig har denne avgrensningen gjort forskningen gjennomførbar.

Oppgaven fokuserer på opplevelsen som produkt, design av denne, og innovasjonsprosessene som leder til utvikling av produktet. I noen grad vil vi også diskutere faktorer innen organisering og nettverk blant opplevelsesbedrifter, og hvordan dette påvirker bedriftene. Vi har sett på innovasjon og design fra bedriftenes ståsted, ergo ikke fra et kundeperspektiv. Oppgaven omhandler ikke finansiering, profilering, markedsføring og prising av opplevelsesproduktene i en bedriftsøkonomisk sammenheng.

1.3 Oppgavens oppsett

I dette innledende kapittelet har vi beskrevet bakgrunnen for at vi valgte dette temaet for masteroppgaven og oppgavens problemstilling med forskningsspørsmål. I kapittel 2 redegjør vi mer utfyllende for opplevelsesøkonomi som begrep, og definerer hva en opplevelse er i

denne sammenheng. For å besvare forskningsspørsmålene og derav problemstillingen har vi gjennomført en litteraturstudie som gav innhold til kapittel 3 og redegjør for teoriene som ligger bak de nøkkelordene vi har i problemstillingen; *innovasjon og opplevelsesdesign*. Kapittel 4 belyser den metodiske tilnærmingen til gjennomføringen av forskningen. Til dette valgte vi et kvalitativt forskningsopplegg hvor vi har kjørt casestudier på 6 bedrifter innen opplevelsesnæringen i Nordland. Litteraturstudien danner grunnlaget for spørsmålene vi stilte i casestudiene. I kapittel 5 presenteres Case bedriftene, og funn fra datainnsamlingen analyseres og fortolkes. Funnene fremstilles i henhold til problemstilling og forskningsspørsmålene i dette kapitlet. Til slutt i kapittel 6 diskuteres hovedfunnene opp mot litteratur og våre antagelser. Diskusjonen leder så til konklusjonene i masteroppgaven som også finnes i dette siste kapitlet.

2 Opplevelsesøkonomi/opplevelsesnæring

*«Experience without theory is blind,
but theory without experience is mere
intellectual play»*

Immanuel Kant

Pine og Gilmore er gjennom boken *The Experience Economy: Work is theatre & every business a stage* (1999) i stor grad gitt æren for å ta i bruk begrepet opplevelsesøkonomi. Det er likevel mulig å finne tidligere antydninger til dette fenomenet, da spesielt i opplevelsessamfunn (Toffler, 1970). Der beskrives det postmoderne menneskets hunger etter opplevelser.

Begrepet opplevelsesøkonomi er av Ann-Jorid Pedersen (2012:34) definert på denne måten:

«En virkelighet der opplevelser danner grunnlag for verdiskaping og innovasjon, rett og slett fordi opplevelser er blitt noe folk flest er villig til å bruke penger på».

Opplevelsesnæringen er i rask vekst, og kjernen synes å være at folk mot betaling får oppleve eller sanse noe nytt, givende eller spennende for avkobling, til underholdning og økt livsfylde. Ved å organisere menneskelig aktivitet med innslag av natur, kultur og mat, skapes produkter som kobles til sanser, til minne, til språk og nye betydningshorisonter (NTNU, 2012).

2.1 Hva er en opplevelse?

For å forstå opplevelsesøkonomien, må vi forstå hva en opplevelse er. Vi bruker begrepet i hverdagen, og det kan bety veldig mye forskjellig for hver enkelt av oss. Vi opplever noe hele tiden, men det er ikke alt som kan kalles en opplevelse. Det er også subjektivt hva, og hvordan, vi opplever. Spesielle begivenheter danner en permanent, autobiografisk hukommelse for den enkelte. Det avhenger av hvilket fortegn eller adjektiv vi setter foran (Lindberg et al., 2015)

Pedersen (2012) beskriver at en opplevelse må være en hendelse eller begivenhet av minneverdig karakter. Dette forklarer dog ikke hele sannheten omkring en opplevelse. Det bør foregå en mental prosess, eller aktivt engasjement fra menneskets side. Den som deltar i opplevelsen må selv bidra med sine følelser, tid og tilstedeværelse (Bærenholdt & Sundbo,

2007). En opplevelse i sammenheng med reiseliv og opplevelser bør som sagt gi en mental erindringsprosess og man kan bruke følgende definisjon (Lindberg et al., 2015:35):

«En turistopplevelse er en tidligere personlig reiserelatert begivenhet som er sterk nok til å ha trengt inn i langtidsminnet».

Lena Mossberg (2007:15) setter opplevelsen inn i kontekst for opplevelsesprodusenter med følgende beskrivelse:

«Med en opplevelse betaler man for å bruke tid på å nyte en serie minnerike hendelser som en virksomhet iscenesetter».

Man bør også være klar over nyansen i ordet opplevelse. På engelsk heter det for eksempel «customer experience». Dette omfatter både opplevelse og erfaring. Opplevelsesbegrepet omfatter dermed både opplevelsen og erfaringer. Opplevelsen som øyeblikkets sansing knyttet til nåtidens hendelse, og erfaringen som dannes av opplevelser. Erfaringer kan dannes gjennom både opplevelser og kognitiv kunnskap (Lindberg et al., 2015).

Opplevelser produseres ikke bare i opplevelsesfirma, der opplevelsen er kjerneprodukt. Man ser at det i både vare- og tjenesteproduksjon nå tilbys opplevelser som støtteprodukt (Sundbo et al., 2013). McDonald's startet tidlig med å tilby tilrettelagte barneselskaper som en opplevelse i tillegg til å selge hamburgere og milkshake (Pedersen, 2012). Det kan også for eksempel være frisører som tilbyr massasje, aromaterapi og lignende for å bygge videre på sine tjenester utover hårklipp.

Det skilles mellom fremmøtebaserte og avstandsbaserte (distribuerte) opplevelser (De Paoli, 2006). Vi velger i denne oppgaven å fokusere på fremmøtebaserte opplevelser. Der oppsøker kunden den aktuelle opplevelsesprodusenten, for eksempel brevandring eller en konsert. Distribuerte opplevelser kan i motsetning nytes hjemme, slik som det å leie en film eller en tryllekunstner til et barneselskap.

Opplevelsesbaserte bedrifter leverer som nevnt natur-, kultur- og matbaserte opplevelser i en eller annen form eller kombinasjon.

For å definere hva naturbaserte opplevelser er så tok vi utgangspunkt i definisjon på naturbasert turisme som det finnes flere av. Disse definisjonene kan også til en viss grad

definere hva naturbaserte opplevelser er. En vid definisjon deler naturopplevelser og -aktiviteter i tre: 1) avhengig av naturen, 2) forsterket av naturen, 3) opplevelser hvor naturen er av underordnet betydning (Valentine, 1992). Naturbasert reiseliv beskrives også som all turisme som baseres på attraksjoner direkte relatert til naturlige omgivelser (Weaver, 2008). Fredman et al. (2009) sammenligner tolv definisjoner og viser til fire elementer som ofte går igjen:

1. Besøke et naturområde
2. Oppleve selve naturen
3. Være fysisk aktiv
4. Et normativt element, eksempelvis holdninger omkring bærekraft

Naturbaserte opplevelser også kan ifølge Vespestad & Lindberg (2015) sees gjennom fire hovedperspektiver som spenner over et veldig bredt spekter.

- Det genuine; romantisering av natur gjennom spredning av kunnskap. Så lite tilpasning som mulig.
- Underholdning; aktiviteter er presentasjonen, høy grad av fortolkningsfrihet. Underholdning igjennom iscenesetting.
- Eksistensiell tilstand; rekreasjonsaktiviteter er instrumentelle for å oppnå et mål, følelser og flyt. Posisjonering og pakking inkluderer risiko og følelser.
- Sosiokulturelt fellesskap; tilpasset hva stammen/gruppa ønsker. Vektlegger det rituelle, kulturelle symboler og tradisjoner

Kulturbaserte opplevelser er i stort basert på historie, litteratur og film. Dette gjerne via museum, opplevelsesparker eller områder med spesielle historiske hendelser. Opplevelsene gir sterkest inntrykk i kombinasjon med læring. Opplevelsene baseres ofte på emosjonell verdi i kombinasjon med involvering av sanser og læringsverdi.

Matbaserte opplevelser har mat som basis i opplevelsen ut over selve måltidet. Dette kan gjerne kombineres med kultur- eller naturbaserte opplevelser. Innen matbaserte opplevelser finnes det både fremmøtebaserte og distribuerte leverandører.

2.2 Minneverdige/ekstraordinære opplevelser

Det er ikke sikkert at det å oppleve noe fører til en minneverdig opplevelse (Pine & Gilmore, 1999), og det finnes mange måter å definere hva som er en minneverdig opplevelse eller ekstraordinær opplevelse (Mossberg, 2007). For å kvalifisere som en minneverdig/ekstraordinær opplevelse så må den gjøre så sterkt inntrykk at det gir et minne som går inn i langtidsmindet og blir varig.

I følge Boswijk et. al. (2007:27) må man som designer av opplevelser vite hva som motiverer folk. Når rører en betydningsfull opplevelse ved dem? Man må være klar over sinnstilstand i forhold til den opplevelsen de skal være med på. De individuelle verdier og standpunkt hos kundene er forskjellige (inngangsverdi/førforståelse). Alt dette tatt i betraktning så har meningsfulle opplevelser følgende karakteristika:

- De involverer alle sanser
- Tilstand av økt konsentrasjon og fokus
- Oppfatningen av tid blir endret
- Man er følelsesmessig berørt
- Prosessen er unik for denne person og har en egenverdi
- Man har kontakt med omgivelsene i kraft av å gjøre og gjennomgå ting (eo. Boswijk et. al. 2007:27).

Det skilles også mellom to opplevelsestilstander for å oppnå ekstraordinære opplevelser; det behagelige, hedonia, og det pirrende, eudaimonia (Jensen & Skallerud, 2015). En produsent kan, ved å trigge en kunde til en mer engasjert deltakelse (fra det behagelige til det pirrende), bidra til å løfte opplevelsen opp til en meningsfull ekstraordinær opplevelse.

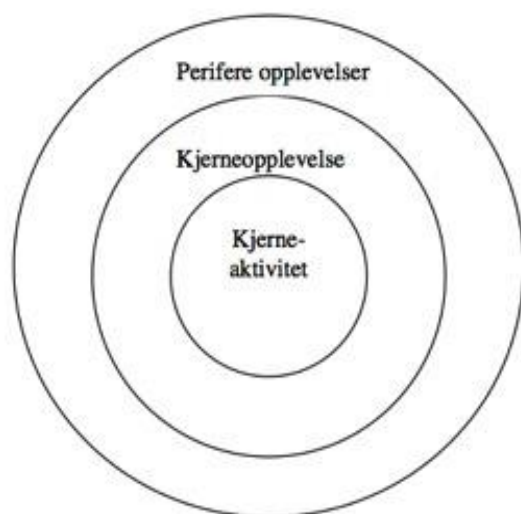
Når man skal vurdere hva som er ordinære og ekstraordinære opplevelser må man også ta hensyn til kundenes bakgrunn og utgangspunkt (inngangsverdi/førforståelse). Det som er ordinært for en nordmann som lever i en kontekst eller omgivelse til daglig, kan være ekstraordinært for en utenlandsk turist (Lindberg, 2015). Dette viser at det ikke er to streker under hvilke opplevelser som defineres som ordinære og hvilke som er ekstraordinære. Det vil være en flytende grense med store forskjeller for de forskjellige kundegruppene, og det er ikke et klart skille mellom det hverdagslige og ikke hverdagslige livet (ibid.).

Det fastslås derimot at det må være direkte deltagelse av kunden for å gjøre opplevelsen meningsfull. Opplevelsestilbydere må være i konstant utvikling, og omgivelser og innstilling er like viktige for at opplevelser skal bli meningsfulle.

For å designe opplevelser av høy kvalitet, må man ha evnen til å se de forskjellige bestanddelene, og hvordan de virker sammen. Slik kan man skape en totalopplevelse som er harmonisert og vel fungerende i tid og rom (Pedersen, 2012).

Totalopplevelser vil være sammensatt fra flere «lag» av opplevelser til det som blir summen av opplever (Figur 2-1). Kjerneaktiviteten er «Reason to Go» og danner grunnlag for å bygge lag på lag. For eksempel kan en guidet kajakkturen være opplevelsesproduktet.

Kjerneaktiviteten er en kajakkturen, mens kjerneopplevelsen blir kajakkturen sammen med guidingen og fortellinger fra personalet, sammen med naturen det foregår i. Dette er i beste fall iscenesatt og dramaturgisk designet for å gi en god ramme rundt kjernen. I tillegg vil støtteprodukt som overnatting, forpleining og transport representere perifere opplevelser. Dette vil kunne bidra til å forsterke totalopplevelsen hvis produktet er godt designet (Eide, 2012).



Figur 2-1: Det totale opplevelsesproduktet (Pedersen 2012:168)

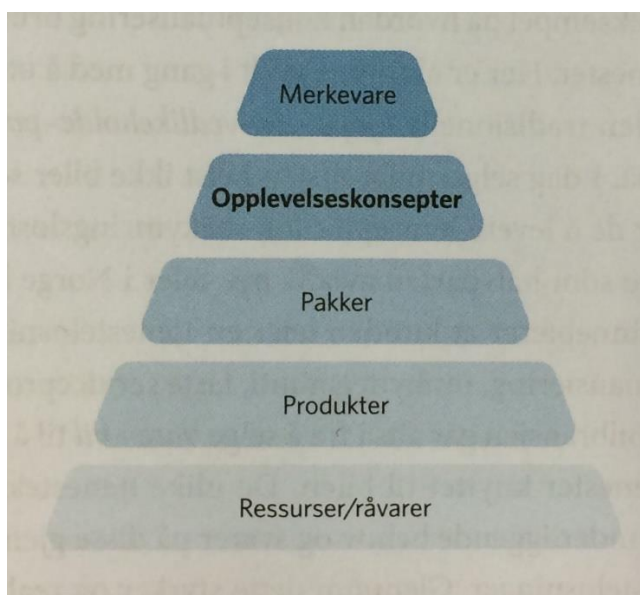
Opplevelser har i økende grad fått oppmerksomhet i allmenheten. Dette kan bli sett på som en mega-trend (Mehmetoglu & Engen, 2011). Videre hevder de at opplevelser kan fungere som en personlig kilde til informasjon til historiene folk forteller om seg selv og sine liv. Dette er viktig for menneskers selvbylde, og uttrykker viktigheten av opplevelser.

Begrepet konsept er hyppig brukt omkring opplevelsesprodukter. Ulike fagmiljøer legger ofte forskjellig innhold i begrepet. Sundbo & Hagedorn-Rasmussen (2008) mener det er viktig å skape konsepter rundt dette med opplevelsesproduksjon. Et konsept er en grunnleggende idé som kan kommuniseres og som skaper en ramme eller en fortelling om produktene og om virksomheten. I konseptutviklingen ligger de overordnede strategiske føringene for virksomheten, og disse skal gjenspeiles i de produktene man lager.

Pedersen (2015:104) mener det er viktig at konseptet forstås i kontekst med opplevelsesproduksjonen som en helhetlig løsning. Vi mener hennes definisjon om opplevelseskonsept er oppklarende:

«Et opplevelseskonsept kan forstås som en helhetlig opplevelsesløsning som kommuniseres på en enhetlig måte til en bestemt målgruppe. Sammenstillingen av elementer skal bidra til å skape forståelse, mening og sammenheng i det som ellers lett ville framstått som fragmentert og uhåndterlig.»

Dette betyr at et opplevelseskonsept er mer enn en ide. Produktet eller pakkene er kommuniserbare gjennom et forståelig konsept, ikke bare en skisse. Opplevelseskonseptet sammenstiller dermed elementer slik at de samlet sett gir økt kunde verdi gjennom hele reisen. Det blir en tjenesteløsning som er klar til å leveres til markedet som et såkalt Premium produkt. Dette levendegjør totalt sett den overordnede merkevaren (Pedersen, 2015).



Figur 2-2: Opplevelsesnæringens foredlingsstruktur (Pedersen, 2015:105)

2.3 Hva er verdien i opplevelser

Hvordan skapes verdi? Hva er det kunden betaler for? Det har som vi skrev tidligere vært argumentert for at opplevelsesøkonomi kun er en videreføring av serviceøkonomi.

Hovedforskjellen kan oppsummeres med at i serviceøkonomien betaler kunden for en rekke skjulte aktiviteter som for eksempel tjenester hos banker og bilverksteder. I

oplevelsesøkonomien betales det for eksempel for å bruke tid på å nyte minnerike hendelser som en virksomhet har iscenesatt (Pine & Gilmore, 1999).

Tjenester har primært funksjonelle nytteverdier, de skal for eksempel løse et problem.

Opplevelser skaper andre verdier som for eksempel går på følelser. De kan i så måte være helt uten funksjonell verdi. Kunden er nødvendig for å gjennomføre handlingen fordi handlingen, og leveransen av denne, er selve kjerneproduktet og kundens «Reason to Go» (Sundbo, 1996/2009). En opplevelse blir drevet av interaksjonen mellom den iscenesatte, eller tilrettelagte hendelsen, og kundens mentale tilstedeværelse. Derfor blir hvert individs opplevelse forskjellig og subjektiv (Pine & Gilmore, 2011).

Verdi står sentralt i all økonomi. Det er sentralt at kunden oppfatter produktet som verdifullt, og at det gir noe av verdi til kunden. Verdi for kunden kan ses på i fire forskjellige arenaer: funksjonell verdi, emosjonell verdi, sosial verdi og epistemisk verdi (Williams & Soutar, 2009). Verdi for kunden har også vært omtalt som nøkkelen til varig økonomisk suksess (Sweeney & Soutar, 2001; Woodruff, 1997).

Når vi snakker om verdi i forbindelse med opplevelser, er det også lagt vekt på at den bør være eskapistisk, altså en kontrast til hverdagen. Den må likevel kunne skape engasjement og være meningsfull (Pedersen, 2012). Vi vurderer at samspillet mellom disse verdifaktorene er avgjørende, men individuelle, i forbindelse med opplevelsesverdi for den enkelte.

I hverdagslivet er man ofte opptatt av at man får noe billig. Billig er et relativt begrep, alt etter hva man skal kjøpe, hvilken kvalitet det har osv. Det vil også bli vurdert forskjellig av forskjellige mennesker, alt etter deres utgangspunkt og førforståelse. Kunde verdi har blitt beskrevet som kundens vurdering av forholdet mellom kvalitet og pris (Monroe, 1990; Zeithaml, 1988). «Value for money» er et kjent begrep, og har som grunnlag at produktet skal ha en funksjonell verdi. Dette gjelder sannsynligvis også med hensyn til kjøp av opplevelser.

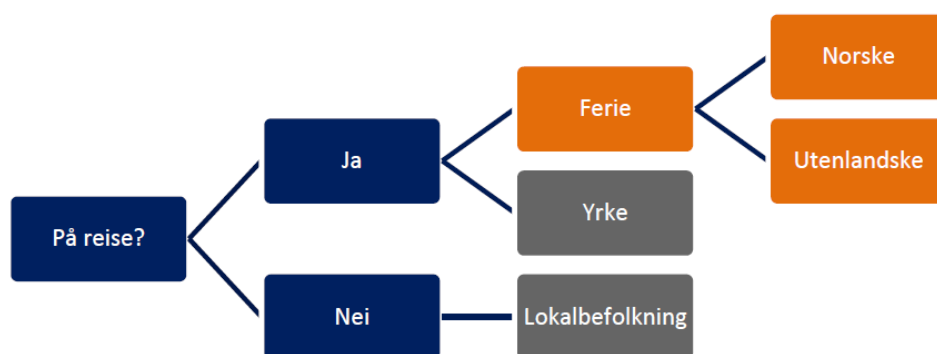
Likevel har det blitt argumentert for at konsumentadferd innen turisme er mer sammensatt, og ikke bare rasjonell, den drives også av følelser. Produktet skal for kunden innebære både nytte og nytelse (Holbrook & Hirschman, 1982). Spenning og glede, eller andre affektive tilstander er følelser som ofte er forbundet med opplevelser. Det gir emosjonell verdi. Positive følelser er grunnleggende for at en opplevelse skal bli minneverdig (Tung & Ritchie, 2011).

Sosial verdi dreier seg om oppfattet nytte i forhold til en eller flere sosiale grupper. Det å dele opplevelsen med familie eller venner, eller samhandling med andre i opplevelsen, er sosialt verdifullt (Sheth et al., 1991). Begrepet «been there, done that» har kanskje større gyldighet enn noen gang. Det er viktigere for noen å ha et bilde, gjerne en «selfie», på Facebook eller Instagram å vise fram enn gleden ved selve opplevelsen.

Opplevelsen kan også vekke nysgjerrighet eller by på læring, ha epistemisk verdi.

Naturbaserte opplevelser innebærer ofte nye opplevelser og noe læring om naturen. Man kan anta at kunder til denne typen opplevelser har et ønske om mental stimulering og utfordringer (Holden & Sparrowhawk, 2002). Med fokus på de produktene som tilbys i opplevelsesnæringen er det verdt å merke seg at denne næringen ikke bare retter seg mot turister/reiseliv. Det refereres mye til reiseliv og turister når det snakkes om opplevelsesnæringen. Produktene er også tilgjengelig for de som ikke er på reise og disse kan utgjøre en stor del av de aktuelle kundegruppene.

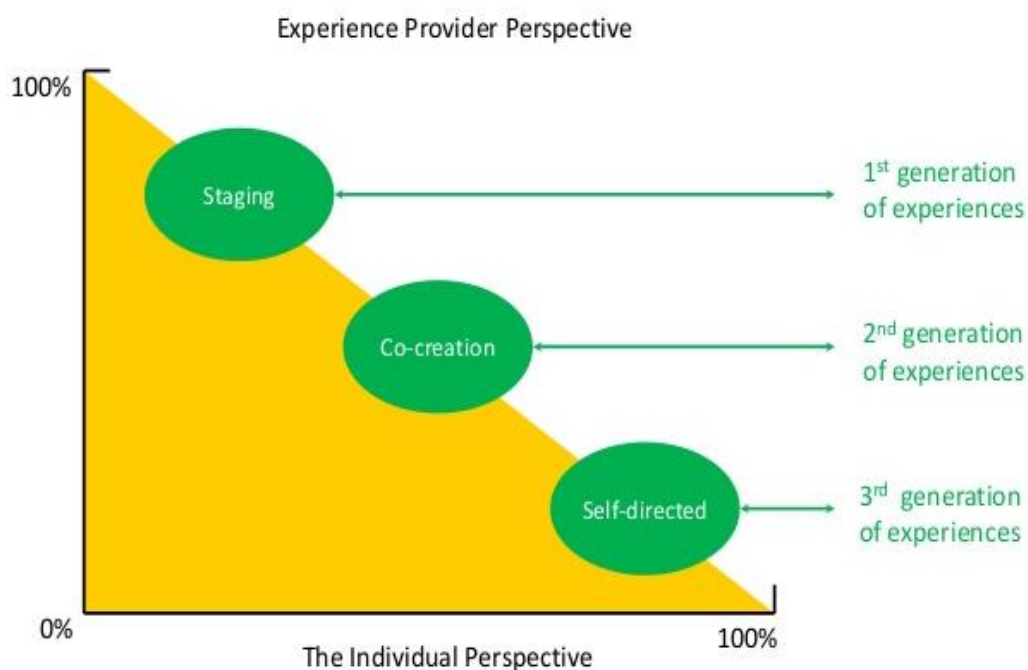
Figur 2-3 viser de forskjellige kundegruppene som eksisterer innen opplevelsesnæringen. Her ser vi at det er et stort spenn i type potensielle kunder for næringen. Det betyr at opplevelsesnæring ikke kan ha et ensidig fokus mot turister, da vil man kunne gå glipp av en stor del av de potensielle, relevante og betalingsvillige kunder. Det er også viktig at man som opplevelsesprodusent er bevisst dette. Det vil kunne være forskjellige elementer fra opplevelsene som gir verdi for de forskjellige kundegruppene.



Figur 2-3: Fra rapporten Verdiskapingsanalyse av reiselivsnæringen i Norge – utvikling og fremtidspotensial (Kildal Iversen et al., 2015:3).

2.4 Generasjoner innen opplevelser

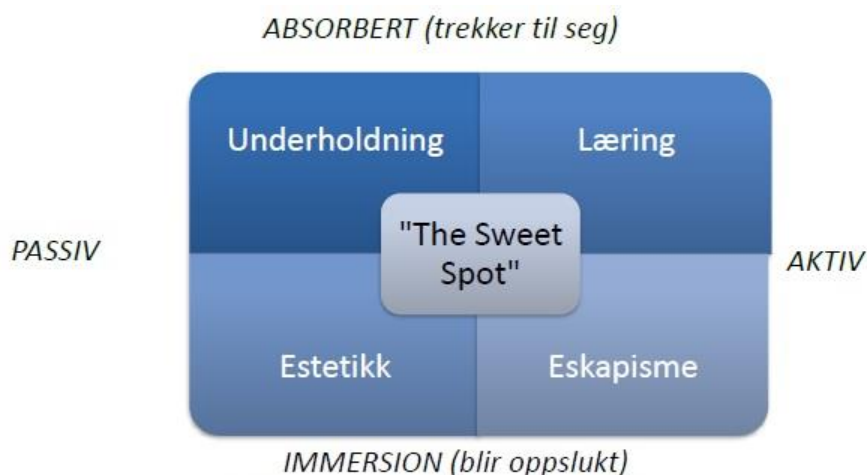
Det beskrives i dag 3 generasjoner av opplevelser (Boswijk et al., 2007). Disse generasjonene er vist i nedenstående figur. Leverandørens/bedriftens involvering er i den vertikale akse (Experience Provider Perspective) og kundens involvering i den horisontale akse (The individual Perspective).



Figur 2-4: Kundeinvolvering i opplevelsen (Boswijk et al., 2007:10)

Første generasjon opplevelser er den som er beskrevet av Pine & Gilmore som for det meste omhandler bedriftenes endring til fokus på iscenesetting av opplevelser. I denne generasjonen er det fokus på venstre del av Pine & Gilmores figur (figur 2-5). Alt tilrettelegges av bedriftene og kundene er stort sett bare passive deltakere. Andre generasjon av opplevelsesøkonomi har oppstått ved at kundene har blitt mye mer involvert både i utvikling og gjennomføring av opplevelser. Her er det fokus på høyre del av Pine & Gilmores nevnte figur (figur 2-5). Vi har fått en overgang fra generasjon en, hvor bedriftene iscenesatte alt og kundene bare deltok, til et mer balansert forhold mellom kunder og bedrifter i det som omtales som «co-creation» eller samskaping på norsk. Hva så med generasjon tre? Det antas at utviklingen går mye i retning av at det meste blir mer selvstyrt og at kundene tar over mer og mer av kontrollen. De planlegger, bestiller og gjennomfører turen eller opplevelsen selv. Opplevelser er lettere tilgjengelig enn før gjennom web-baserte løsninger, og det kan tenkes at mellomledd og reisebyråer kan forsvinne. Vi kan nå få opplevelsesbedrifter som er tilbydere av tjenester og opplevelser som kundene plukker fra og setter sammen sine egne totalopplevelsespakker. Dette er nytt i forhold til det som er mest fremtredende i dag, i generasjon to, der bedrifter tilbyr ferdige tilrettelagte pakker. Kundene ønsker å oppleve noe mer autentisk og ekte, noe som kan gjøre markedet for opplevelsesbedriftene mindre oversiktlig i tiden fremover.

Pine & Gilmore har utviklet en modell (Figur 2-5) med fire dimensjoner for opplevelser som kan brukes til å kategorisere opplevelser. Denne modellen er basert på kundens deltakelse (om man er passiv eller aktiv) og tilknytning (om kunden går inn i opplevelsen eller om opplevelsen går inn i kunden (Mossberg, 2007)) tenkt som absorbering eller fordypning.



Figur 2-5: Pine & Gilmore «the 4 realms of an experience» (1999:30)

En underholdningsopplevelse som en konsert, film på kino eller teaterforestilling kan for eksempel ikke kalles en ekstraordinær opplevelse. Der er kunden passiv og kun tar til seg det som skjer. Det forutsettes at konsumenten er involvert både fysisk, mentalt og emosjonelt på et intenst nivå for å kalle det ekstraordinært (Lindberg, 2015).

I en estetikkopplevelse er også kunden en passiv deltaker, men her handler det mer om å være til stede med økt fordykning eller innlevelse. Eksempler på estetikkopplevelser er å se på storslått natur som Stetind eller Svartisen, eller det kan være opplevelser på et museum eller en utstilling.

Under en utdanningsopplevelse (læring) må kunden være en aktiv deltaker for å lære, denne kategorien opplevelser kjennetegnes ved for eksempel kurs eller skolevirksomhet.

I den siste kategorien, eskapismeopplevelsen, handler om å gjøre en handling med så mye innlevelse og aktiv deltakelse at kunden blir helt oppslukt av det de er med på, det er ikke rom eller anledning til å være distraheret. Eksempler på denne kategorien er rafting eller fjellklatring (Engen & Mehmetoglu, 2009).

Det søte balansepunktet «The Sweet Spot» (Pine & Gilmore, 1999) innebærer at en opplevelse bør inneholde noe fra alle disse elementene. Man bør også ha en balanse der både aktiv og passiv deltagelse er representert. Da antar man at opplevelsen blir sterkest og gjør dypest og mest varige inntrykk. Dette er selvfølgelig ikke mulig samtidig, men som en totalopplevelse er det ønskelig. Når man skal designe opplevelser er det viktig å ha forståelse for disse nyansene, og hvordan forskjellige opplevelser virker på folk.

Nå er det ikke slik at alle opplevelser *må* ta sikte på det søte balansepunktet. Man bør være denne teorien bevisst, men være klar over at det finnes opplevelser som ikke nødvendigvis behøver å inneholde alle elementene for at det skal bli en meningsfull opplevelse (Engen & Mehmetoglu, 2009). Et godt eksempel på det kan være en konsert- eller festivalopplevelse der det ikke trenger å være mye aktiv deltakelse fra kundens side.

Vi har i dette kapitlet knyttet opplevelsesøkonomien sammen med hvordan opplevelser påvirker oss og kan berike livene våre på flere plan. Verdien som skapes hos konsumentene er svært individuelle og situasjonsbetinget i forhold til mange faktorer. Opplevelser som inneholder flere faktorer, og involverer konsumenten på flere sanseplan, har størst potensiell

verdi. Konsumentene finnes også i flere grupper, med forskjellige inngangsverdier og førforståelse. Dette må tas med i vurderinger omkring hvordan opplevelser skal designes og sys sammen for å passe til de forskjellige kundegruppene. Det er verdt å merke seg at dette er en prosess som har vært, og er i utvikling, men er verdifull kunnskap for de som skal designe og drive med opplevelsesproduksjon.

3 Innovasjon og opplevelsesdesign

«*There is a way to do it better. Find it!*»

Thomas Edison

I forrige kapittel så vi på opplevelser, opplevelsesøkonomien i seg selv som fenomen, og de viktigste faktorene som bidrar til disse. I dette kapitlet vil se nærmere på en del sentrale teoretiske begrep konsentrert om de to nøkkelordene vi har i problemstillingen; innovasjon og opplevelsesdesign. Det vil være naturlig å knytte innovasjon som begrep, og variabler innenfor innovasjon sammen med utviklingen av opplevelsesprodukter. Som tidligere beskrevet var det i sin tid utvikling og innovasjon som var opprinnelsen til at opplevelsesøkonomien oppsto og ble definert. Det er skrevet relativt mye teori og forsket mye omkring innovasjon, mens vinkling mot opplevelsesbedrifter er mer sparsomt. Dette har dog tatt seg noe opp de siste årene. Det er grunn til å anta at det fortsatt er rom for dypere forståelse omkring opplevelsesdesign og innovasjon i opplevelsesnæringen. Gjennom kapitlet er det utledet noen teoretiske antagelser rettet mot forskningsspørsmålene, disse antagelsene var med på å danne grunnlaget for undersøkelsene i de casestudiene vi gjennomførte.

3.1 Innovasjon

Innovasjon forklares som en prosess der man genererer, godkjenner og implementerer nye eller vesentlig endrede ideer (Mortensen & Bloch, 2005). Man ser også at innovasjon i de fleste sammenhenger dreier seg om nyskaping og forbedring, som igjen bidrar til noe nytt og verdiskapende (Hjalager, 2010).

Det finnes mange definisjoner på hva innovasjon er, en av disse er beskrevet på følgende måte av Teresa Amabile;

«We define innovation as the successful implementation of creative ideas within an organization. In this view, creativity by individuals and teams is a starting point for innovation; the first is necessary but not sufficient condition for the second» (Amabile et al., 1996:1154-5).

En annen definisjon på innovasjon er;

«New ideas that work. To be more precise; Successful innovation is the creation and implementation of new processes, products, services and methods of delivery which result in significant improvements in outcome efficiency, effectiveness or quality» (Mulgan & Albury, 2003:3).

Når det gjelder innovasjon i Norge, kan vi bruke følgende definisjon fra Stortingsmelding nr. 7 fra 2008:

«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» (Nærings- og handelsdepartementet, 2008:13).

Dette henger godt sammen med stammen i innovasjonsbegrepet og de andre definisjonene over. Som begrep innen økonomi og entreprenørskap ble innovasjonsbegrepet gjort kjent gjennom den østerrikske økonomen Joseph A. Schumpeter og hans verk *The Theory of Economic Development* fra 1934. Der omtaler han innovasjon som markedsintroduksjon og kommersialisering av nye produkter, tjenester, prosesser og ideer.

Endringene i måten innovasjon drives på er også omtalt som gangen fra Schumpeter mark 1 til mark 3, eller fra lukket til åpen innovasjon (Fuglsang, 2008). I Schumpeter 1 er innovasjon en lukket entreprenør drevet prosess, mens i Schumpeter 2 er det store bedrifter med egne forsknings og utviklings avdelinger. Over i Schumpeter 3 så er innovasjonsprosessen blitt åpen og samhandlingsdrevet med for eksempel kunder, medarbeidere eller andre bedrifter.

Nøkkelen er altså økt verdiskaping og profitt. Dette er også essensen i en bedrifts eksistensgrunnlag. Samtidig vil innovasjon kunne opprettholde eller øke konkurransefortrinn.

For samfunnet generelt vil innovasjon i større grad handle om sysselsetting og verdiskaping i et samfunnsøkonomisk perspektiv (Madsen, 2003).

Forskning på innovasjon og verdiskaping innen reiselivsnæringen er fortsatt en mangelvare (Jensen & Skallerud, 2015), men det finnes mye god litteratur om innovasjon generelt i bøker og tidsskrifter.

Opplevelsesnæringen er avhengig av å følge med på svingninger i markedet, og være oppdatert omkring trender og kundemasser. Innovasjon, nytenking og kreativitet er ofte

avgjørende for om en opplevelsesbedrift kan opprettholde eller øke verdiskapingen og konkurransefortrinn. Innovasjonsgraden i opplevelsesbedrifter er signifikant høyere enn andre bedrifter (Sundbo et al., 2009, Sundbo et al., 2013).

Videre skal vi se på definisjonene av de forskjellige typene innovasjon som eksisterer, de tradisjonelle typene som i sin tid ble definert av Schumpeter. Det neste vil så være hvordan man gjennomfører innovasjonsprosesser dvs. hvilke metoder og innovasjonsformer man bruker i sin utvikling. Til sist i dette avsnittet skal vi se på det som er omtalt som innovasjonsgrader som sier noe om hvor raske og kontroversielle disse innovasjonsendringene kan være.

3.1.1 Innovasjonstyper

Innovasjon handler som vi har sett i definisjonene om å omskape ideer eller nytenking til anvendelse og verdiskaping. Kunder må nås gjennom nye varer eller tjenester, nye produksjonsprosesser, nye markedstilpasninger eller gjennom organisasjonsformer som skaper økonomiske verdier, og økt økonomisk vekst. Dette gir oss de fire tradisjonelle innovasjonstypene som kan beskrives på følgende måte:

Produktinnovasjon: Dette innebærer introduksjon av et nytt produkt eller ny kvalitet av et produkt (Schumpeter, 1934). Det være seg produkt som en fysisk vare, tjeneste eller opplevelsesprodukt. Man må øke kvalitet eller variasjonen på det som tilbys og dermed åpne for nye markeder; Det må også oppfattes en merverdi for kundene. Dette er en forutsetning for betalingsvillighet. Reiseliv- og opplevelsesnæringen står overfor utfordringer knyttet til dette, da kundene i større grad enn før ønsker å delta på, eller være direkte involvert i, og ikke bare se attraksjonene. Kundene søker den ultimate opplevelse og selvrealisering (Eide, 2011).

Prosessinnovasjon: Nye måter å tilvirke eller distribuere produkter eller tjenester på; Introduksjon av en ny produksjonsmetode (Schumpeter, 1934). Målet er som før økt verdiskaping, her forklart gjennom økt produktivitet og effektivitet. Her vil teknologi, men kanskje særlig informasjons- og kommunikasjonsutvikling være sentralt for opplevelsesnæringen (Hjalager, 2010). Innen reiseliv kan produkt- og prosessinnovasjon være vanskelig å skille på grunn av tjenesteproduksjonens karakter (Breiby, 2012).

Markedsinnovasjon: «Det å gå inn i nye markeder» (Schumpeter, 1934). Nye markeder ved kundegrupper eller segmenter åpnes for produkter eller tjenester, inkludert nye måter å markedsføre på. For opplevelsesbransjen innebærer dette at produktene for eksempel rettes mot nye kundegrupper. Det kan også være endringer i profilering, nettportaler eller promoteringsmetoder.

Organisasjonsinnovasjon: Nye måter å organisere bedriften eller oppgavene i bedriften på, som smartere og mer effektivt øker omsetning eller marginer. Dette kan for eksempel gjøres gjennom samarbeid eller avtaler. Også her kan det være organisering i nettverk for å skape felles plattformer for å øke besøkstall eller potensiale. Dette kan også resultere i komplementære produkter, ergo bidra til produktinnovasjon (Breiby, 2012). Nettverk og samarbeid med andre aktører i opplevelsesbransjen, ofte på tvers av aktivitet og tilbud, kan etableres for å styrke kompetanse og bedre strategisk posisjon (Enger et al., 2013).

I innovasjonsprosessen i opplevelsesbedrifter er det vanskelig å skille innovasjonstypene fordi prosessen er kompleks (Rønningen & Lien, 2014).

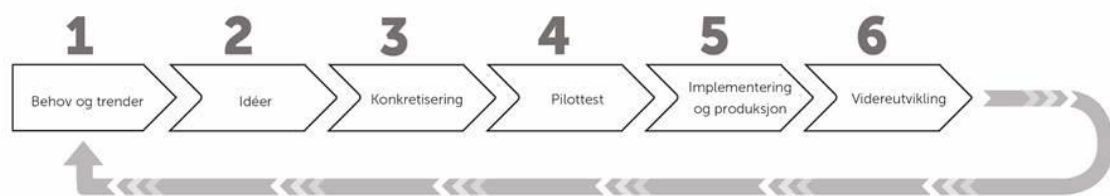
Hvordan kan man måle innovasjon? OECD-landene har sammen gitt ut Oslo manualen (Mortensen & Bloch, 2005) som har kommet med flere oppdateringer etter den første utgaven i 1992. Oslomanualen beskriver metoder for å kunne måle innovasjon med målinger i de fire tradisjonelle formene for innovasjon; produkt-, prosess-, markeds- og organisasjonsinnovasjon. Måle metodene er i stort statistiske metoder som er tilpasset produksjons- og servicenæring. Disse metodene er nok mindre dekkende for måling av innovasjon i opplevelsesøkonomien. Dette er muligens et eksempel på at det fortsatt er mye å hente når det gjelder innovasjon innen denne næringen, samt at det kan være vanskelig å måle innovasjon i opplevelsesnæringen. En av grunnene til at det kan være vanskelig å måle innovasjon i bedriftene innen opplevelsesnæringen kan være at det for det meste er snakk om inkrementell innovasjon som skaper små endringer over lengre tid. En annen grunn til at det er vanskelig å måle innovasjon i opplevelsesøkonomien er at det er vanskelig å skille de forskjellige innovasjonstypene fra hverandre (Rønningen & Lien, 2014).

Opplevelsesproduktet er like mye en prosess som et produkt og dette er med på å gjøre skillene mellom innovasjonstypene mer uklare. Hjalager (2010) sier også at de tradisjonelle grensene mellom innovasjonstypene i Oslomanualen blir brutt opp i opplevelsesdesign og opplevelsesproduksjon. Selv om det er utfordringer ved måling av innovasjon innen denne

næringen så fant Sundbo et al. (2013) gjennom sin undersøkelse i Danmark i 2007 at det er mulig å måle innovasjon i opplevelsessektoren med de generelle måleverktøyene som brukes i andre sektorer.

3.1.2 Innovasjonsprosesser og former

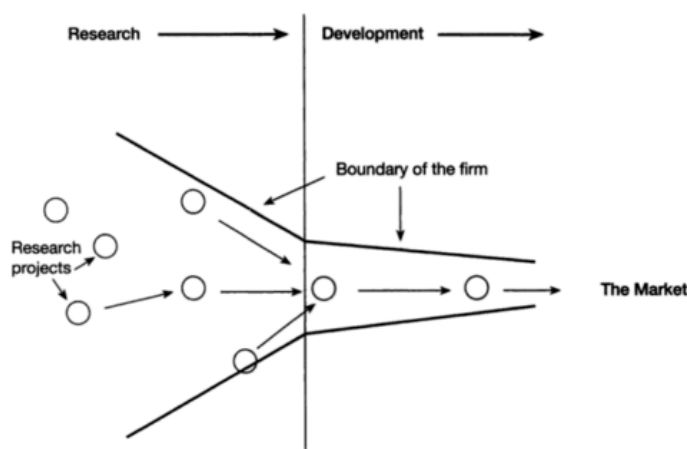
Innovasjonsprosessen er inndelt i fire faser; observasjon, ide, konsept og produksjon (Pedersen, 2012). I den påfølgende figuren er dette vist i en litt utvidet modell som viser at dette også er en sirkulær prosess der man hele tiden går tilbake og forbedrer produktet.



Figur 3-1: Faser i innovasjonsprosessen (Eide & Ljunggren, kommer)

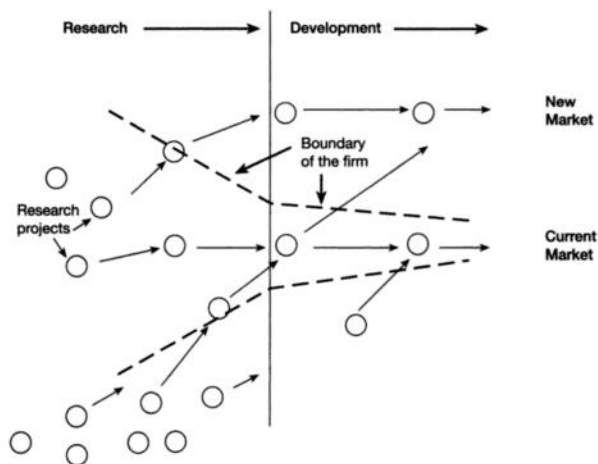
Innovasjonsprosessen kan være åpen eller lukket. I åpen innovasjon så bruker bedriften eksterne ressurser fra andre aktører i motsetning til en lukket, eller lineær, prosess der alt foregår internt i bedriften med intern kompetanse og ressurser (Chesbrough, 2003).

Chesbrough (2003) beskriver begge disse prosessene med en trakt. I den lukkede prosessen så kommer som sagt all input fra internt i bedriften, og etter hvert når trakten blir smalere så blir noen av ideene stoppet og andre går helt gjennom og ut i markedet.



Figur 3-2: Lukket innovasjon (Chesbrough, 2003:xxii)

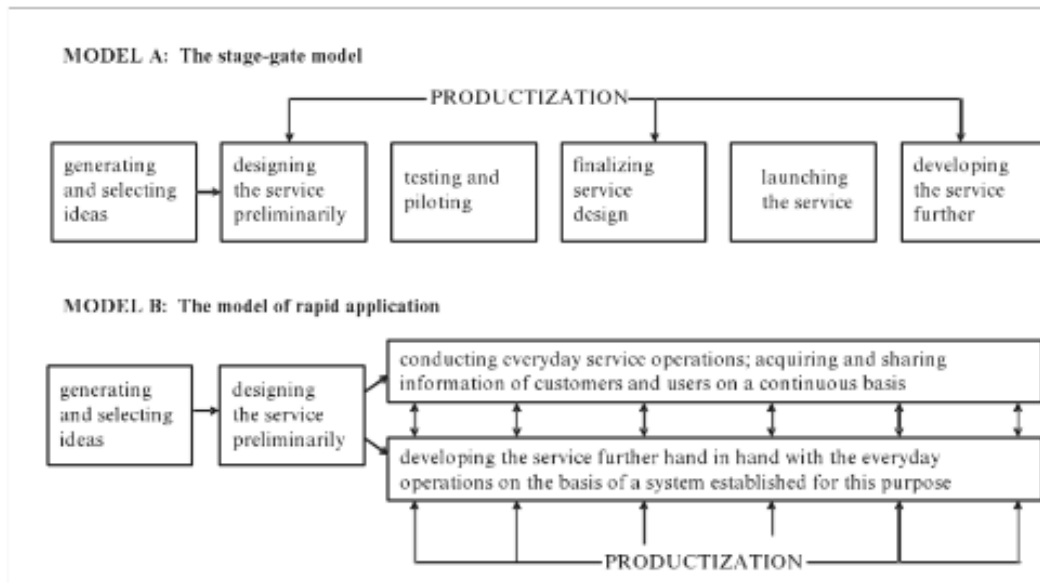
I den åpne prosessen er det den samme traktet som brukes, men her er den perforert slik at eksterne ideer og teknologi kan komme inn i prosessen på forskjellige steder.



Figur 3-3: Åpen innovasjon (Chesbrough, 2003:xxv)

I små opplevelsesbedrifter kan åpen innovasjon være en mulig måte å effektivisere innovasjonsprosessen ved at man får inn ressurser som bedriften ikke innehar.

Valminen & Toivonen (2011) viser i sin artikkel til to innovasjonsmodeller, den ene kalles «stage-gate model A» og den andre kalles «rapid application model B». Modell A er en ganske tradisjonell modell på en innovasjonsprosess, mens den andre, modell B, er en modell der produktideer settes raskt ut i produksjon og så utvikles denne kontinuerlig basert på blant annet innspill fra kundene. Dette er det som Valminen & Toivonen (2011) refererer til som «user-based productization» som vi kommer tilbake til senere i dette avsnittet. Modell B kan passe godt for de minste bedriftene i opplevelsesnæringen som har færre ressurser til å drive langvarig innovasjon, og er avhengig av å få produktene raskt ut i drift.



Figur 3-4: Kombinering av innovasjon og «productization» (Valminen & Toivonen, 2011:388)

Det finnes mange former for innovasjon, de vi har valgt å konsentrere oss om i denne oppgaven er; entreprenør/lederdrevet, medarbeiderdrevet, kunde/brukerdrevet, nettverksdrevet, samarbeidsdrevet.

Entreprenør/Lederdrevet

Mange av bedriftene i opplevelsesnæringen er i micro segmentet med en til ti ansatte, og mange er drevet av entreprenøren selv. I denne sammenheng vil entreprenør/lederdrevet innovasjon være den store driveren til utvikling i bedriften. Det er gjerne på grunn av at entreprenøren har identifisert et mulig tilgjengelig marked at bedriften har startet opp, og derav vil den videre innovasjonsprosessen i stor del være styrt av entreprenøren selv. Etter hvert vil denne prosessen gå mer over til en åpen innovasjon med involvering av medarbeidere og kunder.

Medarbeiderdrevet

Medarbeiderdrevet innovasjon er en form for innovasjon hvor bedriften engasjerer sine ansatte som ikke spesifikt jobber med innovasjon og utvikling, slik at de kommer med nye ideer og løsninger. Denne formen for innovasjon kan både være en lukket og åpen form for innovasjon.

En definisjon på medarbeiderdrevet innovasjon hentet fra «Håndbok i Medarbeiderdrevet innovasjon» utgitt av Nærings- og handelsdepartementet (2012:8) er det en fellesbetegnelse for de ansattes aktive deltagelse i utvikling av nye løsninger. Dette kan dreie seg om nye produkter, tjenester, produksjonsprosesser, arbeidsprosesser eller forretningsmodeller. Enkelte ganger fører medarbeiderdrevet innovasjon til knoppskyting fra eksisterende virksomhet.

Kunde/Brukerdrevet

En av formene for innovasjon som passer godt inn i opplevelsesnæringen er av flere beskrevet som brukerdrevet innovasjon (von Hippel, 2005). Brukerdrevet innovasjon er en form for innovasjon hvor man lar kundene være med på å bidra til utvikling av nye varer, tjenester og konsepter. En definisjon på denne innovasjonsformen finner vi i Hjalager & Nordin sin artikkel om temaet. Denne definisjonen er inspirert av von Hippel sitt arbeid på dette feltet:

User-driven innovation is the phenomenon where new products, services, concepts, processes, distribution systems, marketing methods, etc are inspired by or are the results of needs, ideas and opinions derived from external purchasers or users. User-driven innovation involves existing and/or potential users, and the processes rely on systematic activities that search for, acknowledge, tap, and understand the users' explicit, as well as implicit, knowledge and ideas. Methods in user-driven innovation span from superficial observations, to consultations and intensive involvement of the users in co-creation processes. (Hjalager & Nordin, 2011:290).

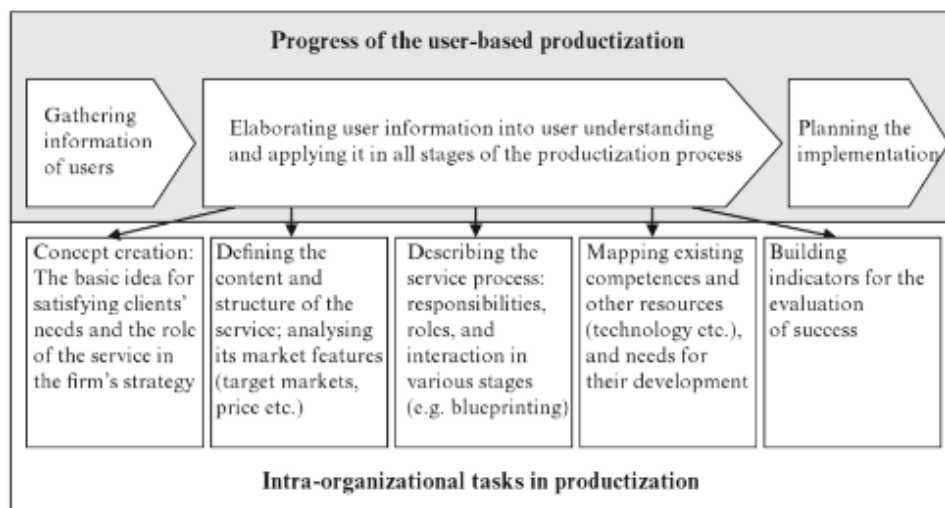
Denne måten å drive innovasjonsarbeid på er muligens mere effektivt fordi kundene vet akkurat hva de vil ha og bedriftene kan derfor utvikle produkter som er ønsket av kundene. Uten brukerdrevet innovasjon må bedriftene forsøke å finne ut hva de potensielle kundene ønsker og da er nok sjansen for å treffe godt med produktene mindre enn om kundene selv har bidratt i prosessen. Dette skiftet i måten å utvikle produkter på er ofte vanskelig for bedriftene da dette sees på som et brudd i de prosessene som bedriftene har hatt (von Hippel, 2005). Disse vanskelighetene er nok tilstede i store bedrifter med egne avdelinger for innovasjon og utvikling. Dette innslaget av brukerdrevet innovasjon er muligens ikke så problematisk for små bedrifter innen opplevelsesnæringen. De har normalt ikke en egen avdeling som driver spesifikt med innovasjon og produktdesign, og derfor vil det ikke være noen trussel mot en slik avdeling. I disse små bedriftene er bidraget fra kundene i innovasjonsprosessen kanskje heller et positivt bidrag enn et problem.

Opplevelsesnæringen er i den siste tiden i større grad blitt brukerorientert i fm innovasjon. Dess bedre vekstmuligheter næringen opplever, dess mer strategisk vil bedriftene bli i å utnytte disse mulighetene. For å «lese» markedet, må bedriftene fokusere mer på kundene og deres opplevelser og reaksjoner på produktet (Sundbo et al., 2009). Denne prosessen kan være en god måte å teste produkter på i forbindelse med utvikling og design, men forutsetter at kundene er representative og blir hørt. I Hjalager & Nordins artikkel (2011) så vises det til mange forskjellige metoder for å drive brukerdrevet innovasjon. Av de seksten forskjellige metodene som er listet vil det høyst sannsynlig finnes noen metoder som virker for alle typer bedrifter. Metodene spenner fra passivt samarbeid over til aktiv samproduksjon.

Hjalager & Nordin (2011:310-311) oppsummerer i sin artikkel med at det er mange tema innen brukerdrevet innovasjon som bør være gjenstand for videre forskning, og noen av disse er:

- *What is the user's role in innovation compared to other sources of knowledge and inspiration, for example suppliers, employees, competitors, colleagues, authorities, etc.?*
- *What difficulties occur when involving users in the innovation process, and how are they solved?*
- *What is the quality of the outcome of user-driven innovation processes?*
- *Under what circumstances are user-driven innovation processes particularly feasible, and when are other methods preferable?*
- *To what extent are user contributions implemented in practice?*
- *What motivates users to participate?*

Valminen & Toivonen (2011) har utviklet en modell som de har kalt «user-based productization» som kombinerer en forenklet «stage-gate innovasjonsmodell» med forståelse av kundebehov. Med denne modellen søker de å bevisstgjøre hvordan en bedrift kan utnytte denne kunnskapen gjennom hele produktutviklingsprosessen. Ved å gi kundene en reell innflytelse så kan det føre til innovasjon og utvikling. Vi velger å introdusere begrepet *brukerassistert innovasjon*. Vi mener dette beskriver prosessen på en god måte ved at brukere/kunder bidrar i hele designprosessen i kombinasjon med andre innovasjonsformer som for eksempel lederdrevet.



Figur 3-5: Rammeverk for «user-based productization» (Valminen & Toivonen, 2011:381)

Nettverksdrevet/Samarbeidsdrevet

Nettverk kan bestå av formelle eller uformelle relasjoner mellom individer, organisasjoner eller bedrifter som samarbeider om kunnskap, strategi og aktiviteter som kan virke fremmede på deres innovative ytelse (Sundbo et al., 2006). Formelle og uformelle nettverk eksisterer ved siden av hverandre. Det er naturlig å tro at bedrifter ønsker å styrke sin egen konkurransekraft, få tilgang til nye kundemasser eller komplementere sitt eget produkt. Samarbeid innen, eller på tvers av egen bransje er ofte nøkkelen til å få dette til. Operasjonelle, samfunnsmessige eller miljørelaterte krav og restriksjoner kan også gjøre samarbeid eller nettverk hensiktsmessig innen mange bransjer. Samtidig som hver enkelt bedrift har sine egne målsetninger, er det viktig å finne ut hvordan de enkelte enhetene i samarbeidet virker inn på hverandre. Dette vil være avgjørende for om samarbeidet er verdifullt for alle parter (Audy et al., 2011). For mange små reiselivs- og opplevelsesbedrifter i distriktene er det ofte en utfordring å nå ut til nye kunder. Samarbeid mellom lokale aktører og innovative nettverk kan være avgjørende for utviklingspotensialet og mer synlighet for kundene (Eide & Fuglsang, 2012). Synergien gjennom et slikt samarbeid gagnar hele nettverket i at de sammen står sterkere, i avhengighet til hverandre. Hver enkelt av bedriftene kunne kanskje ikke overlevd alene, men sammen skapes et tilbud som er attraktivt nok til at vekst og kundemasse opprettholdes.

Det eksisterer ikke mye forskning på nettverk for små bedrifter i opplevelsesnæring med innovasjon og læring som tema. Grunner til dette kan for eksempel være det at det er vanskelig å få etablert innovasjons nettverk for de små bedriftene innen opplevelsesnæringen (Eide & Fuglsang, 2015).

Innovasjon i opplevelsessektoren

Sundbo et al. (2013:228) sier at innovasjon i opplevelsessektoren er like viktig som i andre sektorer, men at opplevelsessektoren har sin egen innovasjonslogikk. De gjennomførte en undersøkelse i Danmark i 2007 blant bedrifter i opplevelsessektoren for blant annet å undersøke om de innoverer på samme måte som servicesektoren. De gjorde også undersøkelser om innovasjon i opplevelsessektoren kan måles på samme måte som i de andre sektorene. Noen av konklusjonene i denne undersøkelsen er (Sundbo et al., 2013:239):

- Opplevelsesbedrifter er veldig innovative, og tempoet er signifikant høyere enn i andre sektorer.
- Opplevelsessektoren består ikke bare av kreative grundere og entreprenører, foretakene gjør også kreative ideer om til business prosjekter.
- Bedriftene er også kapable til å innovere ved at helt nye produkter sendes ut på markedet.
- Sektoren er også i stand til å endre på prosesser og organisering.
- Store bedrifter er mer innovative enn de små.
- Det er ofte en kombinasjon i produkt- og prosessinnovasjon fordi disse er vanskelig å skille.
- Opplevelsessektoren skiller seg fra servicesektoren ved at de oftere samarbeider med eksterne partnere.
- Teknologisk innovasjon er ganske viktig i opplevelsessektoren, særlig innen informasjons- og kommunikasjons teknologi (IKT).

De beskriver også karakteristiske trekk ved innovasjon i opplevelsessektoren (Sundbo et al., 2013:241):

- Innovasjon er ofte strategisk og bestemt av ledelsen, og mye foregår bak scenen.
- Innovasjon er ofte brukerinvolvert og basert på markeds muligheter.
- Medarbeidere involveres i innovasjon.

- Teknologi og spesielt IKT har stor betydning. Teknologisk innovasjon muliggjør opplevelses innovasjon.
- Dess flere dimensjoner i opplevelsesproduktet (sweet-spot) i henhold til Pine & Gilmore modell (1999), gir høyre innovasjon i opplevelsesbedriftene. Det vises til at det er en relasjon mellom disse forholdene.

3.1.3 Innovasjonsgrader

All innovasjon innebærer forskjellig grad av nyhet. Hvis det er snakk om introduksjon av helt nye produkter eller prosesser i en virksomhet som utkonkurrerer eksisterende marked, kalles det radikale innovasjoner. Mens skrittvisse forbedringer av produktet eller virksomheten kalles inkrementell innovasjon (Rønningen, 2009). I opplevelsesbedriftene, som nesten uten unntak er små eller micro bedrifter vil det for det meste være snakk om inkrementell innovasjon med videreutvikling av eksisterende tilbud. Det antas også at innovasjonstakten øker med størrelsen på bedriftene (Rønningen, 2009, Sundbo et al., 2013). Mye av grunnen til lite innovasjon i små bedrifter kan også være at det sjelden er mye formalkompetanse innen innovasjon i disse bedriftene og at produktene gradvis endres og forbedres. Dette er også fulgt opp av Hjalager (2002) som viser til 4 barrierer når det gjelder innovasjon i reiselivsnæringen; mange små bedrifter, mangel på gjensidig tillit, hyppige eierskifter og lav kompetanse (Rønningen, 2009). Dette er en vinkling som viser at samarbeide om innovasjon kan være den riktige veien å gå for de små bedriftene innen opplevelsesnæringen. I Nordland har man for eksempel ARENA Innovative Opplevelser (ARENA Innovative Opplevelser, 2016) som er et nettverk bestående av 45 klyngebedrifter som har følgende visjon "*sammen skal vi begeistre våre gjester med opplevelsesprodukter i verdensklassen*". Dette er et eksempel på at samarbeid innen denne sektoren kan være fremtiden.

3.2 Opplevelsesdesign

Vi har skrevet om utviklingen fra serviceøkonomi til opplevelsesøkonomi. I likhet med denne utviklingen kan vi se at servicetjenester kan settes sammen og foredles til opplevelser, og at opplevelsesgraden kan økes i allerede opplevelsesbaserte tjenester (Pedersen, 2012:65).

Opplevelsesdesign er oppmerksomhetsskapende ettersom den har til hensikt å påvirke kundens sanser og følelser som igjen fører til forventninger og forestillinger (Jantzen et al., 2011). Jantzen et al. (2011:49) definerer opplevelsesdesign på denne måten:

Opplevelsesdesign handler om å tilrettelegge rammer, utvikle gjenstander, planlegge situasjoner og hendelsesforløp, som kan bidra til at brukerne eller konsumentene får interessante og relevante opplevelser gjennom ett fysiologisk, emosjonelt og kognitivt nivå.

Norsk design- og arkitektursenter (DOGA) (2016) beskriver designdrevet innovasjon som:

En prosess som setter brukeren i sentrum når nye produkter eller tjenester skal utvikles. Metoden avdekker brukernes adferd, praksis og potensielle behov. Brukerne kan være forbrukere, kunder, medarbeidere, foretak, samarbeidspartnere, leverandører eller andre samfunnsborgere.

Design av opplevelser er å se den totale leveransen fra gjestens ståsted, og å utforme opplevelsen slik at den får størst mulig verdi for gjesten og samtidig blir mest mulig lønnsom for produsenten (Pedersen, 2012).

Pedersen (2012:41) beskriver opplevelsesdesign som:

«Arbeidet som ligger bak en opplevelsesleveranse, det vil si hele prosessen fra observasjon og idéutvikling via konseptualisering til iscenesettelse, produksjon og gjennomføring av opplevelsen».

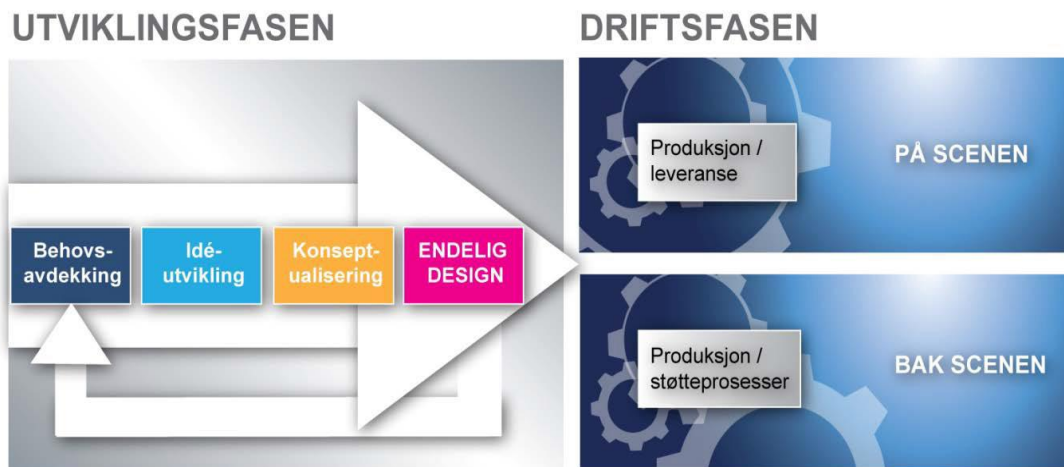
Opplevelsesdesign blir da viktig både i et kommersielt perspektiv og i verdien den skaper hos kunden i form av opplevelser. Man skal tilfredsstille behovet for en sterk og personlig opplevelse for kunden, samtidig må man foreta en effektiv produksjon slik at den gir økonomisk lønnsomhet.

Det er vitalt at denne prosessen utøves strukturert for å maksimere utbyttet for kundene, og dermed gi størst mulig markedspotensial.

Prosesen består av fire faser:

1. Observasjonsfasen, der man undersøker gjestenes behov (behovsavdekking).
2. Idefasen, hvor man avklarer hvordan gjestenes behov kan løses.
3. Konseptualiseringsfasen består av å sammenstille produkter og ressurser med markedsorientering som ramme. Som leder til det endelige design.

4. I produksjonsfasen (driftsfasen) skaper du den endelige opplevelsen sammen med gjesten (Pedersen, 2012). Her vil det være seg aktiviteter både på og bak scenen.



Figur 3-6: Innovasjonsprosessen: Interaktive sirkulære prosesser (Eide, 2015:10)

Det finnes flere verktøy som kan benyttes i utvikling av meningsfulle opplevelser. Et av de mest komplette verktøyene er opplevelsespyramiden (LEO pyramiden) som er utviklet av Tarssanen & Kylänen (2006) ved Lapland Centre for Expertise for the Experience Industry. Denne sammen med noen andre verktøy som vi presenterer i oppgaven kan til sammen gi opplevelsesbedriftene gode hjelpemidler for å gjennomføre gode design prosesser.

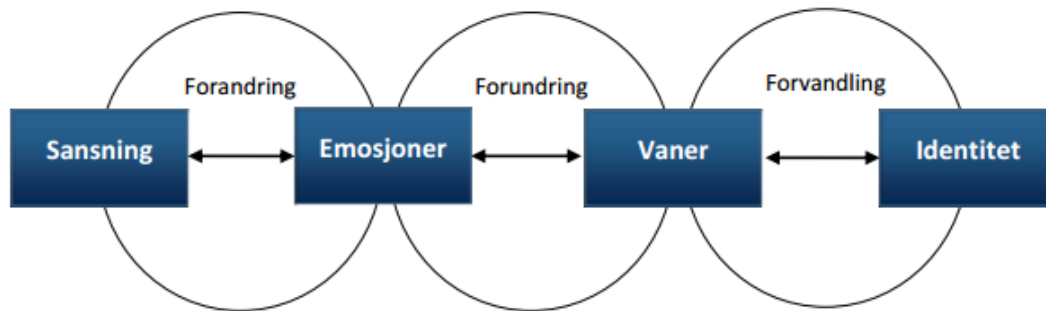
Det er alltid en åpning for transformasjon innen opplevelser mener Jantzen et al. (2011) og de tar brukerens psykologi som utgangspunkt når de sier:

- *Opplevelser forandrer*
- *Opplevelser forundrer*
- *Opplevelser forvandler*

Når opplevelsene fremkaller følelser i oss mener de at opplevelsen *forandrer*, de får oss til å sette tempoet opp eller ned og kanskje endres pulsen vår. Denne endringen kan være av kort eller lang varighet. En kundes tidligere erfaringer (inngangsverdi) bidrar til å skape en forventning om hvordan en opplevelse skal bli, *Forundring* får kunden når denne inngangsverdien blir utfordret og man får en annen opplevelse enn det som var forventet. Når kunden på grunn av denne foregående prosessen får en form for læring kan man si at

opplevelsen *forvandler* (ibid). Dette kan sammenlignes med det som skjer på det øverste nivået i LEO pyramiden.

Jantzen et al. (2011) mener at prosessen dreier seg om en vekselvis virkning mellom reaksjoner og det som motiverer personen og ikke en rekke med påfølgende responser som andre forfattere mener (Boswijk et al., 2007).



Figur 3-7: *Opplevelser forandrer, forundrer og forvandler* (Jantzen et al., 2011:47)

3.2.1 Viktige elementer ved opplevelsesdesign

Hva er så viktige elementer når man skal komponere et godt produkt gjennom opplevelsesdesign, hva skaper mest mening og verdi for kundene?

Følgende elementer er sett på som viktig for å designe gode produkter (Eide, 2015):

- Kundens inngangsposisjon
- Carú & Cova's tre grunndimensjoner
- Opplevelsesrommet
- Produktportefølje med ulike kundeinteraksjoner
- Opplevelseskonsept/tematisering
- Dramaturgi
- LEO pyramiden

Kundens inngangsposisjon

Kundens inngangsposisjon er også referert til som kundens førforståelse eller forutsetninger i inngangen til en opplevelse. Her vil indre faktorer som bl.a. smak, kunnskap, forventninger, kultur, interesser, mental tilstand og motivasjon spille inn. Disse er det avgjørende å forstå for at kunden skal være mest mulig mottagelig og komme i «opplevelsesmodus» for å kunne delta og bidra aktivt i opplevelsen. Da vil man kunne få mer minneverdige opplevelser.

Banale faktorer som at kunden er sulten, sliten og stressa er også med på å sette tonen for hvordan opplevelsen kan bli (Pedersen, 2012). Bedriftene kan i liten grad kontrollere de indre faktorene, men bør ha forståelse for dem, og legge de ytre faktorene til rette for at kundene går inn i opplevelsen med de beste forutsetningene for en god opplevelse.

Carú & Cova's tre grunndimensjoner

Carú & Cova (2007) hevder at kundens oppfattelse av en opplevelse avhenger av i hvor stor grad kunden går inn i opplevelsen og blir en del av den. I følge dem er det tre dimensjoner som må være tilstede for at dette skal finne sted; enclaved, sikkerhet og tema (ibid.).

Med enclaved menes at det er en klar start og en klar slutt, altså hvordan opplevelsen er innrammet. Sikkerhet går på kundens følelse av sikkerhet og trygghet gjennom opplevelsen, samt at kunden føler en form av kontroll. Konteksten eller storyen til opplevelsen er det som menes med tema, og som skaper meningen bak opplevelsen (ibid.).

Opplevelsesrommet

Hva er opplevelsesrommet? Dette begrepet er skapt av Mossberg (2007) og er basert på Bitner (1992) sitt begrep «servicescape». Mossberg så på hva flere forfattere la inn i dette begrepet og hvilke faktorer det var basert på. Mossberg (2007:112) kom til slutt opp med følgende definisjon:

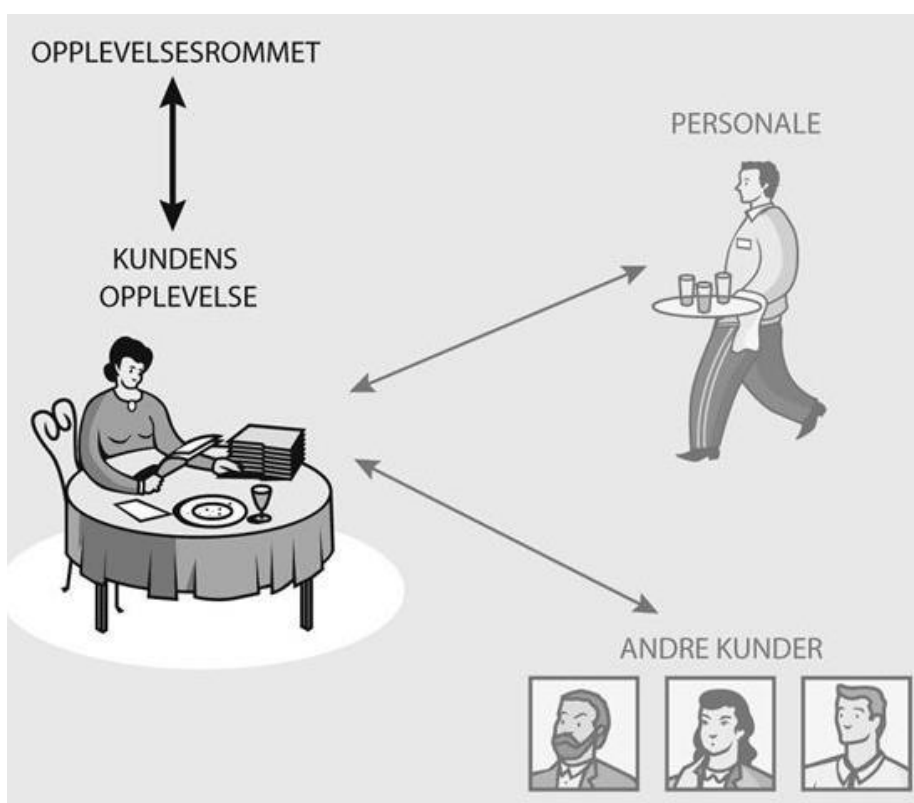
Med opplevelsesrommet menes de fysiske omgivelsene som tjenesten produseres, leveres og forbrukes i.

Opplevelsesrommet kan deles inn i fysiske og sosiale omgivelser. Fysiske omgivelser refererer til ikke-menneskelige fysiske aspekter og de sosiale omgivelsene relateres til indirekte sosiale interaksjoner med store grupper mennesker (Mossberg, 2007).

Andre forfattere har delt inn i fysiske og virtuelle omgivelser (Boswijk et al., 2007). Det er viktig for en opplevelsesprodusent å kartlegge hele dette spekteret inklusive den virtuelle delen (for eksempel online muligheter via internett).

I opplevelsesrommet er det fokus på det kunden sanser, ser, hører, lukter, smaker og føler. Utformingen av opplevelsesrommet vil virke inn på leveransen av opplevelsen. Det være seg natur, vær, lokalsamfunn, infrastruktur osv. (Mossberg, 2007). Fremmøtebaserte opplevelser skapes i opplevelsesrommet. Der møtes produsent og kunde av opplevelsen. Kunden er delaktig i produksjon av opplevelsesverdien noe som er beskrevet som «prosumption» av Toffler (1980).

I opplevelsesrommet foregår det mange møter samtidig, det være seg mellom produsent og kunde, kunde og omgivelser og mellom kunde og andre kunder. Alle disse «møtene» er det som til sammen omtales som opplevelsesrommet av Mossberg.



Figur 3-8: Opplevelsesrommet (Mossberg, 2007:109).

Mellom produsent og kunde vil det oppstå en interaksjon, så også med omgivelser og andre involverte. Man kan dele opp i tre typer interaksjon i forbindelse med opplevelsen; Kunden

betjener seg selv til opplevelsen, kunden møter andre kunder og kundens møte med personale eller betjening. De er denne interaksjonen, aktive deltagelse og opplevelse av fellesskap med andre som ofte skaper de sterkeste positive følelsene omkring en opplevelse (Bitner, 1992).

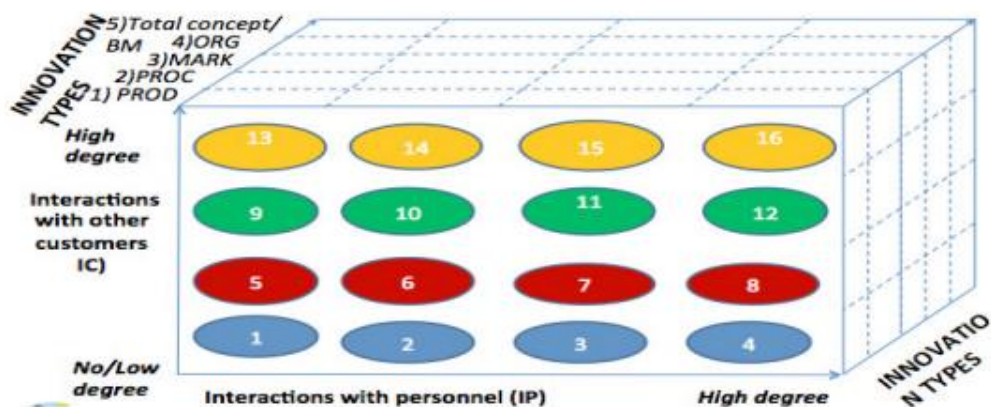
Boswijk et al. (2007) har følgende designprinsipper som omhandler opplevelsesrommet; eliminer negative og distraherende elementer i sanseområdet, gi opplevelsen en gjennomtenkt og helhetlig ramme der det er harmoni mellom elementene de opplever, la tilbudet skapes i samarbeid med kunden.

Produktportefølje med ulike kundeinteraksjoner

Eide & Mossberg (2013) beskriver seks hovedtyper for interaksjon som kan forekomme i opplevelsesrommet når man konsumerer et opplevelsesprodukt. Det kan være snakk om interaksjon med; personalet, andre kunder, andre mennesker (tilfeldige møter), dyr, objekter, natur, seg selv.

Ikke alle disse typene for interaksjon er relevant for alle opplevelsesprodukter, men det blir avhengig av hvilket tema opplevelsen omhandler.

Som et eksempel er det i figuren brukt interaksjon med andre kunder og personalet.



Figur 3-9: Interaksjonsmatrise (Eide & Mossberg 2013:257)

Eide og Mossberg utvider også matrisen med en tredje dimensjon med de ulike innovasjonstypene og et total konsept. Dette viser at innovasjon i opplevelsesdesign er meget kompleks. Den involverer ikke bare den ene eller andre typen av innovasjon, men alt er sammensatt fordi kundene er en del av opplevelsesproduksjonen.

Denne matrisen kan brukes under opplevelsesdesign prosessen for å kunne lage en portefølje av produkter tilpasset de forskjellige kundebehovene basert på kundens ønske og inngangsverdi. Dette vil gjøre oppgaven med å finne riktig opplevelsesprodukt til de forskjellige kundene enklere. Dette kan hjelpe bedriften i å finne både muligheter og utfordringer gjennom designprosessen.

Opplevelseskonsept/tematisering

I følge mange av opplevelsesforskerne så bør en opplevelse, for å fungere optimalt, bygge på en historie eller være tematisert (Mossberg, 2007, Pine & Gilmore, 1999, Boswijk et al., 2007). Det handler altså om å bruke opplevelsens historie til å fortelle et meningsfullt budskap (Pedersen, 2012).

I senere år har historiefortelling (storytelling), fått økende oppmerksomhet som en global markedsførings trend innen reiselivsnæring. Både virkelige eller fiktive historier om destinasjonene har via undersøkelser vist at dette kan gi konkurransefortrinn og føre til en mer meningsfull opplevelse (Mossberg et al., 2011).

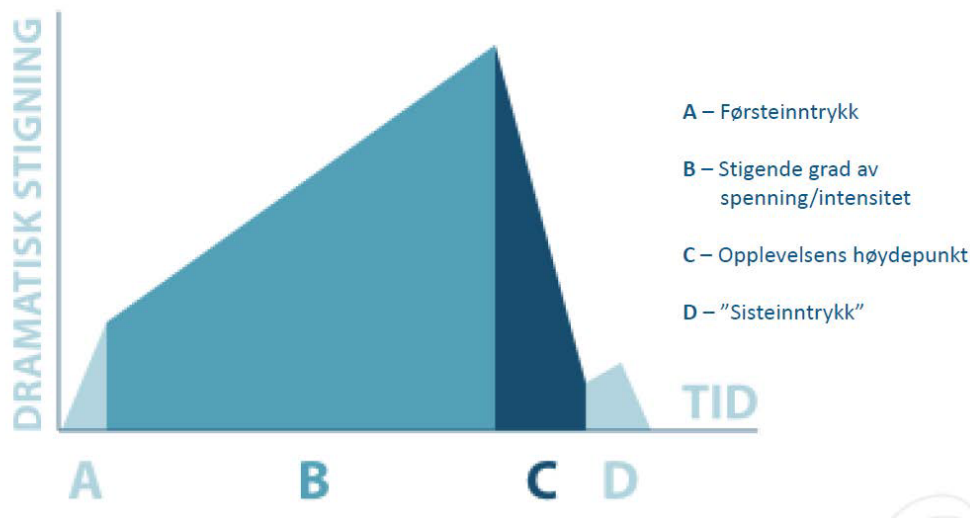
Disse historiene kan virke som et rammeverk og fortelle om kjerneopplevelsen på en måte som gjør at den huskes av kundene. Dette kan for eksempel være seg historier om en spesiell hendelse eller opplevelse, historie om museet eller om byen eller regionen (ibid.).

Her er det viktig at alle opplevelsestilbydere spør seg selv hva er det de ønsker å formidle med opplevelsene sine (Pedersen, 2012:94). Dette elementet har en sterk kobling til opplevelsens dramaturgilinje som viser den planlagte historien gjennom opplevelsen forløp.

Dramaturgi

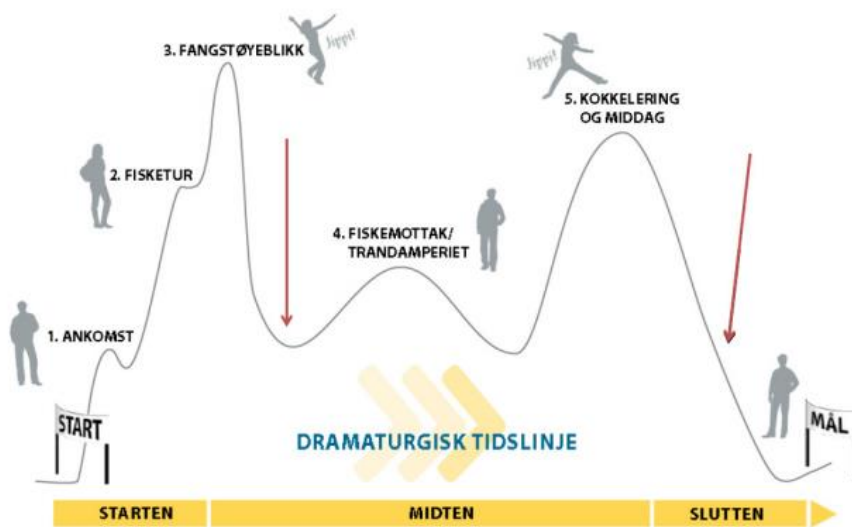
Dramaturgi betyr at produsenten lager seg en linje med tidssekvenser for opplevelsen som foregår i opplevelsesrommet med en start, midten og slutt. Her planlegges når «toppene» i opplevelsesproduktet er planlagt basert på hendelsesforløpet igjennom hele opplevelsen.

En naturlig oppbygning kan være som vist i figur 3-10 med en normalstigning mot en topp og med en liten overraskelse mot slutten før det hele er ferdig.



Figur 3-10: Den ideelle dramaturgikurve for opplevelser (Pedersen, 2012:204)

Nedenfor er det vist et eksempel på en dramaturgikurve som er hentet fra XX Lofoten sin opplevelse «sjømattedeater» (Eide, 2011). Her er det vist at en opplevelse kan ha flere topper inn i samme opplevelsesprodukt. Dette eksemplet er fra et produkt med lang varighet med en oppbygning i tre akter som kan var i opptil 15 timer.



Figur 3-11: Dramaturgilinje for sjømatteteater (Eide, 2011:58)

LEO pyramiden

LEO pyramiden illustrerer faktorer og nivåer i forbindelse med opplevelser og deres påvirkning hos mennesker. LEO pyramiden beskriver sammensetningen av elementene i opplevelsen, og på hvilket nivå i individet dette har påvirkning.



Figur 3-12: LEO Opplevelsespyramiden (Pedersen, 2012:68)

Elementene i opplevelsesproduktet er beskrevet på den horisontale aksene og har følgende betydning:

Individualitet: Dette sier noe om hvilke tilpasningsmuligheter som finnes for produktet og hvilke variasjoner som finnes. Det tenkes også på hvor unikt produktet er.

Autentisk: Dette sier noe om hvilken troverdighet produktet har, blir det opplevd som ekte og realistisk. Gjør det naturlig og autentisk er et designprinsipp ifølge Boswijk et al. (2007).

Historie: Er opplevelsesproduktet bygd opp med en dramaturgiline som forteller en historie og et tema.

Flersanselighet: Er det slik at produktet oppleves med alle fem sanser og er det en harmoni mellom de forskjellige sanseopplevelsene. Dess flere av sansene som blir stimulert dess større mulighet er det for at opplevelsen rører ved kunden. Boswijk et al. (2007) understreker at det er et designprinsipp å engasjere alle fem sanser,

Kontrast: Gir produktet en kontrast til hverdagslivet og har selve opplevelsen en kontrast i seg. Gir det kundene muligheten til å unnsnippe hverdagslivet og en god «Reason to Go».

Interaksjon: Er det lagt opp til at kunden har interaksjon med selve produktet, og er det interaksjon med de andre som er i opplevelsesrommet (personale, andre kunder etc.).

Nivåene oppover i pyramiden beskriver individets (kundens) mentale og følelsesmessige modningsprosess.

Motivasjonsnivå (interesse): Dette sier noe om å skape oppmerksomhet rundt produktet og fange kundenes oppmerksomhet interesse. Det er på dette nivået forventningene til opplevelsen skapes og det er viktig at markedsføringen er i tråd med det som leveres. Det er dette nivået som danner en kundes «Reason to Go».

Fysisk nivå (sanser): På dette nivået erfarer og opplever kunden opplevelsen ved hjelp av sine sanser. Det er også viktig at kunden føler at opplevelsen er trygg og sikker.

Intellektuelt nivå (læring): Dette er det siste nivået hvor produsenten har mulighet til å påvirke kundens oppfattelse av produktet. Kunden fordøyer nå sansene og danner seg et kvalitetsbilde av produktet.

Emosjonelt nivå (opplevelse): På dette nivået finner selve opplevelsen sted hvor kunden får sin følelsesmessige reaksjon. Denne er vanskelig å forutsi, men det er viktig at grunnlaget blir lagt i alle de tre underliggende nivåene.

Mentalt nivå (transformasjon): På dette nivået kan kunden oppleve en positiv og sterk følelsesmessig reaksjon på opplevelsen og få en personlig varig forandring.

Man kan måle egenskapene på den horisontale aksene, opp mot hvor mye de påvirker individet i nivåene på den vertikale aksene (Tarssanen & Kylänen, 2006). Ved å se på dem i et samlet perspektiv, kan man måle og vurdere en opplevelses totale kvalitet. Dette kan avdekke styrker og svakheter i opplevelsens design (Pedersen, 2012).

3.2.2 Designprinsipper

Det finnes designprinsipper som kan følges for å forsøke å gjøre en opplevelse meningsfull. Disse prinsippene har endret seg noe over tid etter hvert som de forskjellige generasjonene av opplevelser har utviklet seg. For opplevelser av første generasjon var det seks prinsipper som man burde følge (Boswijk et al., 2007:156-157):

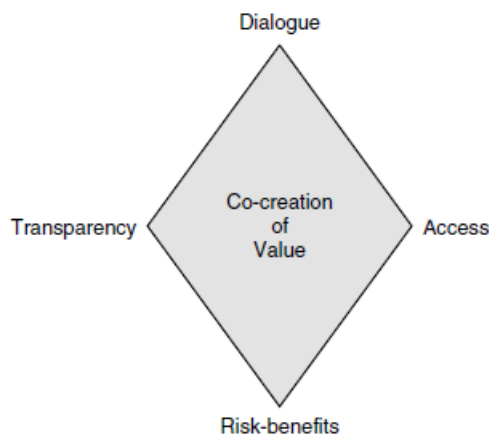
- Tema
- Harmoni
- Eliminer negative inntrykk
- Souvenirer (ha tilgjengelig meningsfulle minner som kundene kan kjøpe med seg hjem)
- Engasjer alle fem sansene
- Naturlighet og helhet.

I denne førstegenerasjon av opplevelser var det fokus på den venstre delen av Pine & Gilmore sin modell (1999) med kunden som mer eller mindre passiv deltaker.

For andre generasjons opplevelser handler det mer om samskaping, eller det mer kjente uttrykket co-creation. Så her må du i tillegg følge disse prinsippene (Boswijk et al., 2007:158-159):

- Forbrukeren eller kunden er lederen
- Forbrukeren og produsenten må jobbe sammen
- DART prinsippet: Dialog, Adgang, Risikovurdering, Transparens.

DART prinsippet er utviklet av Prahalad & Ramaswamy (2004) og består av fire elementer for interaksjon og co-creation. Dialog er interaktivt og oppmuntrer til dypt engasjement fra bedrift og kunde, som skaper empati og bringer verdi inn i prosessen. Adgang eller tilgang til ønskede erfaringer er ikke knyttet til eier av produkt, men heller muligheter til utvikling gjennom interaksjon. Risikovurdering er en vurdering av risiko opp mot fordeler og med klare ansvarsfordelinger. Transparens skal gi en balanse av informasjon mellom bedrift og kunde om produkt, teknologi og systemer i en samordnet dialog.



Figur 3-13: Building blocks of interactions for co-creation of value (Prahalad & Ramaswamy, 2004:9).

I andre generasjon er fokus over på den høyre siden av Pine & Gilmore sin modell (1999) med kunden som aktiv deltaker i samskaping.

For tredje generasjons opplevelser finnes det muligens designprinsipper, men de er ikke like klare som for de to første generasjonene. Tredje generasjon består av en type opplevelser der kundene er de som er i førersetet og de setter sammen sine opplevelser ved å velge fra det opplevelsesbedriftene har å tilby.

I dette kapitlet har vi sett på definisjoner og utdypet teoretisk hva vi legger i de to nøkkelordene vi har i problemstillingen, innovasjon og opplevelsesdesign. Et av de viktige

momentene å få med fra definisjonene av innovasjon er at det kan ikke benevnes som en innovasjon før det er lansert på markedet eller tatt i bruk. Videre er det verdt å merke seg at det fortsatt er Schumpeter sin definisjon fra 1934 som er relevant som definisjon av de forskjellige typene for innovasjon. Innenfor opplevelsesdesign har vi sett på hvilke elementer som bør inngå in design prosessen. I denne sammenheng er det pekt på en del verktøy som bedriftene kan nytte for å gjøre denne prosessen best mulig. Tematikken fra våre forskningsspørsmål; designelementer, kundeinvolvering og samarbeid/nettverk er beskrevet i denne delen. Disse teoretiske beskrivelsene har ledet til våre antakelser som er listet i tabellen under. Disse antakelsene skal hjelpe oss å svare på vår problemstilling og forskningsspørsmål.

3.3 Oppsummering

Gjennom litteraturstudien av innovasjon og opplevelsesdesign har vi utarbeidet et sett med antakelser. Disse vil være en del av bakteppet for datainnsamling og diskusjon i kapittel 6.

Tema	Antakelse
Innovasjon	1 - Innovasjon i opplevelsesbedrifter skjer primært gradvis.
	2 - Innovasjon og design foregår kontinuerlig, men ikke særlig systematisert.
Design	3 - Opplevelsesbedrifter er i noen grad bevisst designprinsipper og teori omkring design av opplevelser.
	4 - S sammensatte opplevelsesprodukter gir større kunde verdi og kan tiltrekke flere kunder.
Kundeinvolvering	5 - Brukerdrevet innovasjon er utbredt i små opplevelsesbedrifter.
	6 - Kundeinvolvering i design av opplevelsesprodukter øker sjansen for å treffe markedet.
Samarbeid/nettverk	7 - Samarbeid med andre (både formelle og uformelle) stimulerer til innovasjon i bedriften.
	8 - Samarbeid på tvers av bedrifter/regioner kan gi et mer variert tilbud og større kundegrunnlag.
	9 - Det kan være utfordrende å etablere og opprettholde kontakt med nettverk for små bedrifter.

Tabell 1: Oversikt over antakelser

4 Metode

«It is common sense to take a method and try it. If it fails, admit it frankly and try another. But above all, try something»

Franklin D. Roosevelt

Dette kapitlet beskriver, begrunner og diskuterer vår metodiske tilnærming og valg av metode. Kapitlet beskriver også hvordan vi gjennomførte empiriske undersøkelser for å bidra til svar på forskningsspørsmålene.

«Metode er som sagt en måte å gå fram på for å samle inn empiri, eller det vi kalte data om virkeligheten. Metoden er da et hjelpemiddel til å gi en beskrivelse av den såkalte virkeligheten» (Jacobsen, 2005:24).

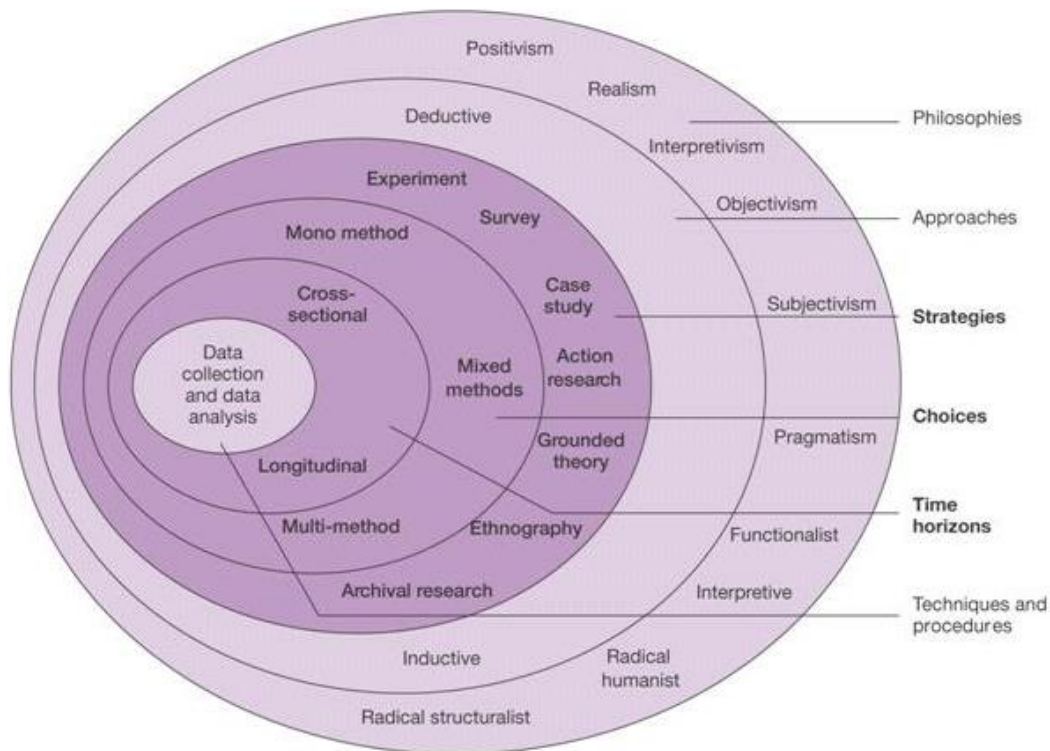
En annen definisjon av metode er «*veien til målet*» (Kvale & Brinkmann, 2009:99), dette er den opprinnelige greske definisjon av metode. Målet med vår oppgave er å få svar på de spørsmål vi har stilt som omhandler innovasjon og opplevelsesdesign, og vår valgte problemstilling i masteroppgaven er:

Hvordan jobber opplevelsesbaserte bedrifter med innovasjon og spesielt opplevelsesdesign?

Valgt forskningsstrategi og forskningsdesign begrunnes med utgangspunkt i denne problemstillingen og de tre tidligere beskrevne forskningsspørsmålene. Videre beskriver vi hvordan vi gjennomførte datainnsamling og hvilke utvalgsriteria vi la til grunn.

Analysemetodene vi har brukt blir også beskrevet metodisk i dette kapitlet. Tilslutt i denne delen vil vi si litt om datakvalitet og forskningsetikk.

Når man skal gjennomføre et forskningsprosjekt er det en fare for å hoppe rett inn i diskusjoner rundt teknikker og strategier før man har tatt de filosofiske valgene i prosjektet (Saunders et al., 2009). Vi valgte å bruke «The Research Onion» (ibid.) som en holistisk oversikt over alle begrep innen metodelæren for å gi en generell oversikt over de filosofier og strategier som eksisterer.



Figur 4-1: The Research Onion (Saunders et al., 2009:108).

Denne brukte vi for å skape en struktur på vår metodebeskrivelse ved å starte ytterst og jobbe oss innover; «ta skall for skall». Ved å starte ytterst og starte med å velge filosofi eller paradigme så legger man grunnlaget for de videre valg «innover». Som Saunders et al. beskriver så er det viktig å forstå denne filosofien før man går videre inn i undersøkelsen.

Det neste skallet omhandler fremgangsmåten, om det er en induktiv eller deduktiv tilnærming. Videre innover så er det strategier eller forskningsdesign som velges, deretter om dette er et opplegg med en eller flere design kombinert.

I kjernen kommer man til teknikkene og prosedyrene for datainnsamling og analyse, som også er omsluttet av tidshorizontene.

4.1 *Forskningsfilosofi*

Mehmetoglu (2004) sier det er viktig å bestemme hvilken filosofi eller paradigme man ønsker å jobbe ut i fra. Det som vi fant passet best til vår oppgave var en interpretivistisk/fortolkende filosofi. Her vil man gjennom induktiv tilnærming søke forståelse for det som er unikt, basert

på analyse av meninger som fremkommer gjennom undersøkelser. Innen interpretivismen søker man etter forståelse basert på fortolkninger av empiri.

Det vi søkte etter var hvordan bedrifter, eller summen av personene i bedriftene, tenkte og omhandler utfordringer de ble presentert for innen innovasjon og opplevelsesdesign.

Selv om vår undersøkelse i utgangspunktet hadde en induktiv tilnærming, så hadde den også innslag av deduktiv tilnærming ved at vi gjennom litteraturstudier kom frem til noen antakelser rundt temaene som bidro til svar på problemstilling og forskningsspørsmålene.

Dette viser at det ikke er noen klar fasit på hvordan kvalitative undersøkelser kan gjennomføres. Vi benyttet først en deduktiv tilnærming for å danne grunnlaget for den induktive undersøkelsen.

Det falt seg naturlig å se på vår forskning gjennom en hermeneutisk tilnærming ettersom vi søkte etter dypere forståelse og kunnskap.

Virkeligheten er konstruert av mennesker og må studeres ved å undersøke hvordan mennesker oppfatter virkeligheten (Jacobsen, 2005:32).

4.2 Forskningsstrategi og design

Målet med oppgaven er som beskrevet å få svar på vår problemstilling og forskningsspørsmål som omhandler innovasjon og opplevelsesdesign. Med utgangspunkt i disse spørsmålene valgte vi et kvalitativt design som vi fant egnet seg best. Siden vi ønsket å komme frem til forståelse omkring fenomenet, brukte vi en kombinasjon av deskriptiv og eksplorativ undersøkelse som passet godt til vår spørsmålsform.

Vi valgte å gjennomføre undersøkelsen som case-studier på seks bedrifter innen opplevelsesnæringen. En definisjon på case-studie kan være:

«En casestudie er en undersøkelse av et begrenset (bounded) system eller et case (eller flere caser) over tid gjennom detaljert og mangfoldig datainnsamling» (Mehmetoglu, 2004:41).

Det finnes ingen klar fasit, eller enighet blant forskere, på hvordan case-studier skal gjennomføres. Flere forskere har utviklet forskjellige typer design. For eksempel som Merriam foreslår i Mehmetoglu (2004:41):

Casestudie er en kvalitativ forskningsstrategi som skiller seg fra de andre på sin måte, og kan brukes til å studere et fenomen på en systematisk måte.

Problemstillingen i case-studier handler om forståelse med typiske hva, hvordan eller hvorfor spørsmål:

Hvordan jobber opplevelsesbaserte bedrifter med innovasjon og spesielt opplevelsesdesign?

Dette betyr at vår problemstilling var helt i tråd med det som er typisk for casestudier.

Vi var avhengig av en god del litteraturstudier på forhånd for å bygge opp vår egen kunnskap om tematikken og utarbeide de spørsmålene vi stilte i intervjuene (Kvale & Brinkmann, 2009). Denne delen av undersøkelsen var den deduktive delen som ledet til teorikapitlene og antakelsene vi stilte før undersøkelsene i den induktive delen.

Det vi valgte som case var bedriftene innen opplevelsesnæringen.

Vi skaffet oss empiri gjennom dybdeintervju med en til flere informanter innen hver case, og undersøkte samme fenomen i alle casene. Fire av bedriftene vi undersøkte i casestudiene var bedrifter i micro størrelsen som vil si at de har fra 1 til 10 årsverk, mens to av dem var små bedrifter med 10 til 50 årsverk.

I og med at det ikke eksisterer mye forskning på opplevelsesdesign pr i dag, og vi ønsket å bringe fram nye funn innen fagfeltet, var det naturlig å bruke en åpen induktiv metode i denne delen av undersøkelsen. En åpen induktiv kvalitativ metode er i utgangspunktet meget fleksibel og åpen for endringer underveis i prosessen. Det var viktig at vi hadde dette med oss når vi gikk inn i undersøkelsene og eventuelt justerte på opplegget underveis når det ble nødvendig.

4.3 Datainnsamling

For å få samlet inn empiri må man benytte en innsamlingsmetode, dette kan være; intervju, observasjon, dokumentdata og visuelle data (Mehmetoglu, 2004). Vi valgte å bruke intervju som innsamlingsmetode.

Vi tok utgangspunkt i dybdeintervju fordi vi ønsket å forstå fenomenene ut ifra informantens perspektiv. Formålet med denne typen intervju er:

Å fortolke meningen med sentrale temaer i intervjupersonens livsverden. Forskeren registrerer og fortolker meningen med det som blir sagt, og måten det blir sagt på. (Kvale & Brinkmann, 2009:49).

Vi ønsket primært å bruke personlige dybdeintervju for på den måte også få med kroppsspråk og annen non verbal kommunikasjon fra informantene. Som alternativ hadde vi telefonintervju eller videokonferanse, men det ble ikke benyttet i undersøkelsen.

Gjennom disse semi-strukturerte dybdeintervjuene samlet vi inn primærdata fra informanter hos de respektive bedriftene. Intervjuguiden hadde en tematisert-koding som var til stor nytte når empiri skulle analyseres og kodes. Vi ønsket å basere forskningen på egeninnsamlede primærdata ved intervju for å unngå eventuelle feil i datamaterialet og derav sikre større pålitelighet i resultatene.

Ved hjelp av intervjuguiden (vedlegg 1) med tema som ledet til koding i analysen gjennomførte vi semi-strukturerte intervju slik at det ga større mulighet til å sammenfatte og sammenligne funn fra alle intervjuene med de forskjellige informantene og bedriftene. Spørsmålene vi utarbeidet til intervjuguiden ble basert på de teoriene vi fant innen innovasjon og opplevelsesdesign gjennom litteraturstudiene. Nøkkelen til å få gjennomført gode intervju lå i en god intervjuguide.

Vi valgte å prøve å gjennomføre intervjuene personlige med begge tilstede for å få med flest mulig detaljer fra intervjuene. En av oss intervjuet og den andre stilte oppfølgingsspørsmål og tok notater. Intervjuene ble gjort i egnede møterom der vi kunne være uforstyrret gjennom hele intervjuet. Lengden på intervjuene varierte mellom en og halvannen time. Alle unntatt ett ble gjennomført på planlagt måte med begge oss til stede, det siste hadde kun en av oss anledning til å gjennomføre.

Intervjuene startet med en kort presentasjon av oss og formålet med oppgaven. Deretter fulgte en introduksjon til tema med en del begrepsavklaringer. Dette for at informantene og vi skulle ha et så likt som mulig utgangspunkt for begrep og faguttrykk.

Intervjuene ble gjort med lydopptaker slik at de kunne transkriberes i sin helhet i etterkant. Vi valgte denne måten for å være fullt ut tilstede i intervjuet og bare ta noen få notater i stedet for å måtte notere intensivt underveis. Det var uansett behov for enkelte notater underveis ved viktige uttalelser slik at vi eventuelt kunne bruke det lengre ut i intervjuet. Vi satte av tid rett i etterkant av intervjuene for å tenke igjennom det som kom frem og tok umiddelbart

ekstra notater fra intervjuene der det var nødvendig. Denne informasjonen, om for eksempel kroppsspråk/intervjusituasjon, var meget viktig når de transkriberte intervjuene ble analysert og fortolket (Kvale & Brinkmann, 2009).

Når intervjuene var transkribert fikk informantene det transkriberte intervjuet til gjennomlesning slik at de kunne luke ut eventuelle unøyaktigheter eller komme med rettelser før vi startet på analysen. Det kom noen rettelser og presiseringer i retur, og disse ble inkorporert i sin helhet i dataene. En av bedriftene benyttet seg av anledningen til anonymisering. I tillegg hadde de to informantene fra denne bedriften relativt mange endringer og presiseringer fra intervjuet. Dette tok litt ekstra tid og koordinering å få på plass. Begrenset tid og arbeidsmengde tilgjengelig hos informantene gjorde at denne prosessen strakk ut og forsinket analysearbeidet noe. Dette arbeidet var likevel nødvendig, og vi mener vi har sikret et mest mulig nøyaktig datagrunnlag før analysen. Med denne fremgangsmåten har også påliteligheten til forskningen blitt ivaretatt.

4.4 Utvalg av case og informanter

Kriteriene vi satte for utvalg av case var at bedriften skulle ligge og operere i Nord-Norge og helst i Nordland. De skulle tilby et spekter av fremmøtebaserte opplevelsesprodukter som i en eller annen form utnytter naturressursene i sin virksomhet. Vi startet ut med sterkt fokus bare på naturbaserte bedrifter, men fant ut underveis i litteraturstudien at vi måtte utvide denne horisonten til å omfatte alle kategoriene av opplevelsesbedrifter. Dette være seg natur-, kultur- eller matbaserte opplevelsesbedrifter.

Ved at bedriftene oppfylte disse kriteriene ville de være aktuelle og relevante for vår problemstilling og våre forskningsspørsmål.

Noe som kjennetegner mange av bedriftene innen opplevelsesnæringen er at de i stort er drevet av grundere/livsstilsentreprenører og har få ansatte slik at mange er i micro segmentet med en til ti ansatte. Det betyr at utvalget av informanter ikke var stort innenfor hver bedrift.

Vi fikk seks case-bedrifter som representerte alle kategorier og med geografisk spredning fra Bodø til Andenes.

Totalt 6 bedrifter med 8 informanter. Kjønnfordeling blant informantene var 50/50, 4 menn og 4 kvinner.

Case	Opplevelse	Årsverk	Informanter	Intervju
Nordland Turselskap AS	Natur	3 (Sesong 1 – 7)	2	Personlig Møterom
Heges Matopplevelser AS	Mat Natur	1 (Sesong/event 1 – 3)	1	Personlig Møterom
Hvalsafari AS	Natur	15 (Sesong 6 – 35)	1	Personlig Møterom
Sea Safari AS	Natur	5 (Sesong 3 – 10)	1	Personlig Møterom
Rett Kjøl AS	Natur	2	1	Personlig Møterom
Kulturbedrift	Kultur Mat	10-50 (småbedrift)	2	Personlig Møterom

Tabell 2: Oversikt over case og informanter

4.5 Dataanalyse

Etter mange dybdeintervjuer satt vi med store mengder transkriberte og ustrukturerte data. Denne delen beskriver hvordan vi gikk frem for å få svar på vår problemstilling og forskningsspørsmål gjennom analysen. Når man tar fatt på analysearbeidet er det viktig å ha både problemstilling og forskningsspørsmål klart for seg for å holde fokus (Mehmetoglu, 2004):

Hvordan jobber opplevelsesbaserte bedrifter med innovasjon og spesielt opplevelsesdesign?

F1: Hva er viktige elementer ved opplevelsesdesign?

F2: Hvordan involveres kunder i design av opplevelsesprodukter?

F3: Hvordan kan bedrifter samarbeide om design av opplevelsespakker?

Analyse betyr å dele opp empiri i elementer og biter (Kvale & Brinkmann, 2009). For å kunne gjennomføre en slik analyse basert på dybdeintervjuer var det viktig at det var gjort en nøyaktig transkribering av alle intervjuene. Dette var en meget tidkrevende prosess og ble gjort rett i etterkant av intervjuene mens dette fortsatt var friskt i minnet.

Denne transkriberte teksten var utgangspunktet for den videre analysen for å kunne trekke ut meningene som kom frem i de forskjellige intervjuene. I og med at vi gjennomførte semi-strukturerte intervju så hadde vi en viss struktur til å starte kodingen av datamaterialet. I denne kodingen trakk vi ut de dataene som var relevante for vår problemstilling og våre forskningsspørsmål, mye av teksten i intervjuene var relevante ettersom vi hadde litt struktur og forhåndskoding i intervjuguiden.

Som analysemetode for casestudien brukte vi tilnærmingen til Merriam som er beskrevet av Mehmetoglu (2004) som et utgangspunkt. Denne analysetilnærmingen deler prosessen opp i tre hovedfaser: intensiv analyse, kategoriutvikling og teoriutvikling. Vi fulgte de to første fasene og endte med en fortolkning av dataene i de forskjellige kategoriene opp mot problemstilling og forskningsspørsmål. Videre ble hovedfunnene fra dette diskutert opp mot våre antakelser og teori. Dette ledet så til konklusjonene i oppgaven. Vi gjorde ingen teoriutvikling da det ligger på et høyere nivå enn vår masteroppgave.

Analysen startet med en gjennomgang av problemstilling og forskningsspørsmål for å sikre at fokus ble riktig i starten av analysen. Deretter leste vi de transkriberte dataene flere ganger og tok notater underveis. Disse notatene dannet grunnlaget for kategoriene.

Det neste steget var å lage kategorier basert på problemstilling og forskningsspørsmål. Til dette utarbeidet vi et kategoriskjema som hjelpemiddel til den videre analysen av data innen kategoriene (vedlegg 2). Vi brukte dette skjemaet til å først gruppere alle funn under problemstilling eller forskningsspørsmål 1-3 etter relevans. Deretter kategoriserte vi videre disse gruppene inn i kategorier basert på teori. Så ble kategorier og funn kodet etter farge og rangert etter hyppighet med identifisering om informanter. Videre ble disse funnene, med sitater, satt opp mot problemstilling og forskningsspørsmålene og fortolket mot disse.

Den siste delen i analysen var en diskusjon opp mot teori og våre antagelser. Denne ledet til konklusjonene ved å se om de fortolkede funnene man hadde fått frem stemte med antakelsene man hadde satt opp gjennom litteraturstudiene.

4.6 Datakvalitet

Det er meget viktig å ha et bevisst forhold til kvaliteten til de metodiske tilnærmingene man har benyttet i sin undersøkelse, og kvaliteten på undersøkelsen er mye styrt av to begreper; pålitelighet og gyldighet.

Påliteligheten skal avdekke om undersøkelsen man har gjennomført er utført på en håndverksmessig god og troverdig måte. Påliteligheten er styrt av flere aspekter, det ene vil være om det er mulig å gjenta denne undersøkelsen og komme frem til de samme funn og det andre er om de dataene som er innsamlet er pålitelige. Ved at man benytter intervju med lydopptak vil disse dataene med stor sannsynlighet være meget pålitelige, men det vil trolig være vanskelig å gjennomføre to intervjuer med en viss tid imellom for så å komme frem til et helt identisk resultat. Så intervju har både noen sterke og svake sider når det gjelder pålitelighet.

Hvis undersøkelsen er pålitelig så må den også være gyldig for å være av god kvalitet. Gyldigheten eller validiteten sier for eksempel om man har målt det man har ønsket å måle (begrepsvaliditet). Validitet deles videre inn i intern- og ekstervaliditet. Internvaliditet er det som avdekker om det er dekning for våre konklusjoner i empirien som er innsamlet gjennom intervjuene. Ved at informantene leste igjennom og eventuelt korrigerer det transkriberte intervjuet så vil man være sikker på at datagrunnlaget er korrekt og det vil styrke den interne validiteten. Har man annen forskning eller teori på området som har samme resultat eller som bekrefter de funn man har gjort vil det også styrke den interne validiteten. For kvantitative undersøkelser er ekstervaliditet viktig, så man kan generalisere. Ettersom vi valgte en kvalitativ undersøkelse var ikke målet å kunne generalisere, men å gå i dybden på de fenomen vi undersøkte. De funn og konklusjoner vi kommer fram til via den kvalitative metoden kan ha en grad av overførbarhet til andre enn de undersøkte bedriftene innen opplevelsesnæringen. Dermed ha en viss form for ekster gyldighet.

Det er også viktig å tenke på undersøkelseeffekter ettersom ingen metoder makter å gi et klart og entydig objektivt svar på hvordan virkeligheten er. Ved induktive design, som er det vi har valgt, er det vanskelig å se for seg at vi som forskere har et helt åpent sinn til det vi undersøker (objektiv holdning). Til vår fordel så har vi svært begrenset med bakgrunnskunnskap om temaene og opplevelsesøkonomi. Det kan da være en større mulighet for at vi hadde med oss mindre forutinntatthet inn i undersøkelsen, og derav påførte mindre påvirkning av de valg og fortolkninger som vi gjorde.

En annen undersøkelseeffekt vil være det som skjer i selve intervjusituasjonen. Her vil lokalitet, setting og kommunikasjon mellom informanter og oss som intervjuer være med å påvirke hva som blir sagt og hva som kommer frem under intervjuene. Det var viktig at vi fikk etablert en god kontakt og forståelse for det vi undersøker mot informantene før intervjuene startet. Det var en god og avslappet atmosfære under alle intervjuene som la til rette for at informantene åpnet seg opp og fortalte hva de mente, og ikke det de trodde vi ønsket å høre.

4.7 Etiske betraktninger

Vitenskapsstudier som omhandler mennesker og bedrifter vil alltid ha en del etiske dilemma i seg. Særlig er det viktig at dette blir håndtert på en god måte ved dybdeintervju som vi gjennomførte. Det var meget viktig at man gav informantene den riktige informasjonen om undersøkelsens hensikt, og at man opplyste om alle deres rettigheter rundt anonymitet, konfidensialitet og de konsekvenser som undersøkelsen kunne ha.

Gjennom det informerte samtykket gir man informantene nok info til å forstå hva det handler om, selv si ja til å delta, og kunne trekke seg når som helst. Vi utarbeidet et samtykkeskjema som informantene fikk lese og signere (vedlegg 3). Undersøkelsen var også meldt inn til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste og godkjent fra deres side (vedlegg 4).

Et annet etisk dilemma var i vårt tilfelle at vi selv, i tillegg til å være studenter, er i oppstartsfasen av et eget firma innen opplevelsesnæringen. Dette fortalte vi til alle informantene som var med på undersøkelsen, slik at det ikke ble oppfattet som at vi undersøkte deres bedrift for å «stjele» noe som kunne brukes til vår egen fordel. I og med at vår ide kommer til å tilføre noe nytt som ikke eksisterer pr i dag, så bød ikke dette på noen

utfordringer. Tvert imot så har vi gjennom denne undersøkelsen knyttet noen relasjoner til bedrifter og personer som vi kan samarbeide med fremtiden, og derav utvikle nye opplevelses produkter og synergier sammen.

Informantenes identitet blir heller ikke avslørt hvis de ønsket å være anonyme. Dette omtales som konfidensialitet og betyr at man ikke skal offentliggjøre personlige data fra undersøkelsen som medfører at informanter kan gjenkjennes. Det påligger oss som gjennomfører undersøkelser et ansvar å tenke gjennom konsekvensene for de som deltar i undersøkelsen. Vi anonymiserte alle persondata vi fremskaffet i undersøkelsen for å unngå at noen kunne identifiseres selv om ingen hadde stort behov for å være anonyme. Vi har valgt å ikke benytte informantens navn i oppgaven, men holder oss til navn på fem av bedriftene, mens for siste har vi etterkommet ønske om anonymisering.

5 Analyse og fortolkning

*«The ultimate authority must always rest
with the individual's own reason and
critical analysis»*

Dalai Lama

Her presenteres de seks Casebedriftene som var med på undersøkelsene. I resten av kapitlet presenteres funn innen de forskjellige kategoriene, og de fortolkes i forhold til problemstilling og forskningsspørsmål.

5.1 Presentasjon av Case bedrifter

Nordland Turselskap AS «På ville veier - i trygge hender» (NT)

Nordland Turselskap er et tur- og aktivitetsfirma med base i Bodø. De jobber for å gi deg noe av det beste Nordland har av steder, naturopplevelser og aktiviteter. Aktive, eventyrlystne enkeltpersoner får noe av det mest spennende man kan gjøre i Nordland. Bedrifter og grupper får komplette, gode program med tilpassede opplegg etter eget ønske. Gjerne på steder litt utenom det vanlige, med fokus på aktivitet og utfordringer for hjerte og hjerne.

Nordland Turselskap startet opp virksomheten i 2001 og tilbyr et bredt spekter av aktive hovedprodukter slik som; Brevandring Svartisen, Stetind, Hamarøyskafet og lofotfiske. Andre hovedprodukter er; Blåturer/gruppe/firmaturer/teambuilding for grupper/bedrifter.

Firmaet har høysesong på sommeren, men kan levere tjenester hele året. Eier og leder er eneste faste ansatte. I høysesong er opptil 7 ansatte fra flere land i aktivitet. Firmaet har 3 årsverk i snitt.

Heges Matopplevelser AS «Utematglede» (HM)

Heges Matopplevelser leverer mat, opplevelser og kunnskap. De tilbyr kompetanse innen; catering, lokalmat, arrangementer og turopplevelser som inkluderer mat og matlaging i det fri. Firmaet leverer tjenester i hele Nordland, men primært indre Salten, og har base på Strøksnes i Sørfold kommune.

Heges Matopplevelser er et relativt nyetablert firma som ble registrert i januar 2015.

Innehaver er kjent i bransjen fra Kobbelv vertshus gjennom flere år. Det er to ting de brenner

for: Det ene er kortreist eller ureist mat, og det andre er opplevelser ute. Firmaet kan levere opplevelser og catering i et bredt spekter og varierende størrelse opp til 200 gjester.

Høysesong er sommeren, men kan levere hele året. Eier og leder er eneste faste ansatte, men i sesong er opptil tre ansatte i arbeid.

Hvalsafari AS «Andøya whale safari» (HS)

Strategisk plassert mellom kjente turistmål som Lofoten og Nordkapp finner du Andenes og Hvalsafari AS. Bedriften er den første, største og mest erfarne tilbyder av hvalsafari i Norge. Siden opprettelsen i 1989 har de opparbeidet en solid erfaring og kunnskap, noe som gjør at deres mannskaper er meget gode til å lete etter hvalene. De kan derfor tilby 100% hvalgaranti! Bedriften har stor fokus på det Europeiske turistmarkedet.

Hovedproduktet er hvalsafari i saktegående passasjerfartøy eller store fiskeskøyter. De har planer om oppstart av guiding med RIB.

Bedriften har et variert opplevelsestilbud også i tillegg til hvalsafari. De syr totalpakker med mer eller mindre aktive opplegg som inkluderer blant annet nordlyssafari og samekultur. Det finnes også et hvalmuseum og suvenirbutikk på anlegget. De har høysesong på sommeren, men har i de siste årene utvidet tilbudet med tilbud også på vinteren. Bedriften har 6 fast ansatte, men i høysesong sysselsettes opptil 35 personer fra mange land.

Sea Safari AS «Whale and bird watching Andenes» (SS)

Bedriften har hval og fugletitting som hovedprodukt. De kjører turene med RIB og har fokus på allsidigheten omkring området Andøya. De har et researchsamarbeid med universitetet i Madrid. I nåværende form har bedriften eksistert siden 2011. De ønsker å etterhvert skifte navn til Bird and whale safari Andenes. Navnet må si noe om hva vi driver med, Sea Safari er liksom ikke beskrivende nok.

Produktporteføljen utvides stadig, og de syr nå totalpakker som også inkluderer andre opplevelser enn de fra RIB, og tilbyr også snorkeling og svømming med hval. Høysesong er sommer, men sesongen utvides nå noe, i tillegg har de startet med turer på natten om sommeren. Bedriften har tre fast ansatte, men i sesongen er opptil 10 ansatte fra flere land i arbeid.

Rett Kjøll AS «Balanse i flytsona, på hav og land» (RK)

Driveren var møtet med folk og kunne bidra til en utvikling i riktig retning. En ansvarlig person er i stand til å *«oppnå egne mål uten at det går utover andre sin mulighet for det*

samme». I 2008 gav etablereren seg selv 1 år på å finne seg en annen jobb, og resultatet ble det vi i dag ser som Rett Kjøøl som ble etablert i 2012. Bedriften har base i Bodø.

Utgangspunktet var å holde på med det han liker, det han opplevde i kajakk kan ikke

beskrives. «*Holder du på med noe du liker godt så produserer du også verdi for andre*».

Bedriften leverer produkter innen kursing, guiding og opplevelser primært med kajakk, men også uten. Høysesong er sommeren, men det er drift hele året, og det er to ansatte pr i dag.

Kulturbedrift, segment småbedrift i Nordland (KB)

Denne kulturbedriften driver med utstilling, guiding og arrangementer, med innslag av mat.

De som er intervjuet her jobber kun med formidlingsopplegg til ulike grupper, og har svart utfra sin kunnskap, om og utvikling av disse. Lederansvar, driftsoppgaver og

markedsstrategier generelt for denne bedriften, ligger ikke inn under deres ansvars- eller primære kompetanseområde. Bedriften har høysesong om sommeren, men drift hele året.

Kundegruppene er variert fra alle aldersgrupper, også internasjonalt og i pakker med andre bedrifter. Bedriften går inn under kategorien småbedrift, der antall ansatte varierer innenfor spennet 10-50.

5.2 Innovasjon

I denne delen av analysen vil vi fokusere på det første nøkkelordet i problemstillingen, innovasjon. Vi vil gå inn på funn i forbindelse med innovasjonstyper, former og grader. I tillegg fant vi det hensiktsmessig å se på motivasjon og katalysatorer for innovasjon. Dette var noe informantene var opptatt av når det var snakk om innovasjon.

Hvordan jobber opplevelsesbaserte bedrifter med innovasjon og spesielt opplevelsesdesign?

5.2.1 Motivasjon

Vi så i funnene at det var naturlig å snakke om motivasjonen for innovasjon i bedriftene. Der kan vi i stort dele opp i **indre** eller **ytre** motivasjon. Majoriteten av våre undersøkte bedrifter er i microsegmentet, og er drevet og ledet av grundere eller livsstilsentreprenører. Det er slik

at mange av disse har gått fra en «vanlig» jobb og enten startet opp sin egen virksomhet, eller fulgt hjertet i valg av jobbarena.

Husker at jeg jobbet i staten i en vanlig jobb og så at det dukket opp sånne adventurefirma som drev med det jeg var glad i å holde på med i fritida. (NT, A)

Så nå har jeg snudd helt rundt og jobber nå med å utvide horisonten og mulighetene til folk. (RK)

Dette er basert på en sterk indre motivasjon om å gjøre noe av egen interesse, noe som man brenner for, noe som man liker eller rett og slett for å få det bedre selv. Og ved å få det bedre selv vil man bidra til at andre mennesker får en verdi.

Å få gjøre noe som er interessant og kult for oss er bra. At vi får fornøyde gjester og tilbakemeldinger er også fint, men ikke avgjørende. (SS)

Det er to ting jeg brenner for: Det ene er kortreist eller ureist mat, og det andre er opplevelser ute, primært her i Nordland/Salten. Så begynte jeg å se på og kombinere de to ... Så hadde jeg lyst til å gjøre noe på egen hånd. (HM)

Utgangspunktet mitt var å holde på med det jeg liker, det jeg opplevde i kajakk kan ikke beskrives ... Utgangspunktet var jo faktisk å få det bedre sjøl og ta tak i de tingene som var ok for meg og dermed bidra til at de andre har det bra. (RK)

Informantene nevner også at de så et marked, og det har bidratt til ytre motivasjon til innovasjon. Dermed kunne de ta steget og starte med noe de liker.

Indre motivasjon, gjøre noe jeg brenner for, og ytre motivasjon i at de sa at dette er mulig. Så så jeg jo at det er et marked. Så til slutt torde jeg å satse ... Helt klart indre motivasjon som er sterkest her, samtidig som jeg så at det er et marked. (HM)

Ja, da så jeg at dette kunne være et levebrød innen noe som jeg liker veldig godt og var flink på. (NT, A)

Det er heller ikke uvanlig å ha indre motivasjon i kombinasjon med at ytre faktorer eller press spiller inn.

Reelt sett tror jeg det er ideer. Nye ideer. Ønsket om å være kreativ og tenke nytt. Det ligger under hele tiden at man må overleve, man må ha publikumstall, man må ha flere inn. (KB, A)

Det er et ønske om vekst, og å kunne ansette flere. (RK)

Det som er presentert frem til nå har i stort gått på indre og ytre motivasjon til oppstart av de minste bedriftene. Når det gjelder motivasjon til innovasjon underveis i driften så går det litt på nødvendighet for å overleve, samt at det er noe ønske om vekst. Utvikling av produktene har både kommet gjennom kreativitet og kopiering fra andre aktører med lokal tilpasning.

Vi hadde kun åpent i 4 måneder tidligere, men har nå de siste 4 årene startet med hvalsafari på vinteren. Dette var både innovativt og nødvendig. Innovativt fordi vi forsøker å utnytte de vinterhvalene som kommer inn på vinteren. Dette var nødvendig fordi vi hadde bare åpent i 4 mnd tidligere, og vi så at vi måtte prøve dette for å få lengre sesong. (HS)

Jeg måtte etter hvert finne på noe å gjøre i vintermånedene når jeg ikke var guide. (RK)

Det er klart noen er mer kreativ og entusiastiske enn andre. (KB, A)

Så begynte jeg å legge ut noen ting som jeg kunne, jeg kikket på andre og så på hvilke produkter holdt de på med. (NT, A)

Det er viktig at du har mange produkter å tilby slik at kundene blir positive og føler at de blir fulgt opp og forteller dette videre. Dette vil føre til økt omsetning slik at du kan investere mer i ressurser, kan da for eksempel ha en guide som blir ansatt hele året. (HS)

Motivasjon til produktutvikling har også kommet fra trender og posisjon i markedet, og vi ser at det å holde seg oppdatert om hva som finnes er viktig.

Jeg så at folk er mer og mer interessert i ordentlig mat, god, lokal mat, og hva den inneholder. Men det behøver ikke nødvendigvis å være hvit duk. (HM)

Litt utvikling hele veien, men så har vi jo skjønt at vi trengte noe til bedrifter som for eksempel tilpasset opplegg for de som gjerne vil ha med noe mat osv. Totalpakke. (KB, B)

Men vi må ta med i betraktning at vi ligger der vi ligger, vi har et kjempestort utstillingsrom, vi er nødt til å tilby noe for lokalbefolkningen som de ikke kan finne en annen plass i landsdelen. (KB, A)

Oppsummert så har funnene som omhandler motivasjon til innovasjon vist at indre motivasjon nevnes først og hyppigst. De som jobber med dette ønsker å tenke nytt, utvikle seg for sin egen del. Dette er særlig framtreddende i de minste bedriftene. I tillegg er det ytre faktorer som spiller inn og er viktige. Vi ser at dette kanskje spiller mest inn i de største bedriftene.

5.2.2 Innovasjonstyper

I kategorien innovasjonstyper har vi gjort flest funn innen **produkt-** og **markedsinnovasjon**. Det er også her mange glidende overganger og kombinasjoner av hvordan bedriftene jobber med innovasjon. Vi ser at noe av produktinnovasjonen kan være vanskelig å skille om det er produkt eller prosess. Her illustreres at produktet må utvikles.

Så det var kopiering av andres konsepter, men selyfølgelig tilpasset denne arenaen og naturen i Bodø og Nordland ... Så begynte jeg å legge ut noen ting som jeg kunne, jeg kikket på andre og så på hvilke produkter holdt de på med. (NT, A)

Jeg må utvikle produktene. Det neste nå vil være guiding. (RK)

Hvis du ser at det er betalingsvilje, kan man utvikle den mer. Samtidig er det dette med faste kunder: Hvordan finner jeg et nytt produkt til dem? Det er en naturlig utvikling av produktet. Da må du være kreativ nok til å finne et nytt produkt. (NT, B)

Her illustreres et eksempel på nytt produkt, men med bakgrunn i at man tror det finnes et marked, igjen en kombinasjon av produkt og markedsinnovasjon.

For eksempel fikk noen ansatte lyst til å kjøre natt-turer. Dette ville ikke jeg, men de argumenterte med at dette var etterspurt, og at kundene vil se midnattssola og havet også på natta. Så prøvde vi 15 turer og alle var fullbooket. Dette blir en fast opplevelse på vårt program nå. (SS)

Noen uttalelser kan man tolke som en kombinasjon av prosess og produktinnovasjon. Samtidig sier de noe om innovasjonsprosessen hos bedriften.

Og så begynte jeg å drodle litt nye ting jeg skjønnte at en del grupper/bedrifter ønsket noen annerledes ting og andre steder å dra til. (NT, A)

Man ser på TV da, for eksempel fra 71 grader Nord. Jeg tenkte at dette kan jeg kanskje utvikle en oppgave som er ut fra det ... Det er vanskelig i et lite firma og bare sette seg ned og finne opp kruttet liksom. (NT, B)

Et annet aspekt med innovasjon er funn av segmentering. Det vil i noen sammenhenger være produktinnovasjon, men dette går også over i markedsinnovasjon ved at nye og evt mer betalingsvillige markeder nås. Her er det eksempel på segmentering i A, B og C kunder basert på betalingsvillighet og segmentering i kundegrupper basert på preferanser/kultur.

Vi må prioritere de som legger igjen litt mer enn andre og har en oversikt over A, B og C kunder, det må være lov. (NT, A)

Når man har kontakt med en gruppe, kan man komme med tre-fire forslag i forskjellige priskategorier. (NT, B)

Først segmenterer du produktet og ut av det får du segmenterte pakker. Men det var ennå ikke nok, jeg måtte forstå hvilke segment de forskjellige turoperatørene ville betjene. I år var første vinter, oktober til april, hvor dette gav utslag, vi hadde 900% økning i forhold til i fjor «det eksploderte». (HS)

Det er de litt mer spesialiserte konseptene som selger. Folk vil gjerne at du legger noe til rette akkurat til deg. (HM)

Videre funn i denne kategorien går på det å utnytte nye markedspotensialer og via nye marked komme ut til flere kunder eller kundegrupper.

Dilemma er hvis du skal ha en tur i juni, juli eller august til Lofoten, det klarer vi ikke for det er ikke mulig å finne overnatting. Vi har valgt å hoppe over øst Lofoten og heller konsentrere oss om vest Lofoten med Reine, Å, Værøy og Røst. Jeg kan ikke booke rom i Lofoten et år før turene ... (NT, A)

Noen så et marked som potensielt ikke hadde et tilbud her i området, så geografi var avgjørende.

Så så jeg jo at det er et marked. Matkurs sørpå, sør for Trondheim, er kjempestort. (HM)

Andre så markedspotensialet ved å utvide sesongen, og drifte med opplevelser på et tidspunkt det ikke var tilgjengelig tidligere. Her åpnes nye marked med en kombinasjon av markeds- og produktinnovasjon.

Den vanlige sommertrafikken som kommer innom den er ikke der på vinteren, så den første vinteren hadde vi nesten ikke kunder, kanskje 150 personer. Da må vi prøve å være litt innovative, så jeg begynte å lage pakker med hovedaktivitet hvalsafari, deretter nordlys, etterpå samekultur med reinsdyr, romskipet Aurora som etablerte seg for 2 år siden. (HS)

Det er også mulig til å få ekstern hjelp til å finne nye eller større marked.

Vi har tatt i bruk et firma som hjelper oss med markedsføringsstrategier. De skal hjelpe oss og forme en bedre strategi blant annet for å få flere grupper inn. (KB, A)

Markedsinnovasjon kan også testes ved at nye kundegrupper inviteres eller gis tilbud om tilgang til produktet.

Vi snakker om at vi må nå flere, lage større pakker og arrangementer, kunne samarbeide med andre aktører. Det gjør nå at vi tester dette på cruiseturister. Lager egne pakker som passer for dem, med punktguiding og bespisning. (KB, A)

Funnene innen innovasjonstyper forteller oss at det helt klart er produkt og marked som er i fokus. Vi kunne ikke finne noen som gikk direkte på organisasjon. Det kan ha sammenheng med at de fleste av bedriftene var meget små med begrensede muligheter til utvikling på organisasjonssiden, annet enn det vi kommer tilbake til i forbindelse med nettverk og samarbeid. Det kan virke som større bedrifter lettere kan jobbe med markedsinnovasjon enn mindre bedrifter.

5.2.3 Innovasjonsformer

Vi ser at alle de tidligere omtalte innovasjonsformene er nevnt av bedriftene. Den første formen er **entreprenør- eller lederdrevet**. Dette vil være naturlig for bedrifter i microsegmentet, men også i større bedrifter er dette vanlig.

Det var jeg som var drivkrafta ... Når du kommer til opplevelser som det der, som kunde, så er det så personrelatert. Veldig mye innenfor opplevelser er personrelatert. (HM)

Jeg jobber kontinuerlig med dette, utvikler produktene, nettsidene, tar bilder. (RK)

Noe er det styret som setter i gang, mens andre prosjekter kom nok fra ledelsen eller ledergruppa. (KB, A)

Videre fant vi en del **medarbeiderdrevet innovasjon**.

Vi hadde jo litt sånn utvikling underveis sammen, men han hadde jo ofte en måte å gjøre det på, og så utvikla vi jo det videre innfor de områdene han holdt på. (NT, B)

Når en sesong er over inviteres også de ansatte til å komme med tilbakemeldinger og forslag til løsninger for å gjøre ting bedre. (HS)

Bruker- eller kundedrevet innovasjon kunne vi også finne. Det kommer tydelig fram at bedriftene ønsker å bruke kundenes ønsker og kunnskaper i innovasjon. Vi kommer tilbake til diskusjonen omkring at dette er tilpasninger eller innovasjon av produktet. Dette er uansett avgjørende for å utvikle produkt som er salgbare og treffer markedet.

Jeg spør hele tiden kunder både før arrangement og turer og ikke minst etter, men også underveis. (NT, A)

Så lærer du deg å skjønne kundenes behov, og gjennom det så utvikler du produktet, så kan du bruke det igjen i neste setting. (NT, B)

Kombinasjoner var igjen tilstede, her ved at medarbeidere tar opp nye innovasjoner basert på kunders innvendinger.

... noen ansatte ville kjøre natt turer og jeg ville ikke, men de argumenterte med at dette var etterspurt, og at kundene vil se midnattssola og havet også på natta ... Vi har møter også om hva som er bra og hva som ikke er bra. (SS)

Det siste funnet vi gjorde var innen **teknologisk** innovasjon. Det var flere av bedriftene som trakk frem teknologi som en faktor i produktutvikling og drift av firma. Dette er et spennende felt, men det kan se ut som det skorter litt på både tid og kunnskap for å kunne utnytte ny teknologi optimalt.

Mobilteknologi er jo veldig lurt og praktisk. Bruker iZettle, betaling direkte på mobil på fjellet etter en event der. Vipps er praktisk. (HM)

Vi har blitt mer åpen for nye ideer og teknologi. Men jeg tror vi er ganske kreative. Masse nye ideer. Vi har ønsket å bruke ny teknologi lenge, men det har vært litt på vent fordi vi skal bygge ny utstilling. (KB, A)

Det er tydelig at innovasjon skjer i flere former, gjerne i kombinasjoner.

Entreprenør/lederdrevet innovasjon forekom i alle bedriftene. Deretter var medarbeider drevet innovasjon aktuell hos de fleste bedriftene. Vi så ikke noe klart mønster for hvorfor de forskjellige formene ble brukt i de forskjellige bedriftene, det være seg segment eller størrelse. Dette er et interessant funn som opprettholder vår oppfatning av innovasjon som et organisk fenomen i konstant bevegelse og utvikling. Kanskje kan teknologi og de mulighetene som finnes, og stadig utvikles, gi spennende muligheter for opplevelsesbransjen.

5.2.4 Innovasjonsgrad

For graden av innovasjon så er alle bedriftene ganske samstemte. Innovasjonen foregår relativt kontinuerlig og gradvis eller **inkrementell**. Vi må da selvsagt se bort fra noen av de nye bedriftene som er i oppstartsfasen enda. Da kommer det en slags **radikal** innovasjon idet de starter opp med noe nytt som ikke har vært der før.

Jeg ser stadig etter nye trender og muligheter for nye produkter slik som jeg har gjort helt siden jeg startet opp. (NT, A)

Man ser an publikum litt. Endringene skjedde gradvis. (NT, B)

... dette kommer gradvis og etter som vi ser hvordan markedet er. På vinteren setter vi sammen sommerprogrammet, og på sommeren setter vi sammen vinterprogrammet. (SS)

Innovasjon skjer gradvis, litt om litt. Det er ingen store omveltninger. (SS)

Dette skjedde gradvis, jeg brukte to år på å komme i gang med dette. (HM)

Vi forstår at gradvis er et relativt begrep. Bedriftene svarte stort sett at innovasjon pågikk på den måten, likevel mener vi å se at innovasjonsgraden varierer over tid.

Ting går gradvis selyfølgelig, men når svingene kommer er de noen ganger krapp. (RK)

Dette illustreres også her ved at innovasjonsgraden varierer med at man iverksetter prosjekter fra tid til annen.

Litt utvikling hele veien, men så har vi jo skjønt at vi trengte noe til bedrifter som for eksempel tilpassede opplegg for de som gjerne vil ha noe mat osv. Totalpakke. (KB, B)

Det at innovasjon skjer gradvis i de minste bedriftene faller seg ganske naturlig når de må drive dette arbeidet samtidig med at de driver virksomheten. Det kan se ut til at det er noen litt større endringer når bedriftene blir større. Det er kostnader forbundet med å utvikle seg og dette virker som en hemmer på de minste bedriftene med begrensede ressurser.

Noen ganger ønsker kunder, gjerne forskere eller professorer å dykke eller gjøre fantastiske ting. Dette koster ofte mye penger, og nytt og dyrt utstyr må kjøpes inn. Kanskje ikke det er det som trengs. (SS)

Vi oppfatter innovasjonsgraden som primært inkrementell i alle bedriftene. De største bedriftene kan se ut til å ha noen «skippertak» i forbindelse med prosjekter og framstøt, enten med nye produkter eller markeder. Hos de minste bedriftene kan vi ane en slags syklus i innovasjonsgraden i sammenheng med sesongdriften, men fortsatt inkrementell i natur.

5.2.5 Katalysator

Vi fant også en del faktorer som vi valgte å benevne katalysatorer. Grunnen til det er at de på en måte har vært tilfeldigheter som har bidratt til en utvikling. Med katalysator i denne sammenheng mener vi noe som har bidratt til at utviklingen har gått i positiv retning uten at det kan tillegges at dette var planlagt eller beregnet.

Friluftslivets år i 2015 var en stor faktor og pusher for å komme i gang. (HM)

Har hatt litt flaks med kajakkbølgen og Facebook som formidlingskanal har vært bra. (RK)

Begge disse tilfellene har vært en del av det som kanskje omtales som å være på rett sted til rett tid. I tillegg ble det nevnt navngitte personer og medspillere i bransjen som har virket som positive medspillere og pushet på for å motivere til innovasjon og oppstart av prosjekter.

5.2.6 Oppsummering innovasjon

I denne tabellen har vi sammenfattet funn innenfor innovasjon hos case-bedriftene. Vi har rangert bedriftene i stigende størrelse fra venstre mot høyre. Farge- og tegnkodingen har vi satt etter følgende kriterier; X (grønn) = Mye, x (gul) = Noe og – (rød) = Lite eller ingen. Tabellen er resultatet av våre funn og fortolkningen av disse.

	HM	RK	NT	SS	HS	KB
Motivasjon						
Indre	X	X	X	X	x	x
Ytre	x	x	x	x	x	X
Innovasjonstyper						
Produkt	X	X	X	X	X	X
Prosess	x	-	-	-	x	-
Marked	-	-	x	x	X	X
Organisasjon*	-	-	-	-	x	-
Innovasjonsformer						
Entreprenør- /lederrevet	X	X	X	x	x	X
Medarbeiderrevet	-	-	x	x	x	x
Kunde- /Brukerrevet	x	-	x	-	X	-
Nettverks- /samarbeidsrevet	x	x	x	-	X	x
Teknologidrevet	x	x	-	-	-	x
Innovasjonsgrader						
Radikale	-	-	-	-	-	x
Inkrementelle	X	X	X	X	X	X
Annet						
Katalysator	x	x	-	-	-	-

Tabell 3: Oppsummering av innovasjon i case bedriftene

* Hentet fra avsnitt 5.5 Samarbeid/Nettverk

HM – Heges Matopplevelser AS

RK – Rett Kjøl AS

NT – Nordland Turselskap AS

SS – Sea Safari AS

HS – Hvalsafari AS KB – Kulturbedrift

5.3 Designelementer

Denne delen av analysen har fokus på de elementene som brukes ved design og produksjon av gode opplevelser. Her vil vi undersøke forskningsspørsmål 1:

F1: Hva er viktige elementer ved opplevelsesdesign?

Under analyseringen og fortolkningen av funn fant vi ut at noen griper godt inn i hverandre, og de har varierende hyppighet hos bedriftene. Vi har utarbeidet kategorier basert på funn i kombinasjon med de viktige elementene i opplevelsesdesign i teorikapitlet.

Underpunktene i denne delen er de forskjellige kategoriene innen vårt første forskningsspørsmål.

5.3.1 Kundens inngangsposisjon

Kundens inngangsposisjon eller førforståelse har betydning for design av opplevelser, men kommer til forskjellige uttrykk, og har forskjellig grad av påvirkning etter type opplevelse. Selve opplevelsen er selvfølgelig avhengig av dette, men i hvilken grad dette styrer bedriftens design av den er forskjellig. Vi ser at det er avhengig av hvilken type opplevelse det er, og hvor stor grad av muligheter til tilpasninger som finnes. Bedriftene kan møte dette med en god produktportefølje som treffer forskjellige steder i kundemassen, eller er vinklet mot forskjellige marked. Bedriftene snakket i liten grad om kundens indre inngangsfaktor, slik som dagsform, humør og mental eller emosjonelle situasjon.

Halvparten er aktive eventyrlystne enkeltmennesker som vil gjøre en aktiv tur helst da i sommersesong. De kjennetegnes av at de er norske og relativt over snittet aktiv og vil gjøre noen ekte og skikkelige opplevelser. Den andre halvparten er grupper, bedrifter, teambuilding, blåturer, sosiale ting, fagsamling. (NT, A)

Noen opplevelser tilpasses i samråd med kunden i bestillingsfasen, ved at behov kartlegges og produktet designes innenfor rammer som både kunde og bedrift er enige om. Samtidig bemerkes behovet for å være våken og se nyansene blant kundene i starten av opplevelsen.

Jeg prøver jo å være i dialog hvis det er en booking av større gruppe og da får jeg det til, ellers så vil det være å se det an ta det der og da når de kommer. For eksempel på kurs så kartlegger jeg og ser hvor langt vi kan ta det når det er kurs. (RK)

Hva er behovet? Få mest mulig info om hvem er de, hva er de ute etter? Det vet de faktisk kanskje ikke sjøl, hva de er ute etter ... (NT, B)

Denne tilpasningen krever også at opplevelsesbedriften er klar over hvilke kunder produktet skal tilpasses. Det vil kunne bety noe for hva som skal være fokus, og på hvilket nivå ting forklares.

Det ville vært en fordel å vite noe om kundegruppa på bedriftsoppleggene for å kunne sy oppleggene. Det er forskjell på ei gruppe med mannfolk med teknisk bakgrunn, og en gruppe med mest damer som jobber i helsesektoren. (KB, A)

Andre opplevelsesprodukter kan «omdesignes» eller tilpasses i utførelsen, alt etter hvem som er kunder, og hvilke førforståelser eller forutsetninger de stiller med. Her vil produsentens erfaring og hva som prioriteres spille inn, og kundenes indre inngangsposisjon er antydnet som en faktor.

Når du møter dem, er det første du gjør å kartlegge hvilke kunder du har og finne hvilke ressurser du har med deg. Og hente kundene inn i situasjon ... Så har jeg den humankompetansen som er litt spesiell, et kajakk-kurs handler jo ikke om kajakk det handler om folkene i kajakken. Det handler om opplevelsen av egenutvikling som person i tillegg til det å padle kajakk. (RK)

Noen opplevelsesprodukter kan være mer utfordrende å tilpasse. Det vil her være snakk om for eksempel guider og ansattes muligheter til å tilpasse interaksjon med forskjellige kunder som dukker opp. Vi ser at dette kan være mer utpreget innen kulturopplevelser ved for eksempel punktguiding der guiden står ved et punkt, og forskjellige kundegrupper kommer til punktet. I en slik situasjon er det heller ikke like naturlig, eller kanskje mulighet til å bedømme kundenes inngangsposisjon like godt.

Vi spør jo ofte i forkant, men det er ikke alltid vi får svar. Så langt det lar seg gjøre tilpasser vi til hver gruppe. (KB, A)

Det at førforståelsen og kundens utgangspunkt er forskjellig kan også gi muligheter. Noen bedrifter uttaler at det er motiverende hvis man kan få folk til å utfordre seg selv litt. Dette kan bidra til at kunden må være mer mentalt til stede og løftes til en bedre opplevelse. Det viser også at det er vanskelig å ha full klaff mot alle kunder.

Eksempel rappelling: Noen i gruppa bare gjør det uten høy puls, og noen vil ikke gjøre det i det hele tatt og det er greit og avklart. Det morsomste er de i midten som er usikre på om de tør, det er det morsomme, og kjempeartig når de gjør det selv om de egentlig ikke torde. (NT, A)

Det er spennende å få folk til å gjøre ting som er litt utfordrende. Hvis vi klarte å få noen som var usikre, skape tilliten, til å rappellere ned, så løpe opp igjen for å prøve en gang til. Skape tilliten og få de litt ut av komfortsonen. (NT, B)

Kundens inngangsposisjon blir av de fleste bedriftene vurdert som en faktor de tar hensyn til. Det fokuseres mest på de ytre og mest åpenbare faktorene, slik som nasjonalitet, kultur eller bakgrunn og fysisk form. Det som har noe direkte å si om hvordan opplevelsen fysisk kan gjennomføres. Dette betyr at kundens inngangsverdi slik bedriftene bruker begrepet kan ha like mye å si i produksjon av opplevelsen som design av den. Kun en bedrift nevner de indre faktorene og reflekterer over hva det har å si i opplevelsen. Vi ser at i dette kan henge sammen med den aktuelle bedriftens profil og kompetanse.

5.3.2 Tre grunndimensjoner

Carú & Covas grunndimensjoner går som tidligere beskrevet kort ut på at opplevelsen bør ha **en klar start, en klar stopp** (enclaved) som gir en innramming som står til opplevelsen. I tillegg må kunden føle seg trygg, ha en grad av kontroll og føle at **sikkerheten** er ivaretatt. Opplevelsen bør i tillegg ha et klart **tema**. Som med de fleste designelementene er det også her variasjoner i hvor stor grad dette er en faktor. Vi opplever at de fleste av våre informanter er oppmerksom på, og i den grad det lar seg gjøre, kjører en klar start-stopp som innramming av opplevelsen.

Det bygges litt opp fra briefing ca 25 minutter før turen, så tar vi på sikkerhetsdresser osv. Det er ikke sånn at vi bare kjører ut til hvalen, her er den, og så drar vi hjem igjen. (SS)

I tillegg til start-stopp, er det viktig at tema støttes i opplevelsen, at det underbygges gjennom opplevelsen. Her er det også varierende etter type i hvor stor grad dette kan gjennomføres. På Andøy Hvalsafari er dette et bevisst element i design av hele opplevelsen.

Det er en grunn til at omvisning i museet kommer før tur i båten. Vi har et veldig bevisst forhold til dette, men det er ikke noe som guidene har hørt om enda. (HS)

Det er stort spenn mellom i hvilken grad sikkerhet spiller inn i opplevelsesprodukter. Noen har store krav, da opplevelsens natur er av en slik art at det er essensielt. Vi ser at sikkerhet, og at kunden skal føle seg trygg, eller få tillit til de som arrangerer opplevelsen er tatt på alvor.

Sikkerhet er i opplæringen av mannskapene. Alle sertifikater følges. Jeg sjekker at mannskapet får alle kurs osv og at de kan takle oppgaven. (SS)

Han er jo erfaring og kvalitet i bølter og spann på klatring, grotting, rapell, brevandring/Svartisen. Veldig kvalitetsbevisst og veldig trygghetsrelatert. De som har vært på tur med ham vet at de trenger ikke tenke sikkerhet sjøl, de vet at han tar vare på alt det der. (NT, B)

... for eksempel la noen få opplæring og gå først i tauet og guiden går tett bak, dette blir en helt annen tur. Dette gjør kundene mye mer aktive og denne måten er jeg blitt mer og mer glad i så lenge det er sikkert ... (NT, A)

Men også her er det vurderinger som må gjøres i hvert enkelt tilfelle, og vi ser at menneskekjennskap og det å kunne vurdere mennesker er viktig i opplevelsene.

Hva er det som vinner av fornuft og følelser? For de fleste så er det følelsene som vinner. Folk er redde og grunnen til det er at det er ukjent terreng. Folk opplever det utrolig mye tryggere når jeg står ved siden av i vannet. Jeg kartlegger hvor trygg de er når de kommer gående nedover mot stranda, ser på alder, kroppsbeherskelse osv. (RK)

At sikkerheten blir prioritert kan også få forskjellig utslag. Også her er det variasjoner på hva folk legger i hva som er trygt eller ikke. Det vil likevel måtte settes grenser i hvert tilfelle.

Når det gjelder sikkerhet så kan vi legge føringer på hvordan dette håndteres. For eksempel så har vi under klatring sagt at det ikke er lov til å ta telefon, dette har kunder blitt oppgitt over. (NT, A)

Sikkerheten er heller ikke bare den enkeltes sikkerhet, det er snakk om vurderinger omkring alle aspekter av opplevelsen.

... det handler om å bruke hue. Jeg har jo bål ute hele året. Jeg har snakka med brannvesenet, og har innhenta litt kunnskap om dette. De var glade for at jeg ga beskjed om at jeg skulle ha et arrangement og så sa jeg litt om hvilke forhåndsregler jeg tok der vi var. Det takket de for, og sa at dette får du lov å holde på med. (HM)

Det kan også komme til ganske banale uttrykk omkring sikkerhet. I Norge er vi vant med glatt føre, men utlendinger er ofte ikke det. Da må dette legges inn som en faktor det må tas høyde for når forholdene tilsier det.

Vi selger isbrodder med til alle i opplevelsene der det er gåing når det er standard vinterføre med is på Andenes. For å sørge for sikkerheten, det er inkludert, kan ikke velges bort. (HS)

Vi ser at elementer fra Carú & Covas grunndimensjoner er tatt hensyn til, men at dette kan være tilfeldig. Vi oppfatter ikke at bedriftene i stor grad er kjent med denne teorien i opplevelsesdesign. Noe dekkes i andre elementer som dramaturgi og tematisering/storytelling. Sikkerhet er en så naturlig del av de fleste opplevelsesproduktene at det blir tatt vare på gjennom lover og sertifisering, eller bygger på erfaring og sunn fornuft.

5.3.3 Tematisering og storytelling

For å kunne designe en opplevelse som drar kunden inn, forteller historier og gir større muligheter for en ekstraordinær opplevelse, er det viktig at tema og konsept harmoniserer. Noen av bedriftene er bevisst og bruker dette, men ønsker gjerne å bli bedre.

Jeg var på kurs nylig sammen med Hamsunsenteret, der jeg skal bli bedre på storytelling. Jeg velger ofte da å fortelle historien til leverandørene mine. Rett og slett. Det er mye research. Man må vite litt, eller memorere det. (HM)

Det er imidlertid bred enighet om at dette elementet er viktig, og at kunden må kunne se en rød tråd og konsekvent bruk av tema.

Ja! Det er ganske viktig. Et levende museum. (KB, A/B)

Jeg er rimelig tro med det her med lokalmaten og den delen der. De må liksom kjøpe hele pakka med meg på kjøpet. Det er sånn det henger sammen. (HM)

Historiefortelling og tema blir også framhevet ved at det er en av de tingene som virker best ved opplevelsen, som ved Kulturbedriften.

Det at de møter karakterer eller rollefigurer. Vi bruker tidsvitner eller historiske personer som rollespiller og er kledd ut som forteller. (KB, B)

Måten historiefortellingen skjer på kan også variere. Ikke bare mellom de forskjellige bedriftene, men også etter type eller variasjon av produkt hos en bedrift.

... er jeg der og lager mat, så er det muntlig. Er det catering, er det en skriftlig sak som følger med. (HM)

For noen kommer historiefortelling naturlig, og forsterker dermed produktet, kanskje tilfeldig og personavhengig. Ikke alle har verken evne eller vilje til å dra med kundene inn i et tema uten at det har direkte relevans til selve kjerneaktiviteten.

Jeg er en storyteller. (RK)

Den store historien inviterer jeg dem inn i, den store pulsen. (RK)

Vi mener å se at de fleste bedriftene er klar over tematisering og storytelling som en god måte å bygge opp under opplevelsene på. Noen bruker dette relativt aktivt, mens andre enten velger å la være eller mangler kunnskap eller inspirasjon til å gjennomføre noe slikt. Tid eller personlige egenskaper eller preferanser kan også ha en medvirkende årsak til hvorfor eller hvorfor ikke dette brukes.

5.3.4 Opplevelsesrommet

Opplevelsesrommet er der bedrift og kunde møtes, der opplevelsen skapes. Dette er de fleste bedriftene bevisst, og tar hensyn til i design av opplevelsen. Naturbaserte opplevelser foregår jo på forskjellige steder, eller det tilbys variasjoner i produktet alt etter hvor arrangementet gjennomføres. Da er det viktig at dette er med, og blir forberedt på en bra måte.

Mye må spille sammen. Opplevelsesrommet må passe med det du skal gjøre. Blitt mer og mer opptatt av dette. Jeg må alltid sjekke, drar enten og ser, eller må få tilsendt bilder fra der jeg skal lage mat. Bålplasser? Benker? Er rommet tilpassa det vi skal gjøre? Dette er veldig viktig. (HM)

Et ufravikelig krav vil være at du må ha vært der før, for å kunne guide en tur. Du trenger å vite hvor utkikkspunktene er, hvor er det elementer som du kan bruke til å påvirke sansene. (RK)

Stort sett. Det har hendt jeg ikke har vært på stedet. Men jeg sjekka det godt, noen ganger ikke sjøl, men snakka med noen som var der eller kjente stedet godt. Noen ganger er det ikke praktisk å dra dit før. (NT, B)

Hvis opplevelsen foregår inne i bygg, er det poengtert at det er viktig med fleksibilitet med hensyn til forskjellige typer arrangement. Opplevelsesrommet må enten tilpasses fra starten av, eller kunne bygges eller tilpasses etter hva produktet er.

Så det har vi jo lagt inn planene framover også at vi kan ha store grupper med servering og arrangementer i utstillinga, for folk synes det er kult å sitte ved museumsgjenstandene i utstillinga og spise. (KB, B)

I den nye utstillingen er det jobbet mye med at vi skal ha lagring der og der ... at det ligger til rette for å integrere opplevelsene i utstillingen. (KB, A)

De forskjellige opplevelsene byr både på forskjellige muligheter og utfordringer i det å bruke virkemidler i opplevelseshvervet. Enkelte opplevelser, som en kajakkture beveger seg også gjennom flere scener, som kan brukes forskjellig. Noen kan bruke stillhet eller andre elementer, mens andre har elementer i opplevelsen som kan utnyttes.

Og jeg må bruke bålet mer til sosialisering, for jeg bruker jo bålet til å lage maten. (HM)

... man er i havet og ikke på havet. Når man glir inn i en stille våg og ber alle om å slutte å padle og bare være tilstede og lytte, det er sterkt. (RK)

De fleste bedriftene bruker opplevelseshvervet som element i opplevelseshvervet. Bedriftene ønsker å gjøre seg kjent med og undersøke hvordan opplevelseshvervet kan fungere for de aktuelle opplevelsene. I den grad det lar seg kontrollere, så søker de fleksibilitet og tilpasningsmuligheter for opplevelseshvervet for å underbygge de forskjellige opplevelseshvervet.

5.3.5 Dramaturgi

Litt overraskende var dramaturgi det designelementet som ble hyppigst nevnt. Alle bedriftene viser forståelse for, og er bevisst bruken av dramaturgi i forbindelse med opplevelser. Det er varierende i hvor stor grad det er mulig, hvor bevisst de er, og i hvilken form dette kan integreres i opplevelseshvervet.

Vi bruker dramaturgi aktivt for å få engasjert kundene på riktig måte. Jeg har nå planer om å starte med litt internopplæring av guidene slik at de også får litt informasjon om dramaturgikurve fordi jeg er ganske trygg på det selv etter å ha holdt på med det i 4-5 år. (HS)

Jeg tegner ikke en opplevelseshvervet for hvert produkt, men har det i hodet. Helt klart smart å ha en oppbygning og spare noe til slutten av turen, den tenkingen har jeg lært en god del av. (NT, A)

Jeg har laget meg et rammeverk til de forskjellige mulighetene, men du må tilpasse deg når du står der med kunden. Dette er pr nå bare i mitt hode så lenge det bare er meg. (RK)

Ikke veldig i selve design, men vi er entusiastiske og skal vise det ... vi prøver å kjøre en topp med entusiasme under turen ... etter turene er det alltid en slags avslutning med suppe og takk for turen. (SS)

Det viser seg også at kundene har et forhold til dramaturgien i de forskjellige opplevelsene, kanskje ubevisst, muligens også kulturelt betinget. Noen ganger får det lett komiske konsekvenser. Som om naturen lar seg scripte, og at naturen manipuleres til å gjøre spektakulære ting når turistene kommer.

For eksempel hadde vi en gruppe asiater som så på hvalene, og når de var oppe og pustet og lagde lyd, klappet alle sammen som det var et show «very good whales». (HS)

I noen tilfeller er kanskje opplevelsen så bra at det er vanskelig å forstå at den ikke er laget spesielt, men er et naturlig fenomen.

... jeg hadde med en fra Malaysia på visningstur til Saltstraumen, han ville ikke dra derfra! Han skjønnte ikke at dette ville snu og gå sterkest andre veien hver sjette time. Han spurte om dette var naturlig eller vi lagde det! (NT, B)

Ved andre opplevelser kan dramaturgien være vanskelig å variere, det er mindre spillerom i design av opplevelsen, spesielt i forbindelse med mat.

Så er det dramaturgien, selvfølgelig. Den gir seg av og til selv når du jobber med mat. Gjennom måltidet, så er det jo en linje. Forrett, hovedrett, dessert med bålcaffe til slutt. Gjerne en liten overraskelse til slutt. Enten noe bakst, eller en sjokolade til kaffen som de ikke visste om på forhånd. (HM)

Hvordan dramaturgi brukes i design av opplevelsene, og hvor store ressurser som brukes varierer også mye. Dette er selvsagt avhengig av hvilke muligheter og midler bedriften rår over.

Vi hadde inne et opplevelsesbyrå på ett av bedriftsoppleggene når vi jobbet med denne ene opplevelsen. Den var veldig gjennomarbeidet. Nå har vi en dramalærer, så vi kan jo bruke han/henne til å kvalitetssikre dramaturgien. (KB, A)

Vi ser altså at dramaturgi er et kjent og hyppig brukt virkemiddel for å øke kvaliteten på opplevelsene. Alle bedriftene var kjent med begrepet, men hadde forskjellige løsninger på hvordan det ble implementert i design av opplevelsen. Dette henger i stor grad sammen med opplevelsenes natur, men også kunnskap om emnet, ressurser, tid tilgjengelig og kunders inngangsposisjon spilte inn.

5.3.6 Ulike kundeinteraksjoner

Vi ser at det er noe forståelse rundt bruken av forskjellige kundeinteraksjoner i design av opplevelser blant bedriftene. Noen bruker det aktivt i samarbeid med kundene i forbindelse med bestilling og tilpasning av produktet. Dette er selvsagt en styrke, da kan man ha fleksibilitet i at flere kundegrupper kan passe inn i samme type opplevelsprodukt. Alt etter i hvilken grad interaksjon med andre kunder, bedriften, natur eller seg selv er nødvendig eller ønsket. Men det stiller krav til et gjennomtenkt og fleksibelt produkt. Eksempelet fra Kulturbedriften illustrerer hvordan interaksjon og samspill kan øke verdien av opplevelsen hvis den kan tilpasses flere situasjoner.

... ift gjester med forskjellig bakgrunn eller opplevelser, hvis vi er en rollefigur, og de sier noe som er helt uventet. Det å kunne ta det da, og gjøre noe ut av det. Da må vi være veldig trygge, ha produkter som er velutviklet. (KB, A)

I andre tilfeller, og dette var framtrødende hos de fleste bedriftene, ble fleksibilitet og tilpasningsmuligheter under selve gjennomføringen trukket fram som viktig. Man kan diskutere om disse tilpasningene i selve opplevelsen er fleksibilitet i produksjonen, eller en slags brukerdrevet innovasjon. Vi velger å legge vekt på læringen som skjer fra gang til gang hos bedriftene, slik at dette fører til design av bedre og mer fleksible opplevelsprodukt. Også her er selvfølgelig mulighetene forskjellige etter hva opplevelsen er.

Vi skisserer for deltakerne hva som er mulig og legger en plan når vi kommer på breen og forklarer hva som er fordeler og ulemper med de forskjellige turene og lager en plan ut fra hva kundene ønske. (NT, A)

Gruppen var veldig forskjellig, de ville jo blitt skuffet eller overbelastet hvis de hadde måttet gå den samme planlagte turen. Her burde vi selvsagt lage to forskjellige produkter, med en som bare er «turist føring» og en som er litt mer utfordrende. (NT, A)

Kundene kan styre opplevelsen i noen grad. Det er lagt opp til for eksempel to timers tur, men hvis vi ikke har kunder som venter etterpå kan vi være lenger eller etterkomme kundenes ønsker i noen grad. (SS)

Noen ganger er det også slik at det er planlagt en aktivitet ut fra gitte forutsetninger, så har relevante opplysninger ikke blitt formidlet. Da må produktet kunne tilpasses der og da.

Gruppene er ikke alltid sånn som du er blitt forespeilet. Jeg hadde en som skulle være med på Kjerringøy, han satt i rullestol og da var det litt vanskelig å få tilrettelagt når de ikke hadde gitt beskjed på forhånd! Det er ikke lett, men det er noe erfaring gjør at man hiver seg rundt og fikser. (NT, B)

Vi oppfatter det også slik at erfaring har mye å si. De mest erfarne vi snakket med var veldig klar på at en erfaringsbase, eller «bag of tricks» ofte kommer godt med når man har med forskjellige mennesker og gjøre.

Den som står der med kunden må vite hva de holder på med, du må ha ei overskuddsbøtte av erfaringer å ta av. Du må kunne litt om alt, og så må du ikke tru at du vet mer enn de som kommer som kunder. (RK)

Totalt sett var bedriftene mest opptatt av at opplevelsen bør være mulig å tilpasse ved selve produksjonen. Noen få hadde prosedyrer og rutine til å sy produkter i forkant som passet til kundene, og en bedrift nevnte at produktporteføljen var sammensatt med tanke på forskjellig krav eller ønske om interaksjoner. Målet vil være å gi kundene riktig mengde og type interaksjon slik at opplevelsesverdien blir høyest mulig.

5.3.7 LEO Pyramiden

LEO pyramiden omfatter veldig mange elementer omkring det å få til et godt opplevelsesprodukt. Her beskrives en mengde egenskaper ved hvordan opplevelsen påvirker kundene, og i hvilken grad. Noen bedrifter var klar over LEO pyramiden, og brukte elementer fra den i større eller mindre grad i design av opplevelsene.

Jeg tegner ikke en LEO pyramide for hver tur, men den er viktig. (NT, A)

Når vi informerte om de forskjellige elementene i LEO, var alle bedriftene enige om at **autentisitet** er viktig. Her hadde alle meninger omkring hvordan dette skulle tas hensyn til, og at produktene hadde forskjellig grad av autentisitet.

Jeg har mange ganger tenkt at mye av det vi holder på med er bare tull og fjas, men noe av det er det ikke. Det mest autentiske produktet vi har er lofofiske for da blir du med en ordentlig fisker fra Værøy, han er til og med båtmekaniker med egen båt. Han forteller historien om faren som også var fisker og druknet og kom bort på havet, han ligger her nede et sted. Dette er 100% autentisk, det eneste som ikke er autentisk er deg som ikke kan dette. (NT, A)

Vi prøver å være ganske bevisst på at folk faktisk møter en historisk person som formidles så korrekt som mulig. Altså de personene som har levd, at det er mest mulig ekte det vi skal fortelle om. (KB, B)

Jeg tror at det er helheten som gjør det, men det viktigste er at produktet er ekte og autentisk. Her er det å se de store dyrene i sitt rette element. (HS)

Jeg er kompromissløs når det gjelder at hovedråvaren i maten skal være lokal. Om det er rein, elg, sau, hval, fisk, så må det være lokalt. (HM)

Nest etter autentisitet var det bruk av **kontrast** de fleste var bevisst. Noen produkter er en kontrast til ditt vanlige liv, eller hjemlassen din.

Det er helt klart at kontrast til det travle livet er noe som mange betaler for å få. (NT, A)

Det at produktet innebærer en kontrast, eller innehar kontraster i seg selv.

Hele tiden. I matrett: Du har surt/søtt, salt/søtt, eller fargespill, sånn at bare i en matrett kommer det kontrast. Også jobber du med kontrast i forhold til en «vanlig» bordsetting. En treretters på restaurant er helt annerledes enn den settingen du kommer til her. (HM)

Det å se kontrasten til fortiden, utviklingen som har vært så enormt rask. Vi bruker den for eksempel i et undervisningsopplegg om krigen. For elevene som ikke har opplevd krigen, eller usikkerheten med hensyn til atomtrusselen og sånt. (KB, A)

... den store pulsen; mindfulness, natt og dag, flo og fjære, lys og mørke: Dette er den evige greia som vi har å forhold oss til. Vi i den moderne hektiske og tekniske verden har kommet veldig mye bort fra dette, jeg inviterer de inn i dette som i tidligere tider har styrt alt. (RK)

Også bruk av **sanser**, og i noen grad **flersanselighet** var relativt godt kjent som virkemiddel. Hvis man kan involvere flere sanser, er det sannsynlig at opplevelsen blir sterkere mer minneverdig.

Det har vært veldig viktig for oss at det skal gi opplevelser, også med sansene. Få med så mange som mulig. Det har også vært viktig for oss at du skal kunne ta på gjenstandene her. I de aller fleste museer kan du ikke gjøre det. (KB, A)

Vi jobbet også med innovasjon for å forstå hvordan kundene vil oppleve det, det er ikke nok at de bare skal se en hval, det er også lyd, det er havluften/marin luft, sjøvann på jakken. Da blir det en mer komplett opplevelse ved at du får brukt alle sansene. (HS)

Vi bruker det som et element noen ganger, typisk eksempel på grottetur hvis gruppa er mottakelig for det så slår vi av alle lysene og sitter stille et par minutter og da hører man at det drypper etc., det er typisk for dette. (NT, A)

Viktig at så mange av alle sansene blir engasjert. Kundene må få ta på alle tingene som er her som for eksempel hval skjelettet, og ting som lukter må de få lukte på, du selger ikke såpe hvis den er innpakket og ikke lukter. (HS)

Her illustreres at sanse elementet er kjent, men kanskje ikke bruken er like bevisst.

Smak er det viktigste. Ikke sikkert jeg har vært så bevisst på flersanselighet. Det er jo best hvis man får med flere sanser, for da husker man best. Derfor liker jo jeg matkursene veldig godt, for da får man ta på og gjøre noe. (HM)

Sansene har jeg ikke vært veldig bevisst på, men har hørt om og lest om det og skjønner at det også ubevisst påvirker opplevelsen. Jeg tenker nok mindre på det enn de andre tingene. (NT, A)

Det kom frem eksempler på flere minneverdige opplevelser, men dette er ikke noe som man kan planlegge på. Det er som sagt så mange faktorer som må være tilstede og som må klaffe for at det skal bli minneverdig. Når kunden har fått en minneverdig opplevelse så har opplevelsesbedriften klart å gi kunden en høy og varig opplevelsesverdi. Dette tilsvarer det mentale nivået på LEO pyramiden.

Fire timer i båt, så kommer du til Røst. Tatt imot av en eventmaker. Helt utrolig! Opplever Paris-stemming der ute, de får være med på masse kult, får utfordre seg sjøl, gutta får makeup og masse rare ting. Det setter en spiss på det med selvutvikling, opplevelsen av Røst med det glamorøse midt inni. Fiskevær, en helg som er helt magisk, de snakker om det enda! De var i Paris året før, men de synes dette her var kulere. Da har du utvikla et godt produkt! (NT, B)

Noen har drømt om å gjøre en ting i 50 år og endelig så får de gjort det. (NT, A)

Det er det å få kunden til å være tilstede og kjenne på følelsene. Transformasjon og utvikling av gjesten som er noe av det nye innen opplevelsesøkonomien. Jeg ser på padling som yoga og meditasjon på en gang. Man er tilstede i øyeblikket, man er i havet og ikke på havet. Når man glir inn i en stille våg og ber alle om å slutte å padle og bare være tilstede og lytte, det er sterkt. (RK)

Når vi tok opp emnet **unikhet** i intervjuene så ble alle informantene noe skeptisk. *Du skal være forsiktig med å bruke ordet unikt fordi det er så sterkt. Ordet konkurransefortrinn var det som de fleste identifiserte seg bedre med.*

Jeg kommer dit kunden er. Jeg gjør ting som folk ikke ville gjort. Jeg går på fjellet for å lage mat. Hvorfor skal alt være så enkelt? Jeg tar de utfordringene som ligger der. Men jeg er ikke jålete, og det er kanskje et fortrinn. Ja, jeg har sagt at jeg lager ærlig mat. Ikke forvent mye dilldall. (HM)

Jeg er den eneste som tilbyr guiding i kajakk i Salten. (RK)

Så har jeg den humankompetansen som er litt spesiell, et kajakk-kurs handler jo ikke om kajakk det handler om folkene i kajakken. Det handler om opplevelsen av egenutvikling som person i tillegg til det å padle kajakk. (RK)

Noen av bedriftene hadde litt teoretisk kompetanse omkring elementer av LEO pyramiden som verktøy og virkemiddel. De var særlig bevisst på det med **autentisitet** og **kontrast**. Bruk av **sanser** som element i opplevelsesdesign er relativt kjent, men kan av og til være vanskelig å inkludere i opplevelsen. Når vi spurte om hva som er **unikt** med produktene så svarte de fleste at ordet unikt blir litt sterkt. Vi landet på **konkurransefortrinn** som et godt uttrykk for unikheter. Noen av elementene som inngår i LEO pyramiden er ikke tatt med i dette avsnittet da de er omtalt i tidligere avsnitt slik som for eksempel historie/tematisering og kundeinteraksjon.

5.3.8 Opplevelsesverdi

Her er det primært det som oppleves som **verdifullt for kunden** som er relevant. Men at kundene blir fornøyd kan også være motivert fra et menneskelig synspunkt hos bedriften. Ved at bedriften selv føler at produktet er vellykket hvis kundene er fornøyd. Dette aspektet glir selvfølgelig inn i motivasjon hos bedriften.

Jeg bryr meg inderlig om at folk skal ha det ok, jeg gjør det fortsatt med hjertet og det er veldig viktig. (NT, A)

Læringsverdi ble også trukket fram som en av de viktigste faktorene. Selv om målet fra bedriftens side ikke nødvendigvis er å drive med læring, kan læringsaspektet likevel virke positivt. Vi ser at **epistemisk verdi** kan være en forsterkende effekt på opplevelsen i forbindelse med opplevelser der det ikke er hovedpoenget.

Målet er ikke at du skal lære noe på tur. Det gjør vi heller på kurs, for eksempel klatrekurs som vi også arrangerer. Jeg mener at formålet ikke er læring, men læring gjør det til en større opplevelse. (NT, A)

På samme måte illustreres det her at opplevelser kan stimulere til, og muligens forsterke, læring der det er intensjonen med opplevelsen.

Læring gjennom opplevelser: «Det var så artig når dere hadde det eller det». Da husker de opplevelsen, oss og eventene, og de har lært noe gjennom den. (KB, A)

Noen av bedriftene har produkter som både kan brukes som rene opplevelser, men også som kursing. Da er selvfølgelig læring kjerneproduktet, mens verdien av andre aspekter ved opplevelsen også kan være viktig.

Jeg har grunnkurs i kajakk og kjæresteri. Vi tar folk som har vært i lag lenge og setter de i kajakken. Og i starten er ikke dette bare enkelt, men dette gir en enorm utvikling – sammen. (RK)

Med matkursene er misjonen min å få folk til å forstå at det er ikke så vanskelig å lage mat fra bunnen av som de kanskje tror. Hvis jeg kan få folk til å kjøpe litt mindre ferdigpizza, er det bra. La råvaren stå for det den er. (HM)

Settingen i opplevelsene er også ofte designet som en sosial greie. Man er en gruppe som opplever noe, eller man blir en gruppe individer satt sammen i situasjonen. Da er den **sosiale verdien** nevnt som en verdi.

Sosialt samhold og artige ting de kan snakke om i ettertid er noen av verdi for bedrifter. (NT, A)

Variasjoner av hvilke følelser som settes i spill er mange. Det ble fremhevet at overraskelse ofte kan føre til begeistring som verdi. Dette er også på den **emosjonelle** siden, men mer spontan og vanskelig å planlegge. Det er en slags bonus hvis det skjer.

Først og fremst får de jo et godt måltid. Så får de det kanskje i en setting de ikke hadde forventa. Wow! så sitter vi her ute og spiser tre retter! (HM)

Det må jo være den der WOW-effekten. Det er et wow-bygg i seg selv. De aller fleste får den effekten hos oss. «OI! Dette hadde jeg ikke trodd!» (KB, A)

Overraskelsen og begeistringen kan også være ved at kunden overrasker seg selv ved å utfordre eller mestre ting de ikke trodde var mulig.

Hvis noen gjør noe de kanskje ikke trodde de kunne. Jeg blir veldig glad hvis jeg får med noen som er totalt utrent og de ser en enorm glede, de kommer ut, så er de så slitne at de holder på å rase sammen. Men de er lykkelige! (NT, B)

Tid er kanskje den eneste **«funksjonelle» verdien** som ble påpekt. Kunden sparer tid, og potensielt penger, på å la bedriften ordne opplegg eller pakker.

Vi kan lage noe på 6-7 timer som de med fire personer ville brukt dager på å lage. Og så mener jeg at det ikke blir like bra når de gjør det selv. Kunden kan selvsagt gjøre det selv, men da bruker de mer tid og penger på det. (NT, A)

Suvenirer er fra teorien nevnt som viktig for kunder. Dette ser vi at noen av bedriftene har satt i system, og bevisst i forhold til markedsføring og salg. Suvenirer og annet reklamemateriell kan også være en god inntektskilde og ha god reklameverdi for bedriften.

T-skjortosalget ble økt kun for at jeg satte belysning på skjortene som henger på veggen. Samme som at du må gå en liten runde i butikken, du kommer ikke rett gjennom i en linje. (HS)

Jeg har nettopp laga profilforkle og caps. Rett og slett. Som er mulig å kjøpe. (HM)

Vi ser også at noen er i startfasen med dette, da kundene etterspør det. I tillegg må produktene passe mot profil og aktivitet.

Kundene er veldig interesserte i dette hvis det er god kvalitet. Vi fikk tilbud om å selge våre egne gensere med «guide» på for 600kr. Nå designer vi T-skjorter som skal selges. (SS)

Det jeg har er bilder som kundene får etter turen. Før sendte jeg dette som en overraskelse, det nye nå er at jeg sier at de får kule bilder av seg selv i kajakken. (RK)

Vi har masse i bestilling, det skal jo være sammenheng mellom den nye utstillingen og butikken. Det blir litt mer gjennomtenkt, at folk kan gå gjennom. (KB, A)

Vi mener å se at bedriftene gjennom et bredt spekter av opplevelser ser ut til å fokusere mest på emosjonell verdiskapning hos kunden; «ha det fint» og få en god opplevelse. Dette er nevnt i noen form hos alle bedriftene. I tillegg ser læringsverdi ut til å være en forsterkende faktor i oppfattelsen av verdi for kunden, selv når læring ikke er primærproduktet som ved kurs. Sosial verdi er i varierende grad viktig basert på type opplevelse og sammensetning av kundegruppene.

5.3.9 Oppsummering designelementer

Med hensyn til viktige designprinsipper rundt opplevelser, fant vi at bedriftene i varierende grad var kjent med dette. LEO pyramiden som teoretisk verktøy og virkemiddel var kjent av noen få, men når vi nevnte designelementene som inngår i LEO pyramiden hadde de fleste tanker rundt disse.

De hyppigst nevnte elementene var autentisitet og dramaturgi. Kontrast, involvering av sanser og historiefortelling kom deretter som viktige designelementer.

De fleste mente at tilpasningsmuligheter av produkt basert på kundens førforståelse/inngangsposisjon har stor betydning.

Bruk av opplevelsesrommet var et relativt kjent element og i noen grad benyttet.

Vi mener å se at bedriftene så ut til å fokusere mest på emosjonell verdiskapning hos kunden; «ha det fint» og få en god opplevelse. I tillegg ser læringsverdi ut til å være en forsterkende faktor i oppfattelsen av verdi for kunden.

I denne delen har vi ikke sett noe mønster i forskjellene mellom case-bedriftene.

5.4 Kundeinvolvering

I denne delen presenteres og fortolkes funn i forhold til undersøkelsen av forskningsspørsmål nummer to:

F2: Hvordan involveres kunder i design av opplevelsesprodukter?

Vi har valgt å kategorisere kundeinvolvering i tre deler; før, under og etter opplevelsen. Momenter fra alle disse tre kategoriene vil være med i designprosessen av opplevelsen. Det som skjer før er gjerne en koordinering med kunden og eventuell tilpasning av produktet. Under selve opplevelsen, eller produksjon, så samskapes opplevelsen sammen med kunden og dens involvering her vil også være med på å utvikle produktet. Tilbakemeldinger man får underveis eller etter opplevelsen vil kunne bidra til å utvikle produktet videre. Her vil det også være variasjoner i måten man innhenter, eller muligheten for tilbakemeldinger.

5.4.1 Før opplevelsen

Kundens involvering før opplevelsen går på koordinering og tilpasning av produktet. Her finner man det produktet som passer, og tilpasser det til kundens behov og betalingsvillighet. Når det gjelder kundens delaktighet opp mot design så blir man indirekte involvert hvis produktene utvikles eller endres for fremtidig bruk basert på denne koordineringen og tilpasningen.

Opplevelsen starter på telefon eller mail strengt tatt, starten på turen er viktig, men opplevelsen av firmaet starter tidligere. Noen kunder leser veldig mye stoff før de kommer på tur og da blir det til en del av opplevelsen. (NT, A)

Jeg gjør behovsanalysen og finner fram til produktet. Da kommer et tilbud med relevant informasjon til kunden. Man kan ha ferdige pakker, og det er viktig, men man kan tilpasse dem. (NT, B)

Erfaring og faste kunder vil kunne gjøre designprosessen enklere, men også gi rom for at kunden kan beholde overraskelsesmomentet.

Ja da går vi i dialog. De gir meg ofte blanko. I hvert fall folk som kjenner meg litt. En gang sa jeg til en gruppe på mail, «da tar vi kje i bakerovnen». Men han visste ikke hva kje var. «Det har jeg ikke spist før». Han er egentlig ikke så spenstig på matsiden. Så jeg sa at «Ok, har du noen gang blitt servert noe du ikke har likt?» «Nei, det er sant, det stemmer», da sa jeg at da kjører vi med dette. (HM)

Tilpasningen må også stoppe på ett punkt, og noen produkter kan tilpasses i forkant, men er mindre egnet for tilpasninger underveis.

Oppleggene tilpasses ganske mye etter hvem som er med. Men når vi først har satt i gang, er rammene mer satt. (KB, A & B)

Vi så også eksempler på design av produkt utført uten kundeinvolvering i designprosessen. I det eksemplet så ble det designet et opplegg som bedriften mente var perfekt, men hvordan gikk det?

Jeg laget i fjor en vinterpakke som het «Winterlight and nature» på et sted uten lysforurensning, vi tenkte at denne kommer til å bli så fullbooket at vi kommer til å bli lei av å selge den. Hvor mange har jeg solgt? Null ... Hvorfor, fordi det var laget til «min ideelle turist». De som bestilte valgte denne bort hele tiden så vi kuttet den ut, og vi bruker ikke mer tid på den. Pakken ble demontert og denne delen ble valgt bort. (HS)

En av bedriftene hadde ikke noe særlig kundeinvolvering i design fasen før opplevelsen, men kundene var mer involvert i design eller tilpasning under selve opplevelsen. Dette bringer oss over i neste del som går nettopp på kundenes involvering under opplevelsen.

Ikke veldig i designprosessen, men i opplevelsen. I design av opplevelsen er det mest jeg og de andre eierne og ansatte som finner på hvordan det skal gjøres. (SS)

Kundeinvolvering er kritisk for bedriftene når det kommer til design av produktene. Uten kunnskap om, eller involvering av, kunder i design kan det se ut som at produktene ikke treffer markedet like godt. Grad av involvering og hvordan dette skjer flyter ofte inn i

produksjon av selve opplevelsen. Likevel mener vi at denne kundeinvolveringen har betydning for innovasjon og design av opplevelser fordi endringer i produktet kan bli varige.

5.4.2 Under opplevelsen

Det er helt klart under selve opplevelsen er den fasen det er mest involvering fra kundene. Dette sier seg selv ettersom det meste av interaksjon foregår i denne fasen. Viktige faktorer for enkelte opplevelsesprodukter er samskaping/co-creation, og felles for alle opplevelser er at produktet blir til mens det forbrukes.

Det jo gjennom menneskene som er med at opplevelsen blir til. (NT, B)

Vi har vært inne på at det er vanskelig å skille mellom produkt og prosess ettersom de er tett integrert. Et opplevelsesprodukt er ikke noe du produserer og legger på hylla for senere bruk, det produseres samtidig som det nytes. Et viktig punkt som flere av informantene er inne på er det med å finne riktig inngangsposisjon og kjenne kundenes forforståelse. Litt det samme som å ha litt ydmykhet i forhold til kundenes kompetanse.

Der har jeg ikke noe standard svar, jeg leiter etter ressurser. For eksempel når jeg hadde en sveitsisk damingeniør så «intervjuet» jeg han og prøvde å få nytte av det, få han til å forklare kreftene i sving i havet. (RK)

Vi skisserer for deltakerne hva som er mulig og legger en plan når vi kommer på breen og forklarer hva som er fordeler og ulemper med de forskjellige turene og lager en plan ut fra hva kundene ønsker. (NT, A)

Starter med 3 spørsmål når de kommer; navnet, som de må gjenta, erfaring fra før og forventninger. Det siste lagrer jeg mye mer enn navnet. (RK)

Turen blir jo til etter hvilke deltagere som er med. Noen ganger er det en skavank eller noe de ikke har informert om. Da får man jo en utfordring, men det går jo likevel. Tilpassing gjøres jo hele tida. (NT, B)

Det fremkommer at mange av bedriftene er meget fleksible på å tilpasse produktet etter kundene underveis. Dette henger sammen med produktenes natur, og mulighetene som finnes. Det sier likevel noe om innstillingen til de som driver med dette, og at kunden har påvirkningskraft i utforming av produktet over flere faser.

Hvis det er ønsker om å gjøre mer av det og mindre av det, så er det overhodet ikke noe problem. Det er å tilpasse seg kunden hele tida. (NT, B)

For eksempel hvis vi har en gjeng nordmenn, og vi har sett en hval, og skipperen vil vente for å finne mer, men de sier at dette er bra, nå kan vi dra hjem, så kan vi gjøre det. (SS)

Guiden må være hyggelig, ekte og fresh og tilpasse seg og ha det sosialt sammen med kunden, jeg er ikke så glad i guider som har en fast standard måte å gjøre ting på; når jeg kommer dit så må jeg gjøre det etc. De må ha kunnskap og sosial evne for å tilpasse seg. (NT, A)

Som diskutert tidligere er opplevelsesbransjen mye bygd opp av konseptene leverer pakker og produkter som ofte ikke er fastlåst fra gang til gang. Man må derfor være forberedt på det meste alt etter hvilke kunder man har, og ha en plan for å løse eventualiteter. Dette er nevnt flere ganger, men det er tydelig at erfaring spiller inn.

Utlendinger er mer fornøyd med en kort tur ... der har vi lært litt, vi har for eksempel fått thailandske backpacker turister med joggesko, dongeribukse og samtidig fått spreke nordmenn med supert utstyr. Da måtte vi dele opp i to grupper, vi hadde heldigvis to guider. (NT, A)

Man er i naturen, den kan ikke scriptes. Vi må være ærlig med at det er forskjellig hver dag med hvilke forhold vi har, hvilke typer og hvor mange hvaler eller fugler vi ser, og hvilken type kunder som er med. (SS)

Et eksempel fra en gruppe med 5 damer og en mann og det er tydelig at mannen har tapt avstemning om hva de skal gjøre i dag og han ønsker å forpurre hele opplegget. Da må jeg legge til rette for at de 5 som ønsker en fin dag skal få det og han som ønsker en dårlig dag også skal få det. Da legger jeg et opplegg slik at dette går bra, det morsomme var jo at det var han som forvaltet pengene og damene ville at han skulle gi meg ekstra med tips! (RK)

Dette eksemplet var jo et godt eksempel på tilpasning både på godt og vondt.

Det kom også frem et par eksempler på at det er mer å hente på samskaping med kundene.

Ting tar jo som regel mer tid enn jeg tror. Det kommer litt an på hvor tight det er med tid og sånn. Men det er jo en viss gang her, en regi. Jeg kan jo ikke bytte om på forretten og hovedretten liksom. (HM)

Co-creation har vi nok en del av hos skoler og barnehager. Vi bør komme dit med flere typer brukere og kunder, der det er den dialogen underveis, der det kan utvikles (KB, B)

... jeg var for dårlig til å aktivisere gjestene, for å få de til å sosialisere. Da må jeg finne noen grep. Skulle hatt gitar eller noe. Der har jeg litt å gå på, så på neste åpne kurs må jeg tenke over det. (HM)

Essensen fra fasen under opplevelsen er at bedriftene ser ut til å verdsette tilpasningsdyktighet høyt. Det ser ut til at kundens inngangsposisjon med hensyn til de ytre faktorene som; kultur, fysisk form og alderssammensetning er viktige for å kunne la kundene ta del i opplevelsen på best mulig måte. Det kan se ut som at dette er viktigst hos de mest aktive naturbaserte opplevelsene. Det faktum at alle kunder er forskjellige og må møtes på forskjellige måter skaper en erfaring for bedriften som er en faktor i innovasjon og varig endring av opplevelsene.

Det virker som det siste sitatet kommer fra en tilbakemelding etter en opplevelse. Det tar oss over til siste kategori innen temaet kundeinvolvering, nemlig det som skjer etter opplevelsen.

5.4.3 Etter opplevelsen

Kundenes muligheter til å bidra i design etter opplevelsen kommer ved at de gir en eller annen form for tilbakemelding til opplevelseshandling. Det varierer veldig på hvordan slike tilbakemeldinger innhentes og bringes inn i den videre designprosessen. For bedrifter med få ansatte er det et spørsmål om tidsbruk. Hvis man bruker manuelle former for tilbakemeldinger, så er dette tidkrevende.

Jeg er ikke så god på det. Jeg har ikke spørreskjema! Det kommer ikke SMS etter opplevelsen, liksom. Jeg har en notisblokk. Jeg ser at det er mulig, med bedre dekning på mobil osv., er det mulig å gjøre noe der. Tripadvisor står på lista mi! Har ikke gjort det enda. Mest fordi jeg jobber mest i lokalmarkedet. Folk kan jo ikke kjøre til meg heller, det er jo litt farlig, hvis de tror at de kan kjøre til meg å få mat! (HM)

Litt usikker på hvordan vi skal gjøre dette, men jeg ønsker mer direkte tilbakemelding fra kundene. (HS)

Vi har ikke spørreundersøkelser. Reiseoperatører i mange land er interessert. Da inviterer jeg dem opp for å se produktet. De er bedre ambassadører og selgere hvis de har opplevd det selv. (SS)

Vi har fått en sånn «Happy or Not- automat» som kundene kan trykke på når de er på tur ut, om de er fornøyd eller ikke. Vi har snakka om at det skulle vært mer muligheter for tilbakemelding. På nett eller i en postkasse eller hva som helst. (KB, B)

Vi samler opp innspill på det som var bra og tar det med oss, dette er nok ikke fryktelig systematisert, men det gjør vi. Denne prosessen er nok ikke veldig systematisert opp mot design, men vi tar det med oss og justerer oppleggene. (NT, A)

Det kom frem at tilbakemeldinger har vært brukt med stor suksess i flere tilfeller. Og i det ene tilfellet skapte det også et betydelig mersalg.

Vi hadde en tidligere kunde, i 2011, som sa at billetten til museet var verdt null kroner, og dette gjentok seg med flere og da var det ikke bra. Etter dette i 2012 introduserte vi museumsguider og nå er det ikke lov å gå i museet uten guide. Dette bidro også til at halvparten av de som går i museet også kjøper hvalsafari etterpå. (HS)

Hvis kunders tilbakemeldinger skal være nyttige må de være konkrete og løsningsorienterte. Her ser vi at en konkret tilbakemelding har ført til endringer i bedriften.

Det var en kunde i fjor som kom til meg og var ikke fornøyd fordi han måtte vente i 40 minutter i kø to ganger i resepsjon og sa at systemet ikke var bra, han kom med en løsning som nå er iverksatt i resepsjon og det fungerer veldig bra. Skulle ønske alle kunder var som han. (HS)

Mer generelle tilbakemeldinger kan også lede til utvikling av produktet.

Selvfølgelig når kundene gir tilbakemelding på at dette er kjempebra, eller: det der kunne vært litt mer sånn eller sånn, så tilpasser vi det neste gang. (NT, B)

Da lærer vi en masse av det. Da begynner jeg å skjønne hva som har vært høydepunktet på opplevelseskurven deres, da blir jeg noen ganger overrasket over hva de mener for jeg kan tro at «det» er høydepunktet på kurven, mens de mener noe helt annet. (NT, A)

Det siste sitatet viser at du kan få noen overraskelser i tilbakemeldingene som går litt på tvers av det som du har tenkt i design av opplevelsen. Nå kan jo dette bare være tilfeldig, men det er ikke sikkert at den toppen du har planlagt på dramaturgikurven er det som blir toppen til kundene. Får man flere slike tilbakemeldinger så bør man vurdere å justere på produktet.

Vi fant ut at det ikke er så mye som er systematisert hos flere av bedriftene.

Ikke noe veldig systematikk i det, men alltid etter en sånn aktiv tur individuelle så får du en, i den grad vi klarer å huske på det, evalueringssmail, gjerne kjøpt etter turen, men ikke rett etter fordi da er alt bare bra og de er høy på adrenalin. (NT, A)

Jeg spør folk på direkten på stranda. Ikke mye systematisert. (RK)

Muntlig, direkte fra gjestene. Det er ikke systematisert annet enn hva vi snakker om mellom turene. (SS)

Tilbakemelding er veldig viktig hvis det er snakk om nye produkter og særlig under testing.

Vi fant at noen av bedriftene benytter dette bevisst under en pilottest av et produkt.

De får et pakketilbud med pris og det hele, så får de være pilotgruppe. Så tester de det. Dette gjorde jeg med tunnelen også. Jeg involverer kundene og ber om veldig konkrete tilbakemeldinger. (HM)

Hovedfunnet er at tilbakemeldinger foregår lite systematisk, uansett størrelse og type bedrift. Ønsket om tilbakemeldinger er større enn evnen til å innhente konkrete tilbakemeldinger. I de tilfellene der nyttige og konkrete tilbakemeldinger er gitt tar bedriftene dette til etterretning og endrer seg.

5.4.4 Oppsummering kundeinvolvering

Vi mener å se at uten involvering av kunder, eller kunnskap om kunders behov, vil bedriftene ikke treffe markedet godt.

Koordinering rundt og tilpasning av produktet er særlig utstrakt hos de minste og naturbaserte bedriftene.

Tilbakemeldinger ønskes i stor grad, men mottas for det meste muntlig og systematiseres i liten grad.

5.5 Samarbeid / nettverk

I dette avsnittet skal vi undersøke det siste forskningsspørsmålet som går på samarbeid og nettverk:

F3: Hvordan kan bedrifter samarbeide om design av opplevelsespakker?

Det finnes mange former for samarbeid både formelle og uformelle. Fokus i oppgaven er ikke på type av samarbeid, men mer om de samarbeid som eksisterer bidrar til bedre utvikling innen design av totalpakker. Funnene antyder at **relasjoner** og muligheter for **marked** er viktig. Vi har også sett på hvilke **utfordringer** bedrifter i opplevelsesnæringen har når det kommer til samarbeid og nettverk. Som sagt flere ganger så er mange av disse bedriftene små med få ansatte og det kan by på visse utfordringer.

5.5.1 Relasjoner / Personrelatert

Innen samarbeid og nettverk kom vi frem til at mye av det som informantene trakk fram var relasjoner og personrelatert. I den første kategorien ser vi på hva de mente var viktig på det menneskelige plan i samarbeidssammenheng. Her ser vi gjensidig nytte og personlig kjemi som viktige faktorer.

Det er viktig at det er gjensidig samarbeid. (NT, B)

Jeg har en veldig enkel policy «de som bruker oss, de bruker vi» og så ber vi om provisjon. Jeg gidder ikke å bruke tid på skriftlig samarbeid. Du merker fort hvem som er ok å ha et samarbeid med. Gjør det på samme måte når det gjelder samarbeid innen design av produkter også. (NT, A)

Ellers er det reiseoperatører og gjerne små selskaper. Der er det lettere å få personlig forhold og bedre service. De vet etter å ha vært her hva de snakker om når de selger vårt produkt. (SS)

Personlig kjemi er også en del av dette, hvis jeg kjenner at det er et eller annet, så blir det bare med den ene gangen. (RK)

Utfordringene er jo hvis det skjærer seg sånn kjemimessig da. Du må vite hvem du kan samarbeide med, du må kjenne samarbeidspartneren din ganske godt. Sånn at du skjønner at du kommer gjennom dette. (HM)

Når det er snakk om markedsføring og arbeid mot det utenlandske markedet, kan kulturforståelse og språk være viktig. Dette kan være avgjørende i tillegg til selve produktet. Eksemplet under illustrerer dette, og er fra en konferanse mot det asiatiske markedet.

Vi må lære å kjenne de forskjellige kulturene og sørge for at vi møter representantene fra turoperatørene på riktig måte. Relasjoner er mer viktig i dette markedet enn at bedriften er ryddig og fin. (HS)

Stikkord som går igjen i disse sitatene er; hvem som er ok, kjemi, personlig forhold og relasjoner. Alt dette peker på at det er et viktig personlig aspekt i det med samarbeid. Vi har vel alle kjent på disse tingene i diverse samarbeidssituasjoner, at det er enklere med de som du går godt sammen med.

Ulempen er hvis underleverandører kjører egen agenda i stedet for å være en del av pakka. Det er vanskelig noen ganger hvis en av aktørene er driver av samarbeidet, det kan bli bedre hvis en uavhengig aktør drar arbeidet, for eksempel Visit Bodø. (NT, B)

Det er også en balanse mellom relasjoner og marked. Det viser seg at lokale relasjoner blir brukt også i markedssamarbeid.

Vi sender kunder dit, og de sender til oss. (SS)

Hovedfunn er at bedriftene ser ut til å jobbe med folk de liker og kan stole på. Personlig kjemi, magesfølelse og gjensidig nytte kan se ut til å spille størst rolle hos de minste bedriftene. De største bedriftene fokuserer mer mot markedssamarbeid, men ser viktigheten av personlige relasjoner og kulturforståelse/språk på et mer forretningsmessig plan.

5.5.2 Markedsrelatert

Med et markedsrelatert samarbeid tenker vi på et samarbeid der bedrifter gjør noe sammen for å nå ut til flere eller nye markeder. Dette kan være i form av samarbeid om totalpakkeløsninger som vil trekke til seg nye og flere kunder. Det er også nevnt fra bedriftene at dette er noe de ser på som samarbeid om andre salgskanaler, det være seg via turoperatører eller for eksempel hoteller.

Det er det jeg kaller andre salgskanaler, for eksempel hoteller i Bodø som kjenner til våre produkter. Og så har vi begynt å jobbe mot turoperatører i Oslo og utlandet, men dette er en lang vei å gå. Det finnes mange av disse operatørene, men det er det å finne de riktige den som matcher dine produkter. (NT, A)

Det hjalp å være på messer for møte turoperatørene og så finne hvilket segment de ville betjene. I år var første vinter (oktober til april) hvor dette gav utslag, vi hadde 900% økning i forhold til i fjor «det eksploderte». (HS)

Har lite skriftlige avtaler ... Er på vei til å lage noen skriftlige intensjonsavtaler med hoteller etc. (RK)

Et samarbeid med andre for en liten bedrift vil også føre til at man kan ta større arrangement som man ikke kunne tatt alene. Dette kan være i form av å sy sammen totalpakkeløsninger.

Har samlet på samarbeidspartnere fra dag en, slik som guider, andre firma som kan brukes og har et supert system for dette som jeg ser på som en av styrkene for mitt firma. Har tenkt systematisk på dette, og kan enkelt lage en tur for opptil 200 med fullt utstyr fordi jeg har samarbeidspartnere. (NT, A)

Folk spør hvor store grupper eller arrangementer kan jeg ha? Da sier jeg så stort du vil, for da drar jeg bare med meg flere samarbeidspartnere. (HM)

Fordelen er jo for et lite firma er man på flere arenaer, man kommer mer ut i landet og verden hvis man samarbeider. Man kan levere et bedre produkt til sammen hvis

alle trekker i samme retning. Kunden skal jo bare merke at det er en leverandør. Det er viktig at det er en som syr sammen, men at alle leverandørene er bevisst at de leverer. De får igjen i den andre enden. (NT, B)

En annen form for samarbeid er det å være i formelle nettverk slik som ARENA prosjekter eller andre som for eksempel Visit Bodø.

Vi har fått mye hjelp fra de nettverkene vi er i. Arena innovative opplevelser og lønnsomme vinteropplevelser når det gjelder prosesser, lønnsomhet. Alt går til slutt på innovasjon, segmentering og kundeforhold. (HS)

Når det gjelder disse formelle samarbeidsnettverkene har noen valgt å stå utenom eller hoppe av dette med begrunnelse i at det tar for mye tid uten å gi nok tilbake. Vi kommer tilbake til dette i siste kategori under fremme/hemme kategorien.

De fleste av informantene samarbeider eller ønsker samarbeid med andre aktører. Det er litt varierende grad på hvor formelt de forskjellige ønsker disse samarbeidene.

Forskningsspørsmålet var ute etter samarbeid ved design og noen av informantene har vært inne på at de samarbeider direkte på design. Andre gjør nok noe av design sammen med andre uten at de er det helt bevisst, særlig er dette gjeldende der bedrifter samarbeider om totalprodukter. Dette ser vi som design selv om det også kan tenkes på som pakkesammensetting.

5.5.3 Fremmere / hemmere / forbehold (utfordringer)

Her har vi tenkt å si noe om hvordan informantene har uttrykt seg om **fordeler og ulemper** ved samarbeid om design og totalpakker. I denne sammenheng tenker vi både samarbeid på små områder personer imellom, og større slik som i formelle nettverk. Det virker som om mange er opptatt av at det må være en gjensidig nytte for at dette skal fungere, og at det ikke må ta for mye tid.

Føler at nettverk er nyttig, men det er ei pine fordi det tar tid. (RK)

Jeg har en veldig enkel policy «de som bruker oss, de bruker vi» og så ber vi om provisjon. Jeg gidder ikke å bruke tid på skriftlig samarbeid. Du merker fort hvem som er ok å ha et samarbeid med ... noen har skriftlige avtaler med samarbeidspartnere med 15% rabatt etc, men jeg orker ikke å ha det med alle jeg bruker blir for mye orging. (NT, A)

Jeg stilte opp på dette, men involverte andre. Dette gjorde at det ble et mye bedre produkt. (RK)

Det ser ut for oss som at de fleste av bedriftene har mye mer av uformelle avtaler om samarbeid enn skrevne formelle.

Har ikke noe problem med å sende folk dit. Ingen formelle avtaler. Men godt samarbeid om leveranser fra råvareprodusenter ... Noen ganger er det mer igjen ved å snakke konkret med andre bedrifter ... Jeg samarbeider med flere gårder, jeg har en sånn ring av folk jeg kan snakke med. (HM)

Det er også verd å merke seg at noen mener at disse uformelle avtalene er mindre sikre enn om de hadde vært mer formalisert.

Har lagt merke til at muntlige avtaler om kompetanse bytte ikke gir den samme verdien som skriftlige avtaler. (RK)

Summen av dette er at det synes som det er mest uformelle avtaler, fordi det er mest tidsbesparende. Det er dog noen utfordringer med disse avtalene om ikke nytten av de er gjensidig. Disse forbeholdene rundt samarbeid ser ut til å være mest fremtredende hos de minste bedriftene.

5.5.4 Oppsummering samarbeid/nettverk

De minste bedriftene ser ut til å foretrekke uformelt og personlig lokalt samarbeid. Graden av formelt samarbeid ser ut til å øke med bedriftens størrelse. De fleste er medlem av formelle nettverk eller samarbeidsfora slik som ARENA prosjekter.

Samarbeid dreier seg om både design, planlegging av og gjennomføring av opplevelsesprodukter.

6 Diskusjon og konklusjon

«To succeed, jump as quickly at opportunities as you do at conclusions»

Benjamin Franklin

I dette avsluttende kapitlet i oppgaven diskuterer vi om funnene som ble presentert i kapittel 5 opp mot teori vi har omtalt i tidligere kapittel, og de antagelsene som vi stilte. En naturlig inndeling av dette kapitlet var å følge det samme prinsippet som i kapittel 5 med oppsett etter problemstilling og forskningsspørsmål.

6.1 Innovasjon

I de fleste sammenhenger dreier innovasjon seg om nyskaping og forbedring. Dette bidrar til noe nytt og verdiskapende (Hjalager, 2010). Vi ser at bedriftene nevner indre motivasjon rundt virksomheten først og hyppigst. De fleste informantene fremhever en oppriktig egeninteresse omkring det de driver med; de vil gjøre noe de selv liker og finner givende. Dermed vil det å innovere og utvikle bedriften også være å utvikle seg selv. Dette er særlig framtreddende i de minste bedriftene som i stort er drevet av livsstilsentreprenører.

I følge Matson (1996) så må bedrifter utvikle seg, følge med markedet og gjøre endringer når nødvendig for å overleve i markedet. Disse ytre faktorene er også viktige, men er mest fremtreddende i de største bedriftene. Uttalelser slik som; økt omsetning, investering og publikumstall er uttalelser omkring motivasjon for innovasjon fra de større bedriftene.

Funnene innen innovasjonstyper forteller oss at det helt klart er produkt og dernest marked som er i fokus. Paradoksalt nok ser vi at Schumpeter sin teori fra 1934 fortsatt er meget relevant. Dette til tross for at innovasjon er et meget populært forskningsfelt. Bedriftene ser ut til å vektlegge et godt produkt eller produktportefølje som kjerne i virksomheten og har dermed fokus på produktinnovasjon. Det kan virke som større bedrifter har lettere for å jobbe med markedsinnovasjon enn mindre bedrifter. Produkt- og prosessinnovasjon innen reiseliv kan være vanskelig å skille (Breiby, 2012) dette harmonerer helt med våre funn innen innovasjonstyper.

Vi tolker resultatene rundt innovasjonsprosessene dit at bedriftene i stort benytter seg av åpen innovasjon som beskrevet av Chesbrough i figur 3-3 (2003). Fuglsang (2008) omtaler også åpen innovasjon som Schumpeter mark 3. Chesbrough (2003) påpeker at eksterne impulser (kunder/nettverk) og teknologi kan påvirke innovasjonsprosessen fra utsiden på forskjellige steder.

Funnene peker klart på entreprenør/lederrevet innovasjon som den mest fremtredende. Deretter var medarbeiderrevet innovasjon aktuell hos de fleste bedriftene. Vi så ikke noe klart mønster for hvorfor de forskjellige formene ble brukt i de forskjellige bedriftene, det være seg segment eller størrelse.

Alle bedriftene svarer at innovasjon foregår gradvis/inkrementelt. Vi ser at innovasjon er kontinuerlig, men at innovasjonstakten varierer både gjennom sesong og i forbindelse med prosjekter. Rønningen (2009) og Sundbo et al. (2013) hevder at innovasjonstakt øker med størrelsen på bedriftene. Dette strider mot våre funn. Vi opplever gjennom vår undersøkelse at innovasjon er utbredt hos alle bedriftene. Vi kan ikke se vesentlig forskjell i innovasjonstakt i forbindelse med bedriftenes størrelse.

I tillegg nevner Hjalager (2002) i sine 4 barrierer for innovasjon blant annet lav kompetanse i reiselivsnæringen. Dette er også i strid med våre funn der de fleste av informantene har både god og relevant formalkompetanse innen sin virksomhet.

Vi har noen funn på det vi kan kalle katalysatorer eller tilfeldigheter, dette kan også sees på som å være på rett sted til rett tid og treffe markedet med sine produkter. Flaks er aldri feil.

Våre antakelser rundt innovasjon var følgende:

1 - Innovasjon i opplevelsesbedrifter skjer primært gradvis.

2 - Innovasjon og design foregår kontinuerlig, men ikke særlig systematisert.

I stor grad stemmer disse antakelsene både med våre funn og diskutert teori. Likevel kan det se ut som at innovasjon og design kan systematiseres og prioriteres mer. Tid og ressurser tilgjengelig ser ut til å være en begrensende faktor, mer enn evne og vilje til innovasjon og design.

6.2 Designelementer

For denne delen ble forskningsspørsmål nummer en undersøkt:

F1: Hva er viktige elementer ved opplevelsesdesign?

Som Pedersen (2012) mener er design av opplevelser å se den totale leveransen fra gjestens ståsted, og å utforme opplevelsen slik at den får størst mulig verdi for gjesten og samtidig blir mest mulig lønnsom for produsenten. For å belyse denne teorien har vi har valgt å se på elementene innen opplevelsesdesign som beskrevet av Eide (2015).

Alle bedriftene var i mer eller mindre grad kjent med viktige designprinsipper rundt opplevelser og underbygger Eide sin teori om disse elementene. For eksempel hadde noen kjennskap til LEO pyramiden som teoretisk verktøy og virkemiddel. Når vi gikk inn på detaljene og elementene i LEO pyramiden hadde alle tanker rundt elementene på den horisontale aksen.

Autentisitet og dramaturgi var uttalt som de viktigste elementene, og også hyppigst nevnt. Dernest kom kontrast, involvering av sanser og historiefortelling som viktige designelementer rundt selve produktet.

Tilpasningsmuligheter av produkt basert på kundens førforståelse/inngangsposisjon ble også nevnt av de aller fleste som overordnede elementer med stor betydning innen design.

Opplevelsesrommet var et relativt kjent element og i noen grad benyttet konsept i den grad det kan tilpasses og underbygge opplevelsen.

Bedriftene viste et oppriktig ønske om at opplevelsene skal være verdifulle for kundene, samtidig som at bedriften skulle ha inntekter. Dette stemmer også med det Pedersen (2012) sier. For kunden vil verdien kunne måles i fire arenaer som beskrevet av Williams & Soutar (2009). Vi mener å se at bedriftene gjennom et bredt spekter av opplevelser så ut til å fokusere mest på emosjonell verdiskapning hos kunden; «ha det fint» og få en god opplevelse. I tillegg ser læringsverdi ut til å være en forsterkende faktor i oppfattelsen av verdi for kunden.

Våre antakelser rundt designelementer var følgende:

3 - Opplevelsesbedrifter er i noen grad bevisst designprinsipper og teori omkring design av opplevelser.

Vi opplever at bedriftene i større grad enn antatt er bevisst og bruker teori og designprinsipper i sin utvikling av opplevelsesprodukter.

4 - Sammensatte opplevelsesprodukter gir større kundeverti og kan tiltrekke flere kunder.

Denne antakelsen mener vi bekreftes gjennom funn, ved at designelementene brukes til å utvikle kombinasjoner av flere produkter som kan gjøre sterkere inntrykk og skape større kundeverti. Dette understøttes av Pine & Gilmore sin figur 2-5 som beskriver dimensjoner i opplevelsen, og å finne «the sweet spot».

6.3 Kundeinvolvering

For denne delen ble forskningsspørsmål nummer to undersøkt:

F2: Hvordan involveres kunder i design av opplevelsesprodukter?

Som nevnt under innovasjonsformer var åpen innovasjon fremtredende hos bedriftene. Dette gir store muligheter for kundeinvolvering som beskrevet av Valminen & Toivonen (2011). Funn bekrefter dette ved at bedriftene er nødt til å kjenne kundenes behov. Uten kunnskap om, eller involvering av, kunder i design kan det se ut som at produktene ikke treffer markedet like godt. I de minste bedriftene, særlig naturbaserte, er det en stor grad av koordinering i forkant basert på kundens ønsker og inngangsposisjon. Dette gjelder også tilpasning underveis i opplevelsen. Dette synes å stemme med begrepet «user-based productization» og modell B «rapid application» som beskrevet av Valminen & Toivonen (2011).

Innhenting og utnyttelse av tilbakemeldinger foregår generelt sett lite systematisk og primært muntlig, uansett størrelse og type bedrift. De fleste bedriftene uttaler at de ønsker konkrete tilbakemeldinger i større grad enn de er i stand til å innhente og systematisere dem.

Våre antakelser rundt kundeinvolvering var:

5 - Brukerdrevet innovasjon er utbredt i små opplevelsesbedrifter.

Generelt stemmer dette med våre funn hos de minste bedriftene. Det må bemerkes at dette er i samarbeid og i kobling med lederdrevet innovasjon. Vi velger å introdusere begrepet *brukerassistert innovasjon* som nevnt i sammenheng med Valminen & Toivonen (2011) i avsnitt 3.1.2.

6 - Kundeinvolvering i design av opplevelsesprodukter øker sjansen for å treffe markedet.

Vi fikk kun et konkret eksempel på at det å unnlate å involvere kunder i design førte til et totalt mislykket produkt. Vi mener likevel at disse antakelsene stemmer godt med våre funn. De fleste bedriftene involverer kunders behov og kunnskap i design av produktene fordi de har sett at dette er nødvendig for å treffe markedet.

6.4 Samarbeid / nettverk

For denne delen ble forskningsspørsmål nummer tre undersøkt:

F3: Hvordan kan bedrifter samarbeide om design av opplevelsespakker?

Funn viser at en viktig faktor innen samarbeid og nettverk er at de minste bedriftene prioriterer å jobbe med folk de liker, kan stole på og kan ha gjensidig nytte av. Dette er i samsvar med teorien til Audy et al. (2011) om at samarbeid må være verdifullt for alle parter. I tillegg finner vi samme tendensen, men i et større perspektiv hos de større bedriftene, innen kultur og språk mer rettet mot markedssamarbeid. Dette passer med Sundbo et al. (2006) sin teori om at samarbeid kan fremme innovativ ytelse.

Vi var ute etter å finne samarbeid ved design, og noen av informantene har vært inne på at de samarbeider direkte på design. Enkelte gjør nok noe av designarbeidet sammen med andre uten at de er det helt bevisst, særlig er dette gjeldende der bedrifter samarbeider om totalprodukter.

Funn viser at avtaler om samarbeid i stor grad er uformelle. Dette er tydeligst hos de minste bedriftene og begrunnes med tid og ressurser tilgjengelig. De formelle avtalene omkring samarbeid fant vi primært hos de største bedriftene. Unntaket er samarbeid i formelle nettverk (for eksempel ARENA) der medlemskap og samarbeid av natur er formelt. De fleste bedriftene er medlem i slike nettverk i en eller annen form.

Våre antakelser innen samarbeid og nettverk var:

7 - Samarbeid med andre (både formelle og uformelle) stimulerer til innovasjon i bedriften.

8 - Samarbeid på tvers av bedrifter/regioner kan gi et mer variert tilbud og større kundegrunnlag.

9 - Det kan være utfordrende å etablere og opprettholde kontakt med nettverk for små bedrifter.

Alle antakelsene bekreftes i større eller mindre grad gjennom våre funn.

6.5 Konklusjon

Gjennom denne oppgaven har vi jobbet for å svare på følgende problemstilling:

Hvordan jobber opplevelsesbaserte bedrifter med innovasjon og spesielt opplevelsesdesign?

Vi har gjennom vår forskning sett at innovasjon i opplevelsesbaserte bedrifter i stor grad er en åpen prosess, drevet av indre motivasjon hos livsstilsentreprenører og grundere. Faktorer som markedsgrunnlag og salgbarhet spiller en vesentlig rolle, muligens i økende grad med bedriftens størrelse.

Bedriftene var i overraskende stor grad klar over designelementene som beskrevet i teorien omkring opplevelsesdesign. I den grad det er mulig for bedriftene, både med hensyn til tid og ressurser, benyttes gode prosesser i design av opplevelsene.

Brukere/kunder involveres i stor grad i prosessen rundt design av opplevelser gjennom innovasjonsprosesser. Vi har valgt å benevne dette som brukerassistert innovasjon.

Alle undersøkte bedrifter samarbeider i noen grad med andre omkring utvikling og drift av opplevelsesproduksjon. Dette er primært uformelle samarbeid som forutsetter gjensidig nytte og tillit mellom aktørene. Flere av case bedriftene samarbeider om ulike aspekter ved både design og gjennomføring av opplevelser innbyrdes. Dette bekrefter at deres uttalelser omkring samarbeid er reelle.

6.6 Tema for videre forskning

To av våre funn samsvarer ikke direkte med våre litteraturstudier. Det ene er at turistnæringen har en barriere for innovasjon grunnet lav kompetanse (Hjalager, 2002). Våre funn understøtter ikke dette ved at de fleste informantene hadde god og relevant formalkompetanse. Dette kan skyldes at det har skjedd en utvikling i næringen siden 2002 som kan være interessant å se på gjennom for eksempel en kvantitativ studie. Det andre er teorien omkring at innovasjonsaktivitet øker med bedriftens størrelse. Vi ser ikke denne sammenhengen gjennom vår undersøkelse. Om dette betyr at de mindre bedriftene har blitt mer innovative kan vi ikke slå fast, men er noe man kunne forske videre på.

Kildal Iversen et al. sin figur 2-3 beskriver de forskjellige kundegruppene. I områder med godt lokalt kundegrunnlag vil vi påstå at man bør dele opp lokalbefolkning i fritid og yrke/bedrift. Kanskje kan dette forskes videre på for å ytterligere spisse segmenteringen i bransjen og potensielt øke kundegrunnlag. I tillegg vil dette føre til økt fokus på lokale kundegrupper ikke bare tilreisende.

Et siste tema vi mener er relevant for videre forskning, kan være mulighetene ny teknologi gir. Vi har sett at noen bedrifter bruker sosiale medier, mobilteknologi, audiovisuell teknologi og mobile betalingssystemer på en god måte. Utvilsomt ligger det store muligheter og potensiale i denne og annen teknologi blant annet innen droner, kamerateknologi, trådløs overføring med mer. Vi mener at innovasjonspotensialet rundt dette er stort og burde forskes på.

Litteraturliste

- Amabile, T.M. (1996). *Creativity in Context: Update to the social Psychology of Creativity*. Boulder; CO: Westview Press.
- Audy, J-F., Lehoux, N., D'Amours, S. & Rønnqvist, M (2011). *Hvorfor samarbeide?* Magma.
- Boswijk, A., Thijssen, T. & Peelen, E. (2007). *The experience economy: A new perspective*. Pearson Education.
- Bitner, M. J. (1992). *Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees*. The Journal of Marketing, 57-71.
- Breiby, M. (2012). *Innovasjon i opplevelsesbasert reiseliv. En sammenligning av to nasjonale turistveger* (S. 100-119) I Rønningen, M. & Slåtten, T. (red). *Innovasjon og næringsutvikling i en reiselivskontekst*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Bærenholdt, J. O. & Sundbo, J. (2007). *Opplevelsesøkonomi. Produksjon, forbrug, kultur*. Samfundslitteratur.
- Carú, A. & Cova, B. (2007). *Consumer Immersion in an Experiential Context*. I Carú, A. & Cova, B. red. *Consuming Experience*. London: Routledge.
- Eide, D. (2011). *Turisme basert på fortellinger, bøker og film: en litteratur og case studie*. Universitetet i Nordland.
- Eide, D. & Fuglsang, L. (2012). *The experience turn as "bandwagon": Understanding network formation and innovation as practice*. European Urban and Regional Studies.
- Eide, D. & Mossberg L. (2013). *Towards more intertwined innovation types: innovation through experience design focusing on customer interactions*. I Sundbo, J. & Sørensen, F, red. *Handbook on the Experience Economy*. UK og USA: Edward Elgar Publishing. Side 248-269.
- Eide, D. (2015). *Opplevelsesdesign – design av opplevelseskonsept og produkt*. Presentasjon v/Dorthe Eide, 7 og 8 september 2015.

- Eide, D. & Fuglsang, L. (2015). *Nettverksdrevet læring og innovasjon i opplevelsesbasert reiseliv*. I *Innovativ Og Opplevelsesbasert Verdiskaping i Reiselivsnæringen*. Cappelen Damm.
- Eide, D. & Ljunggren, E. (kommer). *Testing som metode i innovasjonsprosessen: et verktøyhefte*. Innopp/Nord Universitet
- 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.
- Enger, A., Grünfeld, L., A. Holmen, R., B. Iversen, E. K., Jaksobsen, E. W. & Løland, J. (2013). *Sektoranalyse av reiselivsnæringen i Nord-Norge. Kunnskapsinnheting – verdiskapning i Nord*.
- Fredman, P., Wall Reinius, S. & Lundberg, C. (2009). *Turism i natur. Definitioner, omfang, statistikk*. Rapport ETOUR, R-23:2009
- Fuglsang, L. (Ed.). (2008). *Innovation and the creative process: towards innovation with care*. Edward Elgar Publishing.UK.
- Von Hippel, E (2005). *Democratizing innovation*. Boston, MA: MIT Press
- Hjalager, A. M. (2002). *Repairing innovation defectiveness in tourism*. *Tourism management*, 23(5), 465-474.
- Hjalager, A. M. (2010). *A review of innovation research in tourism*. *Tourism management*, 31(1), 1-12.
- Hjalager, A M., Nordin, S (2011). *User-driven Innovation in Tourism—A Review of Methodologies*, *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*,12:4, 289-315
- Holbrook, M. B. & Hirschman, E. C. (1982). *The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun*. *Journal of Consumer Research*. 132-140.
- Holden, A. & Sparrowhawk, J. (2002). *Understanding the motivations of ecotourists: the case of trekkers in Annapurna, Nepal*. *International Journal of Tourism Research*, 4(6), 435-446.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (Vol. 2). Kristiansand: Høyskoleforlaget.

- Jantzen, C., Vetner, M. & Bouchet, J. (2011). *Oplevelsesdesign*. Fredriksberg, DK: Samfundslitteratur
- Jensen, Ø. & Skallerud, K. (2015). *Innovativ Og Oplevelsesbasert Verdiskaping i Reiselivsnæringen – det store bildet*. Cappelen Damm.
- Kildal Iversen, E., Haukland Løge, T., Jakobsen, E. W. & Sandvik, K. (2015). *Verdiskapingsanalyse av reiselivsnæringen i Norge – utvikling og fremtidspotensial*. Menon Business Economics.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal Akademisk.
- Lindberg, F. (2015). *Ekstraordinære opplevelser*. I *Innovativ Og Oplevelsesbasert Verdiskaping i Reiselivsnæringen*. Cappelen Damm.
- Lindberg, F., Jensen, Ø. & Østergaard, P. (2015). *Den opplevelsesbaserte vending*. I *Innovativ Og Oplevelsesbasert Verdiskaping i Reiselivsnæringen*. Cappelen Damm.
- Madsen, E. L. (2003). *Offentlig støtte for innovasjon–kan det gis noen anbefaling om hvilke bedrifter som bør støttes?* Magma
- Matson, J. V. (1996). *Innovate or die: A personal perspective on the art of innovation*. Paradigm Press (Monroe, WI).
- Mehmetoglu, M. (2004). *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Fagbokforlaget.
- Mehmetoglu, M. & Engen, M. (2011). *Pine and Gilmore's concept of experience economy and its dimensions: An empirical examination in tourism*. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 12(4), 237-255. Monroe, K. B. (1990). *Pricing: Making Profitable Decisions*. New York: McGraw-Hill.
- Mortensen, P. S. & Bloch, C. W. (2005). *Oslo Manual-Guidelines for collecting and interpreting innovation data*. Organisation for Economic Cooperation and Development, OECD.
- Mossberg, L. (2007). *Å skape opplevelser - Fra OK til WOW*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Mossberg, L., Therkelsen, A., Huijbens, E., Björk, P. & Olsson, A. K. (2011). *Storytelling and destination development*. Nordic Innovation Centre, Oslo.
- Mulgan, G. & Albury, D (2003). *Innovation in the Public Sector*. London: Strategy Unit, Cabinet Office.

Nærings- og handelsdepartementet (2008-2009). *Et nyskapende og bærekraftig Norge*. St meld nr. 7.

Nærings- og handelsdepartementet (2012). *Håndbok i medarbeiderdrevet innovasjon*. International Research Institute of Stavanger (IRIS) & NTNU Samfunnsforskning.

De Paoli, D. (2006). *Forskning innen opplevelsesøkonomi – kompetansebehov og forskningsutfordringer*. Oslo: Handelshøyskolen BI

Pedersen, A. J. (2012). *Opplevelsesøkonomi – kunsten og designe opplevelser*. Cappelen Damm Akademisk.

Pedersen, A. J. (2015). *Opplevelsesbasert verdiskapning*. Cappelen Damm Akademisk.

Pine, B. J. & Gilmore, J. H. (1999). *The experience economy: work is theatre & every business a stage*. Harvard Business Press.

Pine, B. J. & Gilmore, J. H. (2011). *The experience economy*. Harvard Business Press.

Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. (2004). *Co-creation experiences: The next practice in value creation*. *Journal of interactive marketing*, 18(3), 5-14.

Rønningen, M. (2009). *Innovasjon i bygdeturisme*. Rapport 5, 2009,

Rønningen, M. & Lien, G. (2014). *The importance of systemic features for innovation orientation in tourism firms*. I *Handbook of research on innovation in tourism industries*, 27-55.

Saunders, M. L. & Lewis, P. (2000). & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*. Financial Times Prentice Hall Inc., London.

Schumpeter J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. London: Transaction Books.

Sheth, J. N., Newman, B. I. & Gross, B. L. (1991). *Consumption values and market choices: theory and applications* (pp. 16-74). Cincinnati, OH: South-Western Publishing Company.

Sundbo, J. (1996). *Balancing empowerment*. Technovation.

Sundbo, J., Orifla-Sintes, F. & Sørensen, F. (2006). *The innovative behavior of tourism firms – Comparative studies of Denmark and Spain*. Department of Social Sciences, Roskilde University, Denmark.

- Sundbo, J. & Hagedorn-Rasmussen, P. (2008). *The Backstaging of Experience Production. I: Creating Experiences in the Experience Economy*. Red. Jon Sundbo & Per Darmer, 83–110.
- Sundbo, J. (2009). *Innovation in the experience economy: a taxonomy of innovation 96 organisations*. The Service Industries Journal, Vol. 29, No. 4.
- Sundbo, J., Sørensen, F. & Fuglsang, L. (2013). *12. Innovation in the experience sector. Handbook on the experience economy*.
- Sundbo, J., Sørensen, F. & Fuglsang, L. (2009). *Innovation in the experience sector*. Centre of service studies. Roskilde University Denmark.
- Sweeney, J. C. & Soutar, G. N. (2001). *Consumer perceived value: The development of a multiple item scale*. *Journal of Retailing*, 77(2), 203-220.
- Tarssanen, S. & Kylänen, M. (2006). *What Is an Experience? Handbook for Experience Tourism Agents*. University of Lapland Press.
- Toffler, A. (1970). *Future shock*. Amereon Ltd., New York.
- Toffler, A. (1980). *The third wave*. New York: Morrow.
- Tung, V. W. S. & Ritchie, J. B. (2011). *Exploring the essence of memorable tourism experiences*. *Annals of Tourism Research*, 38(4), 1367-1386.
- Valentine, P. S. (1992). Review. *Nature-based tourism*. I Weiler, B. & Hall, C.M. (Eds.) *Special Interest Tourism* (s. 105-127), Belhaven Press, London.
- Valminen, K. & Toivonen, M. (2011). *16. Towards user-based productization in services. I User-based Innovation in Services*, Sundbo, J. & Toivonen, M., Edward Elgar Publishing, 2011:375.
- Vespestad, M. K. & Lindberg, F. (2015). *Naturbaserte turistopplevelser: En gjennomgang av ulike perspektiver*. I *Innovativ Og Opplevelsesbasert Verdiskaping i Reiselivsnæringen*. Cappelen Damm.
- Weaver, D. (2008). *Ecotourism*. Milton, Wiley.
- Woodruff, R. B. (1997). *Customer value: the next source for competitive advantage*. *Journal of the academy of marketing science*.

Williams, P. & Soutar, G. N. (2009). *Value, satisfaction and behavioral intentions in an adventure tourism context*. *Annals of Tourism Research*.

Zeithaml, V. A. (1988). *Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence*. *Journal of Marketing*, 2-22.

Web referanser:

ARENA Innovative Opplevelser (2016). 29 april 2016.

<http://www.innopp.no/no/om-innopp/3-mer-om-arena-innovative-opplevelser>

Chesbrough, H. (2003). *Open innovation, the new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard business school press. 01 mai 2016.

http://books.google.no/books?id=4hTRWStFhVgC&printsec=frontcover&hl=no&source=gb_s_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Innovasjon Norge, (2014). 29 april 2016.

www.regjeringen.no/contentassets/99441f365ea04fdb9038e3c5f91c52c8/igw-2015---pm--in-ny-trend-150115.pdf

National Geographic (2013). 6 mai 2016.

http://travel.nationalgeographic.com/travel/best-trips-2013/#/boats-bodo-norway_61092_600x450.jpg

Nissan USA (2016). 6 mai 2016.

<http://www.nissanusa.com/about/heritage/index.html>

Norsk design- og arkitektursenter (DOGA) (2016). 6 mai 2016.

<http://doga.no/nyhet/metoden-for-designdrevet-innovasjon>

NTNU (2012). 6 mai 2016.

www.NTNU.no/komopp

Vedlegg 1

Vi innleder med informasjon om prosjektet og presentasjon av forskerne. Før intervjuene vil det også avklares noen begreper brukt i spørsmål eller tema, slik at forståelsen er relativt lik.

Dette gir respondentene et bedre utgangspunkt i å besvare spørsmål presis.

Informere om hvordan intervjuet vil foregå, inkludert lydopptak og behandling av data.

Avdekke og besvare eventuelle spørsmål som informanten har. Underskrive samtykkeerklæring.

Dato og tidspunkt for intervju

Bedriftstype, hva er hovedprodukter og type kunder. Antall årsverk. Oppstartstidspunkt og kort om virksomheten.

Informantens rolle i bedriften

(La informanten få tid til å tenke og få de til å gi eksempler og begrunnelser!)

Dato/tidspunkt:		
Tema	Bakgrunn	Spørsmål
Problemstilling: Hvordan jobber opplevelsesbaserte bedrifter med innovasjon og spesielt opplevelsesdesign?	Innovasjon: En prosess der man genererer, godkjenner og implementerer nye ideer, prosesser eller tjenester. Nyskaping og forbedring som bidrar til noe nytt og verdiskapende. <ul style="list-style-type: none">• Typer/fokus: Produkt-, prosess-, markeds-, organisasjonsinnovasjon.• Måte/hvordan: Ex Brukerdrevet innovasjon. Kun ledere, eller avdeling, idemyldring i bedriften?• Grader: Radikal (Plutselig og fundamental) vs. Inkrementell (gradvis, «litt om litt») Opplevelsesdesign: Arbeidet som ligger bak en opplevelsesleveranse, det vil si hele prosessen fra observasjon og ideutvikling via konseptualisering til iscenesettelse og produksjon/gjennomføring av opplevelsen	<ul style="list-style-type: none">• Har bedriften egne ansatte som har innovasjon og design som oppgave?• Er innovasjon og design av opplevelser en systematisert og bevisst prosess i bedriften?• Hvis nei på begge: Hvordan har bedriften kommet fram til opplevelsesproduktene?
		Hvordan drives innovasjon ifm design av opplevelser? <ul style="list-style-type: none">• Type/fokus? Produkt, prosess, marked, org.• Hvordan? (Ex: Brukerdrevet innovasjon)• Gradvis(inkrementell) eller radikal?
		Motivasjon for innovasjon? Innovate or die. <ul style="list-style-type: none">• Profitt?• Egen utvikling?• Nye ideer?
		Teknologi som driver? (Disruptive technology) Nye måter å gjøre ting på som velter om på hele virksomheten. (Internett vs post, jetmotor vs propell på fly)
		Hva mener du er viktig for å oppnå kvalitet i opplevelsesprodukter? Betydning av ledelse? Kunnskap om bransjen, både konkurrenter og samarbeidspartnere. Kunnskap om trender og konjunktur.

		<p>Maksimere produktets potensiale gjennom god design.</p> <p>Gis kunden noen ekstra info i forkant av opplevelsen, ut over info i annonse/web?</p> <p>Gjennomføres det noen form for screening ift evner/utfordringer på opplevelsen (Førforståelse)?</p>
<p>FS 1:</p> <p>Hva er viktige elementer ved opplevelsesdesign?</p>	<p>På hvilken måte er din bedrifts opplevelsesprodukt/konsept unikt?</p> <p>Konkurransefortrinn?</p>	<p>Hva skiller dere fra andre opplevelsestilbydere?</p> <p>Hvilke naturgitte muligheter og utfordringer finnes ifm utvikling av ditt produkt?</p> <p>Hva er den viktigste «reason to go»?</p> <p>Hvordan appellerer produktet til ulike kunder?</p> <p>Er produktet tilpasset ulike kunder eller kundegrupper?</p> <p>Kommer kundene tilbake til de samme produktene?</p> <p>Har bedriften et læringsmål med noen av opplevelsene?</p> <p>Hva skaper mening og verdi hos kunden</p>
	<p>I hvor stor grad mener du din bedrift tilbyr noe autentisk?</p>	<p>Hvilken genuin kultur/historie er produktet basert på?</p> <p>På hvilken måte samsvarer markedsføring og produkt og det opprinnelige tema?</p> <p>Er omgivelsene genuine?</p> <p>Hvordan formidles det autentiske ved produktet til kunden?</p>
	<p>Brukes historie og dramaturgi aktivt i design av opplevelser, evt hvordan?</p> <p>(Klar før, under og etter inndeling)</p>	<p>Hva er produktets tema/historie?</p> <p>Hvordan formidles dette til kunden?</p> <p>Hvordan markedsføres produktet i annonser/nesttside?</p> <p>Hvordan kobles evt historie til omgivelser?</p> <p>Har historien en dramaturgisk oppbygning?</p> <p>Har produktet en definert før- under- og etterfase av opplevelsen?</p>
	<p>Sanseopplevelser</p>	<p>Hvilke sanser oppleves produktet med?</p> <p>Engasjeres alle fem?</p> <p>Hvilke sanser er viktigst?</p> <p>Appellerer/formidler reklamen til et produkt som kan oppleves med flere sanser?</p> <p>Danner sansestimuliene en harmonisk enhet?</p>

	<p>Kontrast</p>	<p>Tilbyr produktet en kontrast til hverdagslivet, evt for hvilken målgruppe? Hvordan presenteres produktet som annerledes og eksotisk? Hvordan er omgivelsene annerledes og eksotiske ift kundens hverdag? Hvordan gir produktet en følelse av å rømme fra hverdagens strev?</p>
	<p>Interaksjon Opplevelsesrommet Spillerom for ansatte</p>	<p>Er produktet primært designet for individer eller grupper? Er kundene aktivt eller passivt deltagende i opplevelsen? Kan kunden være delaktig i å styre opplevelsen underveis? Motiverer markedsføringen til interaktivitet og fellesskap? Brukes Co-creation/samskaping med kunden? Hvordan tilrettelegges omgivelsene for interaksjon? Hvordan er interaksjon mellom kunder og kunder-ansatte? Hvordan støtter interaksjon selve opplevelsen? Hvordan blir bruk av opplevelsesrommet/tematisering praktisert? Hvordan blir sikkerhet for kunden vurdert og kvalitetssikret?</p>
<p>FS 2: Hvordan involveres kunder i design av opplevelsesprodukter?</p>	<p>Brukerorientert innovasjon? (utnytte brukernes kunnskap til å utvikle nye produkter, tjenester og konsepter)</p> <p>(Viktige/relevante andre innovasjonsformer: Lederdrevet, medarbeiderinvolvert, samarbeidsdrevet)</p>	<p>Hvordan ser du på involvering av kunder i design av opplevelsesprodukter? Bør kunders erfaringer med opplevelsen utnyttes?</p> <p>Testing av nye konsepter?</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Kunnskap om trender og tilbud i egen bransje? ◦ Hvordan starter man «noe nytt og spennende»? <p>Spørreundersøkelser/tilbakemeldinger?</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Større kundegrupper vs små? ◦ Direkte kontakt med kundene og deres erfaringer? ◦ Er informasjon fra disse nyttig, og hvordan brukes den? <p>Er kunders tilbakemeldinger viktig i designprosessen?</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Hvordan innhentes tilbakemeldinger?

		<ul style="list-style-type: none"> ◦ Hvordan brukes disse i praksis? ◦ Systematisert? <p>Hvordan motiveres kunder til å gi tilbakemeldinger, og er det oppfølging i etterkant?</p> <p>Evt problemer ved kundeinvolvering?</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Hvordan kan de løses? <p>Variasjoner i produkt ifm gamle kunder?</p> <p>Meningsfulle minner/souvenirer kundene kan kjøpe med seg?</p>
<p>FS 3:</p> <p>Hvordan kan bedrifter samarbeide om design av opplevelsespakker?</p>	<p>Utnytte folks forskjellige betalingsvilje på en mest mulig effektiv måte. Gjennom å kombinere (bundle) produkter kan de få et høyere totalsalg enn de ellers ville fått.</p> <p>Tilby totalopplevelser i en pakke fra flere tilbydere.</p> <p>Primærprodukt vs sekundærprodukter.</p> <p>Typer av nettverk: bedriftsnettverk, regionale grupper, klynger, strategiske allianser, kjeder, sosiale nettverk, nettverk i organisasjoner og uformelle nettverk.</p>	<p>Har din bedrift samarbeid med andre bedrifter omkring totalpakker?</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Samarbeid med bedrifter omkring sekundærprodukter? ◦ Hvis nei: Søker/ønsker bedriften samarbeid, og evt hvilket? <p>Hvilken type samarbeid er dette i så fall?</p> <p>Medlem av nettverk? Hvem, hva, hvorfor? _Evt hvorfor ikke?</p> <p>Hva er de viktigste fordelene og utfordringene omkring samarbeid ved innovasjon og design?</p>

KATEGORIUTVIKLING

		Kundens inngangsposisjon	1. Nordland Turselskap (A)	5. Nordland Turselskap (B)	
		Tre grunndimensjoner	2. Andøya Seasafari	6. Rett kjøp	
		Tematisering/Storytelling	3. Heges matopplevelser	7. Kulturbedrift (A)	
Motivasjon	Opplevelsesrommet		4. Andøya Whale safari	8. Kulturbedrift (B)	
Innovasjonstyper	Dramaturgi				
Innovasjonsformer	Ulike kundeinteraksjoner		Før opplevelsen	Relasjoner. Personrelatert	
Innovasjonsgrad	LEO pyramiden		Under opplevelsen	Produkt/Markedsrelatert	
Katalysator	Opplevelsesverdi		Etter opplevelsen	Fremme/hemme. Forbehold?	
1. Innovasjon (PS)		2. Designelementer (F1)		3. Kundeinvolvering (F2)	
4. Samarbeid/nettverk (F3)					
Egen interesse/ideer. Flink, kult, artig, brenner for tema.	1 2 3 6 7 8	Pusher grenser (barrierer). Kunnskapsnivå.	1 5 6 7 8	Fleksibilitet vs. Produkt. Bestilling-produkt. Pris.	1 2 3 4 5 6 7 8
Så markedspotensiale.	1 3 6	Sikkerhet.	1 2 3 4 5 6	Forforståelse. Utgangspunkt. Ydmykhet ift kunders kompetanse.	1 3 5 6 7 8
Nødvendig, for bedrift eller personlig utvikling.	4 6 7	Før, under, etter.	2 3 4	Interaksjon.	2 4 5 7 8
Økt omsetning/investeringer. Strammere rammer økonomisk.	4 7 8	Storytelling.	3 6 7 8	Skape tillit til kunden.	5 6
Andres glede. Tilbud til lokalsamfunn.	6 7	Produkt = Entreprenør. Begrensning.	3 6	Tilbakemelding. Tidsbruk, skriftlig/muntlig, antall ansatte, systematisering, Innsamling.	1 2 3 4 5 6 7 8
Kopiere, tilpasse til ny arena.	1 3 4 5 6	Opplevelsesrom / setting, tilpassning, research.	3 5 6 7 8	Relasjoner gir flere muligheter. 1 2 3 4 Kjemi ved samarbeid. 3 6 Andre som vil noe. 1 5 Kulturforståelse. 4 Andre/flere salgskanaler. 1 2 3 Turoperatører, hotell. 4 5 6 Totalpakkesalg. 7 8 Lokalt samarbeid. 3 6 7 8 Nye marked. Behov via andre. First Scandinavia. 1 6 7 8 Testsamarbeid. Madrid, Strøksnes. 2 3 Forutsetning: Gjensidig nytte. 1 2 5 6 Pakke"eier" vs. Underleverandør= Forskjellige krav. 1 3 5 7 8 Nettverk/samarbeid vs. Tidsbruk. 1 3 6 7 8 Formell vs. Uformell. 1 3 6 7 8	
Marked/sesong finnes. Vinterturisme/natt. Cruiseturister.	2 4 7 8	Dramaturgi.	1 2 3 4 5 6 7 8		
Segmentering: Før vs. Under opplevelsen.	1 2 4	Tilpassningsmuligheter, Erfaring (bag of tricks).	1 2 3 5 6 7 8		
Betalingsvillighet vs. Produkt. Segmentering A, B, C kunder.	1 5	Variasjon. Produktfornyng.	1 3 5		
Nye marked. Vest Øst Lofoten.	1 7	Kundeinteraksjoner. Produktportefølje.	1		
Medarbeider drevet.	2 4 5 7 8	Ekte/Autentisk.	1 2 3 4 6 7 8		
Entreprenør/fornyng. Kunden vet ikke at det finnes. Programfestet. Ledelsesstyrt.	1 2 3 6 7	Kontrast som salgsgargument.	1 3 4 6 7 8		
Ny teknologi, bedre løsninger (Disruptive technology) iZettle, Vipps, mobildekning, audiovis.	3 7 8	Flere sanser.	1 3 4 6 7 8		
Brukerdrevet.	1 2	Minneverdig opplevelse.	5 6 7		
Gradvis utvikling. Varierende.	1 2 3 5 6 7 8	Konkurransfortrinn (unikhet).	3 6 7		
Kostnad = Hemmer. Lokasjon.	2 7 8	Realisere drømmer (LEO).	1 4		
Flaks...tidspunkt/trender/sosiale medier som markedskanal.	3 6	Kundeoppfattelse (tilfredshet). WOW effekt.	1 4 5 6 7 8		
		Læring = Økt verdi for kunden.	1 3 5 6 7 8		
		Souvenirer, memo.	2 3 4 6 7 8		
		Kurs som opplevelse.	1 3 6		
		Medarbeider kvalitet vs. Produktkvalitet Profesjonalitet.	3 4 6		
		Verdi for kunden: Tidsbruk.	1		
		Verdi for kunden: Godt vertskap, ta kunden på alvor.	2		

Samtykkeerklæring

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

” Hvordan jobber opplevelsesbaserte bedrifter med innovasjon og spesielt opplevelsesdesign ”

Bakgrunn og formål

Vi er to studenter som gjennomfører erfaringsbasert MBA ved Nord Universitet i Bodø. I den forbindelse skal vi skrive masteroppgave innen innovasjon og opplevelsesdesign. Veileder er Dorthe Eide, Nord Universitet, tlf 48212333

Temaene for oppgaven er:

Hva er viktige elementer ved opplevelsesdesign?

Hvordan involveres kunder i design av opplevelsesprodukter?

Hvordan kan bedrifter samarbeide om design av opplevelsespakker?

Vi ønsker vi å intervjuer deg omkring disse temaene innen deres bedrift.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Vi vil gjerne gjøre lydopptak av intervjuet for å få bedre grunnlag til analysearbeidet, og vi vil også gjøre notater under intervjuene.

Du må kjenne til følgende:

- All informasjon vil bli behandlet konfidensielt, og uttalelser fra enkeltpersoner vil bli anonymisert.
- Ved bruk av sitat fra intervjuet i oppgaven, vil du få dette til gjennomlesning og godkjenning før innlevering av oppgaven.

Det vil kun være Lars Holten og Trond Ertsgaard som har tilgang til lydfilene og notatene fra intervjuet. Prosjektet skal etter planen avsluttes innen sommeren 2016, og da vil alle lydfile og transkriberte intervju bli slettet og makulert når oppgaven er sensurert.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Vi er takknemlige for at dere stiller opp for vår masteroppgave.

Dersom du har spørsmål til studien eller underveis i prosessen, ta gjerne kontakt med Lars Holten, tlf 93454678, eller Trond Ertsgaard, tlf 93034083.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS, og godkjent fra deres side.

Vennlig hilsen

Lars Holten

Trond Ertsgaard

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg er gjort kjent med prosedyrene for undersøkelsen og sier meg villig til å delta:

Dato og underskrift



Harald Hårfagres gate 29
N-5007 Bergen
Norway
Tel: +47-55 58 21 17
Fax: +47-55 58 96 50
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Org.nr. 985 321 884

Dorthe Eide
Handelshøgskolen i Bodø Nord Universitet

8026 BODØ

Vår dato: 17.02.2016

Vår ref: 46759 / 3 / STM

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 18.01.2016. Meldingen gjelder prosjektet:

46759	<i>Hvordan jobber opplevelsesbaserte bedrifter med innovasjon, og spesielt opplevelsesdesign</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Nord universitet, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Dorthe Eide</i>
<i>Student</i>	<i>Lars Holten</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 20.08.2016, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Vigdis Namtvedt Kvalheim

Siri Tenden Myklebust

Kontaktperson: Siri Tenden Myklebust tlf: 55 58 22 68

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

Avdelingskontorer / District Offices:

OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. nsd@uio.no

TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kyrre.svarva@svt.ntnu.no

TROMSØ: NSD, SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. nsdmaa@sv.uit.no



Personvernombudet legger til grunn at bedriftene godkjenner prosjektopplegget i forkant.

Utvalget informeres skriftlig om prosjektet og samtykker til deltakelse. Informasjonsskrivet er godt utformet, men det må presiseres at enkeltpersoner vil kunne gjenkjennes i publikasjonen jf. pkt. 12 i meldeskjema. Alternativt, at dette avtales med den enkelte informant.

I meldeskjemaet oppgir dere at data skal innhentes ved personlig intervju, observasjon og deltakende observasjon. Det fremgår likevel ikke av meldeskjemaet hvilke opplysninger som innhentes gjennom andre metoder enn intervju. Vi legger derfor til grunn at det kun er i intervjuene det registreres personopplysninger, og at innhenting av data i de øvrige metodene gjøres anonymt. Hvis det blir aktuelt å samle inn personopplysninger via observasjon forutsetter vi at det kun registreres personopplysninger om personer som har samtykket til deltakelse. Vi anbefaler også at studenten i forkant, informerer samtlige berørte ansatte om prosjektet og studentens tilstedeværelse jf. forskningsetiske retningslinjer.

Personvernombudet legger til grunn at forsker etterfølger Nord Universitet sine interne rutiner for datasikkerhet.

Det oppgis at personopplysninger skal publiseres. Personvernombudet legger til grunn at det foreligger eksplisitt samtykke fra den enkelte til dette. Vi anbefaler at deltakerne gis anledning til å lese igjennom egne opplysninger og godkjenne disse før publisering.

I meldeskjemaet opplyses det om at utvalget vil bestå av noen små bedrifter med få ansatte. Vi vil i den forbindelse gjøre oppmerksom på at i tilfeller hvor en eller flere informanter ønsker å opptre som anonyme i publikasjonen må man ta hensyn til at indirekte personopplysninger om informanter som har samtykket til publisering kan påvirke gjenkjennerbarheten til førstnevnte gruppe, slik at disse likevel kan bli indirekte identifiserbare. Dette kan skje gjennom en sammenstilling av bakgrunnsopplysninger om personene i utvalget som f.eks. navn på bedrift, stillingstittel, alder, utdanning og kjønn.

I meldeskjemaet er forventet prosjektslutt satt til 20.05.2016, men i informasjonen til utvalget skriver du at personopplysninger anonymiseres innen sommeren 2016. Vi har derfor endret dato for prosjektslutt til 20.08.2016. I følge prosjektmeldingen skal innsamlede opplysninger da anonymiseres. Anonymisering innebærer å bearbeide datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjøres ved å:

- slette direkte personopplysninger (som navn/koblingsnøkkel)
- slette/omskrive indirekte personopplysninger (identifiserende sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. bosted/arbeidssted, stillingstittel, alder og kjønn)
- slette/anonymisere digitale lydopptak