

# MASTEROPPGAVE

Emnekode: **BE307E**

Navn på kandidat: **Aina Johannessen**

---

## Produktutvikling i små opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter med begrensede ressurser

---

Dato: 22.05.2017

Totalt antall sider: 72

## Abstract

The theme of this study is product innovation processes in small tourism companies and how these companies can achieve greater value creation by running product development with limited resources. The study examines which strategies and resources can be considered as important criteria for successful selection of the selected companies. Furthermore, it is aimed at placing the strategies and resources that companies have applied for their product development within the landscape of some selected theories, as well as introducing conclusions that can hopefully give a theoretical contribution. In conclusion, it will of course also be pointed to issues of relevance to later studies.

The tourism industry is changing and undergoes what can be categorized as a paradigm shift. There has been a transition from what has traditionally included accommodation, transport and food, to the tourists expecting more. They want to be offered experiences. In order to compete within this product segment, the tourism companies must be able to offer a product of interest to new tourists and returning guests. Ability to change and innovation may therefore be particularly important in this industry.

For small businesses with resource constraints in a relatively expensive country like Norway, it will be all the more important to identify all potential resources for new product development. What may, of course, be assumed to be perceived as a fundamental resource for new product development is, for example, access to capital, which typically will be an external resource. But perhaps most importantly, both to find, develop and produce new experience-based products by limited resource access - something the analysis in this task will also show - is to extract the potential of the resources that you already own as internal resources. Therefore, it is particularly important for limited resource access to identify both internal and external resources, as well as setting up strategies to access and use these resources in the most efficient way.

The following research question was developed;

**How do small tourism companies develop new experience-based products under resource constraints?**

The problem of the task thus addresses one of the more important success criteria for small tourism companies, namely to identify, develop and produce new experience-based products in order to maintain or increase earnings. The subject's theme, however, is relevant beyond the issue of product development with limited resources. The reason is, of course, that a strained resource approach challenges the company's ability to innovate and streamline - something that is always relevant to boosting earnings and freeing existing resources.

The clearest observation from the study and the analysis is that human capital stood out in terms of identifying opportunities and coming up with an idea, as well as identifying and finding the resources that can be used to create the product. It is especially the entrepreneur's mental resources that are the success factor in developing experience-based products and, of course, especially in a strained resource situation. Because the companies are small and do not have unlimited resources, the entrepreneur will be the strategic choice that determines resource mobilization and the combination of the various resources.

## Forord

Denne oppgaven er avsluttende del av Master of Science in Business ved Handelshøgskolen i Bodø, Nord Universitet, og er skrevet innen hovedprofilen Entreprenørskap og Innovasjonsledelse.

Det har vært en krevende, men lærerik prosess der jeg særlig ønsker å takke min veileder Gry Agnete Alsos for gode innspill og konstruktive tilbakemeldinger. Jeg vil også takke alle informantene som var villige til å dele sin tid og kunnskap med meg. En stor takk går derfor til Geir Martin i XXLofoten AS, Jim Eide i Event Lofoten AS, Johnny Storvik i Njords AS, John Kristian Karlsen i Arnøy Brygge AS og Informanten fra Opplevelser AS (anonymisert).

## Sammendrag

Tema for denne studien er produktinnovasjonsprosesser i små reiselivsbedrifter og hvordan disse bedriftene kan oppnå større verdiskapning ved å drive produktutvikling med begrensede ressurser. Studien undersøker hvilke strategier og ressurser som kan anses som viktige kriterier for at de utvalgte bedriftene lykkes med sine produktutviklinger. Videre tas det sikte på å plassere de strategier og ressurser bedriftene har anvendt for sin produktutvikling innenfor landskapet av noen utvalgte teoretiske perspektiver, samt via induksjon oppstille slutninger som forhåpentligvis kan gi et teoretisk bidrag. Avslutningsvis vil det selvsagt også bli pekt på problemstillinger av relevans for senere studier.

Reiselivsnæringen er i endring og gjennomgår det som kan kategoriseres som et paradigmeskift. Det har vært en overgang fra det som tradisjonelt har inkludert overnatting, transport og mat, til at turistene forventer noe mer. De ønsker å bli tilbudt opplevelser. For å kunne konkurrere innenfor dette produktsegmentet må reiselivsaktørene både kunne tilby et produkt av interesse for nye turister, og returnerende gjester. Evne til endring og innovasjon er kanskje derfor spesielt viktig i denne bransjen.

For små bedrifter med ressursbegrensninger i et relativt kostbart land som Norge vil det være desto viktigere å kunne identifisere alle potensielle ressurser for ny produktutvikling. Det som kanskje allment kan antas å oppfattes som en grunnleggende ressurs for ny produktutvikling er eksempelvis tilgang til kapital, noe som typisk vil være en ekstern ressurs. Men kanskje viktigst, både for å finne, utvikle og realisere nye opplevelsesbaserte produkter ved begrenset ressurstilgang – noe analysen i denne oppgaven også vil vise – er det å hente ut potensialet i de ressursene man allerede selv besitter som interne ressurser. Det er derfor særlig viktig ved begrenset ressurstilgang å kunne identifisere både interne og eksterne ressurser, samt kunne legge opp strategier for å få tilgang til og kunne anvende disse ressursene på en mest mulig effektiv måte.

Oppgavens problemstilling er følgende;

**Hvordan utvikler små reiselivsbedrifter nye opplevelsesbaserte produkter i situasjoner med begrensede ressurser?**

Problemstillingen omhandler således en av de viktigere suksesskriteriene for små reiselivsbedrifter, nemlig å kunne identifisere, utvikle og realisere nye opplevelsesbaserte produkter for å kunne opprettholde eller øke inntjeningsgrunnlaget. Oppgavens tema er imidlertid relevant utover problemstillingen som gjelder produktutvikling ved begrensede ressurser. Begrunnelsen er selvsagt at en anstrengt ressurstilgang utfordrer bedriftens evne til innovasjon og effektivisering – noe som alltid er relevant for å kunne styrke inntjening og frigjøre eksisterende ressurser.

Den tydeligste observasjonen fra studiet og analysen, er at humankapital gikk igjen både når det gjelder hvordan man identifiserer muligheter og kommer opp med en idé, samt hvordan man identifiserer og finner ressursene som kan brukes for å skape produktet. Det er særlig entreprenørens mentale ressurser som er suksessfaktor ved utvikling av opplevelsesbaserte produkter og da selvsagt spesielt ved anstrengt ressurssituasjon. Fordi bedriftene er små og ikke har ubegrenset med ressurser, vil det være entreprenøren sine strategiske valg som avgjør ressursmobiliseringen og kombinasjonen av de ulike ressursene.

## Innholdsfortegnelse

Abstract .....	i
Forord .....	iii
Sammendrag .....	iv
Innholdsfortegnelse .....	vi
1. Innledning.....	1
1.1 Aktualisering av tema og problemstilling .....	1
1.2 Avgrensinger i oppgaven .....	3
1.3 Oppgavens oppbygging.....	3
2. Teoretisk rammeverk.....	5
2.1 Opplevelsesøkonomien .....	5
2.2 Fra tradisjonelle reiselivsprodukter til opplevelsesbasert reiseliv.....	6
2.3 Innovasjon .....	8
2.3.1 Ulike former for innovasjon .....	8
2.3.2 Radikal vs. Inkrementell innovasjon.....	9
2.3.3 Åpen vs. Lukket innovasjon.....	10
2.3.4 Produktutviklingsprosessen i opplevelsesbasert reiseliv.....	10
2.4 Ressurser .....	11
2.4.1 Verdifulle ressurser .....	12
2.4.2 Ressursbehov for å utvikle nye produkter i opplevelsesbasert reiseliv.....	13
2.5 Entreprenøriell adferd .....	15
2.5.1 Finansiell bootstrapping:.....	15
2.5.2 Effectuation (vs. Causation):.....	17
2.5.3 Bricolage .....	19
2.6 Oppsummering .....	21
3. Metode.....	22
3.1 Valg av metode.....	22
3.1.1 Forskningsdesign.....	22
3.1.2 Casestudie.....	23
3.2 Datainnsamling.....	23
3.2.1 Valg av informanter/utvalgsstrategi .....	23
3.2.2 Utvalgsstørrelse .....	25
3.2.3 Gjennomføring av intervjuet .....	25
3.3 Analysemetode .....	26
3.4 Kvaliteten på datamaterialet.....	26
3.4.1 Reliabilitet .....	27
3.4.2 Validitet.....	27
3.4.3 Fordeler og ulemper med de valgene jeg har gjort underveis.....	28
4. Analyse.....	29
4.1 Presentasjon av casebedriftene .....	29
4.1.1 XXLofoten AS .....	30
4.1.2 Event Lofoten.....	31

4.1.3 Njords AS.....	31
4.1.4 Arnøy Brygge AS.....	32
4.1.5 Opplevelser AS (anonymisert).....	33
4.2 Produktutviklingsprosessen til casebedriftene.....	33
4.3 Bedriftenes ressursmobilisering for produktutvikling.....	36
4.3.1 Tilgang til egne ressurser.....	37
4.3.2 Skaffer ressurser utenfor bedriften.....	44
5. Drøftelse.....	51
5.1 Bedriftenes strategier for ressursmobilisering til produktutvikling:.....	51
5.1.1 Aktivt bruke nettverk og samarbeid.....	51
5.1.2 Kombinere gamle ressurser til nye formål - gjenbruk.....	53
5.1.3 Respondere til ikke-planlagte muligheter når de oppstår.....	55
5.1.4 Aktivt søke tilskuddsordninger for å møte bedriftens ressursbehov.....	57
5.1.5 Aktiv bruk av tilgjengelige ressurser i nærmiljøet.....	58
5.1.6 Aktiv bruk av historiefortelling.....	60
5.1.7 Oppsummering og sammenfatning av de ulike strategiene.....	62
5.2 Generelle observasjoner.....	64
6. Konklusjon.....	66
6.1 Implikasjoner og forslag til videre forskning.....	71
Litteraturliste:.....	73
Vedlegg:.....	77
Vedlegg 1:.....	77
Vedlegg 2:.....	79

## Figuroversikt

Figur 1 De fire områdene for en opplevelse.....	6
Figur 2 Teori om effectuation.....	18
Figur 3 Modell for hvordan små reiselivsbedrifter skaffer ressurser til produktutvikling.....	68

## Tabelloversikt

Tabell 1 Oversikt over informanter.....	25
Tabell 2 Oversikt over casebedriftene.....	29
Tabell 3 Produkter utviklet med begrensede ressurser.....	34
Tabell 4 Ressursanalyse – Ressurser som ble benyttet til produktutviklingen.....	34



## 1. Innledning

Tema i denne oppgaven er produktutvikling i små opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter i Nordland. Mange små bedrifter har begrenset med ressurser, noe som kan gjøre det utfordrende å gjennomføre innovasjonsprosesser. Formålet med oppgaven er derfor å få et innblikk i hvordan de klarer å skape nye produkter under ressursknapphet. Dybdeintervju av 5 opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter i Nordland vil danne grunnlaget for analysen. Jeg vil i det følgende aktualisere oppgavens tema, før problemstillingen presenteres.

### *1.1 Aktualisering av tema og problemstilling*

Reiselivsnæringen er blant de største og raskest voksende næringene i verden, en utvikling som har vært drevet fram av økonomisk vekst (Jakobsen og Espelien, 2010).

Reiselivsbransjen har også gjennomgått store endringer de senere år, i det som kan kategoriseres som et paradigmeskift (Ovesen og Steffensen, 2015). Det har vært en overgang fra det som tradisjonelt har inkludert overnatting, transport og mat, til at turistene nå forventer noe mer. De ønsker å oppleve noe og de ønsker å ta del i aktiviteter på destinasjonen (ibid). Opplevelsesøkonomien er imidlertid flyktig. Det oppleves som status å delta i en opplevelse, men dette er ofte forbigående og erstattes med andre opplevelser (Sundbo, 2009). Evne til endring og innovasjon er derfor spesielt viktig for at bedriftene skal kunne klare seg i denne bransjen.

På tross av en økning i internasjonal turisme så har ikke Norge, sammenlignet med mange andre land, opplevd like stor økning. Begrunnelsen for dette er det høye kostnadsnivået i Norge. Norsk reiseliv sliter dermed med å kunne konkurrere på pris i et marked hvor andre land har et betydelig lavere kostnadsnivå (Jakobsen og Enger, 2011).

Reiselivsbransjen består i dag hovedsakelig av mange små og finansielt svake bedrifter (ibid). Utfordringen til mange av disse er således at de har begrensede ressurser til eksempelvis produktutvikling. Mange blir dermed tvunget til å prioritere daglig drift foran produktutvikling (Enger et al, 2013). Problemer med tilgang til risikovillig kapital har vært mye debattert og et uttrykk som ”det finansielle gapet” brukes om utfordringene små bedrifter opplever i forbindelse med finansiering (Storey (1994) referert i Winborg & Landström,

2001:237). Det blir derfor enda viktigere for norske bedrifter å fokusere på entreprenørskap, strategi og innovasjonsledelse. Konkurransefortrinnet vil ligge i å produsere mer kostnadseffektivt, samt å kunne skape unike opplevelsesprodukter av høy kvalitet for å tilfredsstille økte krav fra kundene (Sundbo m.fl. 2007). Dette vil kunne gi høyere betalingsvillighet blant kundene.

Jeg ønsker derfor å undersøke hvordan små bedrifter som oppfatter å ha begrenset ressurstilgang har klart å bruke de tilgjengelige ressursene på en slik måte at de har lyktes med å utvikle nye produkter innen opplevelsesbasert reiseliv. Hvilke strategier har de tatt i bruk og hvilke ressurser har de hatt eller fått tilgang til som gjort at de har lyktes med å skape nye produkter innen opplevelsesbasert reiseliv? Jeg har ut fra dette tatt utgangspunkt i følgende problemstilling:

### **Hvordan utvikler små reiselivsbedrifter nye opplevelsesbaserte produkter i situasjoner med begrensede ressurser?**

Med begrepet ”begrensede ressurser” menes enhver utfordring med enkeltressurser eller ressurssituasjonen for øvrig. Begrepet vil således som utgangspunkt dekke alle situasjoner med mangelfull ressurstilgang som enten gjør det mer krevende, eller rett og slett stopper bedriften i å utvikle nye produkter. Jeg har således ikke funnet det nødvendig å dra opp en klar linje for hva som faller innenfor, eller faller utenfor begrepet. Som eksempel vil en bedrift som har tilgang til lånte midler fra en bank likevel kunne anses å ha begrenset ressurstilgang til ny produktutvikling når slik opplåning også vil kunne ha signifikant betydning for bedriftens generelle ressurstilgang og derfor er uønsket strategisk sett. Et annet eksempel kan være at eieren ut fra humankapital vil kunne utvikle produktet, men at en slik løsning vil kunne medføre en uønsket arbeidsmengde utover hva som anses forsvarlig eller lovlig ut fra helse- miljø og sikkerhetshensyn. Når det gjelder de utvalgte bedrifter har jeg derfor ansett det tilstrekkelig at de selv har vært av den oppfatning av at de har hatt en begrenset ressurstilgang ved utvikling av nye produkter, eller at det ellers tydelig fremsto slik at produktvalget ble påvirket av ressursbegrensinger. Som utgangspunkt kan man kanskje si at

hovedregelen for de fleste små bedrifter vil være at de vil ha en begrenset ressurstilgang som grunnlag for produktutviklinger av en viss kompleksitet og/eller størrelse.

### ***1.2 Avgrensinger i oppgaven***

Jeg har som problemstillingen sier, valgt å avgrense til små reiselivsbedrifter.

Regnskapsloven definerer foretak som små, såfremt de ikke overskrider to av følgende tre vilkår; Gjennomsnittlig 50 årsverk, salgsinntekt og balansesum er på hhv. 70 og 35 millioner NOK (Nærings- og handelsdepartementet, 2012:13). Denne definisjonen finner jeg likevel for vid da det ifølge Statistisk sentralbyrå (2017) var omtrent 80 % av bedriftene i Norge som hadde færre enn 5 ansatte ved inngangen til 2017, og omtrent 90 % av bedriftene som hadde færre enn 10 ansatte. Statistisk sentralbyrå sin statistikk er delt inn etter størrelsessegmenter som 1-4 og 5-9 ansatte osv. (Nærings- og handelsdepartementet, 2012:13). Det er disse små bedriftene jeg antar har de største utfordringene med knapphet på ressurser, og det er derfor bedrifter på omtrent denne størrelsen jeg ønsker å studere nærmere. Bedriftene som utgjør utvalget i denne studien har derfor alle under 10 årsverk.

Jeg nevner at selv om det i problemstillingen avgrenses til små bedrifter, noe som indikerer at man allerede har etablert en bedrift, så anses de samme utfordringene med ressurser for å kunne være gjeldende for entreprenører som er i idéfasen. Forskningsspørsmålet vil således kunne være relevant både for bedrifter som er i idéfasen, i oppstartfasen eller er etablert, selv om denne oppgaven vil ta for seg allerede etablerte bedrifter.

Selv om oppgavens problemstilling vil kunne være aktuell uavhengig av hvilken fase bedriften er inne i da den vil kunne gjelde all nyutvikling av opplevelsesbaserte produkter, så avgrenses oppgaven likevel til etablerte bedrifter. Dette valget ble gjort for å kunne studere hvilke erfaringer entreprenørene/bedriftene har gjort seg angjeldende ressursutfordringer i innovasjonsprosessene, og hvordan de har klart (eller ikke klart) å løse disse utfordringene.

### ***1.3 Oppgavens oppbygging***

Jeg vil i kapittel 2 gjennomgå relevant litteratur i forhold til oppgavens problemstilling, samt presentere utvalgte adferd-strategier som funnene fra empirien vil bli drøftet opp mot. I

kapittel 3 redegjøres for oppgavens metodevalg. I kapittel 4 presenteres de utvalgte bedriftene og det empiriske datamaterialet, før empirien drøftes opp mot strategiske verktøy i kapittel 5 og det gis en konklusjon med angivelse av observasjoner for senere studier i kapittel 6.

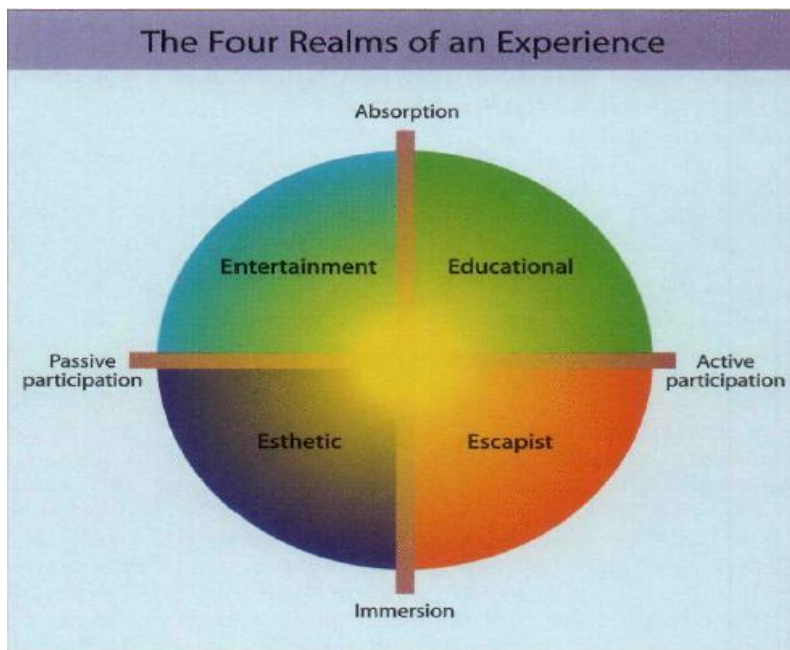
## 2. Teoretisk rammeverk

Jeg vil i det følgende først redegjøre kort om opplevelsesøkonomi og utviklingen i opplevelsesbasert reiseliv. Deretter vil jeg se noe nærmere på innovasjonsprosessen i opplevelsesbasert reiseliv. Jeg vil så gå litt nærmere inn i hvilke ressurser som anses viktige for produktutvikling i opplevelsesbasert reiseliv, før jeg til slutt presenterer utvalgte teoretiske perspektiver som tar for seg strategisk adferd.

### 2.1 Opplevelsesøkonomien

En opplevelse er et mentalt fenomen som ikke innebærer et fysisk behov på samme måte som en vare kan. Den løser ikke et materielt eller intellektuelt problem slik en tjeneste kan gjøre (Sundbo og Sørensen, 2013). Opplevelser kan heller ikke lagres på samme måte som en vare (Giddens (1991) referert i Sundbo og Sørensen (2013:2)). Opplevelser er noe som skjer i menneskers hode og tanker, og bestemmes av stimuli utenfra som bearbeides gjennom mental bevissthet fra erfaringer man har gjort seg tidligere, mentale behov (som selvrealisering, avkobling eller virkelighetsflukt fra hverdagen), og gjennom egne strategier. Selv om opplevelser skjer i menneskers hode så handler opplevelsesøkonomien om forretningsaktiviteter. Denne forståelsen ble introdusert av Pine og Gilmore (1998) som så opplevelsesøkonomien som en ny bevegelse som etter serviceøkonomien vokste fram som en arena med forretningsmuligheter (Sundbo og Sørensen, 2013).

Pine og Gilmore (1998) utviklet et rammeverk for design av minneverdige opplevelser. Som vi ser i figur. 1 nedenfor, så deler de inn opplevelser i to dimensjoner; fra passiv til aktiv deltakelse på den ene aksen, og fra absorbering eller involvering på den andre aksen. Opplevelsene vil da klassifiseres i fire dimensjoner utfra hvor de befinner seg i rammeverket. Pine og Gilmore presenterer her fire hovedkategorier av opplevelser;



Figur 1: The Four Realms of an Experience (Pine & Gilmore, 1998:102)

**Underholdende**, som de omtaler som passiv deltakelse og absorberende. Dette kan være å gå på konsert eller en teaterforestilling. **Utdanning/Lærende**, som innebærer aktiv deltakelse og er absorberende. Her er kunden mer aktiv, men det har likevel en grad av læring i seg, som å få skiundervisning eller ta dansetimer. **Virkelighetsflukt** krever større grad av aktiv deltakelse og involvering. For mange vil dette innebære en form for avkobling, for eksempel å padle kajakk eller besøke en opplevelsespark. **Estetiske**, som innebærer passiv deltakelse, men som likevel krever involvering. Eksempelvis besøk på et museum eller Prekestolen.

## ***2.2 Fra tradisjonelle reiselivsprodukter til opplevelsesbasert reiseliv***

Turisme har som en del av servicesektoren tradisjonelt vært forbundet med utvikling av ny teknologi, samt organisatoriske og strukturelle innovasjoner (Stamboulis og Skayannis, 2003). Reiselivsnæringen har imidlertid gått gjennom betydelige endringer de senere år og ifølge Stamboulis og Skayannis (2003) er det minst to dimensjoner av endring som kan identifiseres. Det ene er at det har vokst fram en ny form for turisme hvor tendensen er at kundene beveger seg bort fra masseturisme og over til mer skreddersøm av reiselivsprodukter. Den andre observasjonen er spredningen av informasjons- og kommunikasjonsteknologi, som påvirker hvordan man skaper, produserer og konsumerer reiselivsprodukter. Kunnskap er dermed blitt et viktig konkurransefortrinn i reiselivsnæringen.

Utviklingen innen informasjons- og kommunikasjonsteknologi har gitt store muligheter, både internt for bedriftene ved eksempelvis reservasjonssystemer som har gjort det lettere å holde oversikt, og på bransjenivå hvor dereguleringen av telekommunikasjonssystemet på denne tiden gjorde at transaksjonskostnadene og informasjonsprosessering gikk ned. Dette førte til enklere tilgang til store mengder informasjon over hele verdikjeden i reiselivsbransjen. For å bedre kunne utnytte seg mest mulig av informasjonen, ble det utviklet store databaser som var i stand til å sammenstille informasjonen og således skape mer personlige tilbud. Dette sparte bedriftene for både tid og kostnader. Utvikling av internett førte etter hvert til at kunder på jakt etter opplevelser ikke nødvendigvis måtte bruke et mellomledd for å få tilgang på informasjon. De kunne søke informasjon selv, og etter hvert som utviklingen av sosiale medier kom for fullt fikk de også både tilgang til informasjon fra andre i nettverket, samt at de kunne dele egen informasjon, og dermed generere etterspørsel for reiselivsbedriftene. På samme måte fikk også tilbydere av reiselivsprodukter muligheten til å nå kundene direkte. En konsekvens av dette er at de nå opererer i en verden med intensivert konkurranse, men samtidig kan denne direktekontakten med kunden også være en kilde til læring for bedriftene (ibid).

Opplevelsesbasert reiseliv bygger sine verdier på to råstoffkategorier, naturgitte ressurser og kulturgitte ressurser (Pedersen og Jervan, 2015). De naturgitte ressursene er landskapet med hav og fjell, ren luft, samt fenomener som nordlys og midnattssol. De kulturgitte ressursene derimot er menneskebygde attraksjoner, som lokale kulturtradisjoner, festivaler, og lokal historie. Et kjennetegn ved opplevelsesbaserte produkter er at de er oppmøtebasert. Dette betyr at det stilles krav til området, miljøet rundt og personalet, i samhandling med kunden (Eide, 2011). Virksomhetens beliggenhet og hvor opplevelsen finner sted vil dermed ha stor betydning, både sett ut fra eksempelvis kommunikasjonsknutepunkter og således tilgang til opplevelsen, men også som eventuelt kulturell og historisk forankring som del av produktpakken. Det er derfor naturlig å ta utgangspunkt i det ressursgrunnlaget som finnes naturlig på stedet når man skal utvikle opplevelsesbaserte produkter. I Lofoten ser vi eksempelvis at mange opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter nå bruker mat og tradisjoner som en ressurs for turistopplevelser. Et eksempel på dette er tørrfisk som har blitt brukt i fiskerinæringen i flere hundre år, men som først de senere år har blitt brukt til å skape noe mer enn et næringsprodukt. Foredlingspotensialet for innovasjonsbasert virksomhet må således ses

opp mot i hvilken grad ressursgrunnlaget er mulig å videreforedle til salgbare og lønnsomme produkter, tjenester og opplevelser (Pedersen og Jervan, 2015).

### **2.3 Innovasjon**

Jeg vil i det følgende kort redegjøre for ulike innovasjonsbegreper som grunnlag for produktutviklingsprosessen, før jeg avslutningsvis redegjør for hva jeg mener kjennetegner innovasjonsprosessen innenfor opplevelsesbasert reiseliv.

Det finnes utallige definisjoner på hva innovasjon er, men begrepet kan føres tilbake til Schumpeter (1934), som hevdet at innovasjon kan forstås som nye kombinasjoner av eksisterende ressurser. Haanæs (1999) i *Magma* (3/1999), beskriver innovasjon som *noe som består av både nyskaping (m.a.o. å komme opp med nye teknologier, produkter, tjenester eller måter å arbeide på) og kommersialisering (å finne en måte å tjene penger på eller skape annen verdi med nyskapingen). For å kunne kalle seg innovative må bedrifter kontinuerlig klare både å utvikle noe nytt og å utvikle et marked for dette nye.* Eide og Fuglsang (2015) hevder at *innovasjon kan forstås som utviklingen av en idé slik den blir realisert i praksis (kommersialisering eller brukspraksis).*

For samfunnet handler innovasjon om verdiskapning og sysselsetting, mens det for de enkelte bedriftene handler det om å skape vekst og utvikling for å kunne overleve på sikt (Madsen, 2003). Innenfor opplevelsesøkonomi er verdiskapningsgrunnlaget for både kundene, bedriftene og destinasjonene sterkt knyttet til kontinuerlig innovasjon og konsum av meningsfulle og ekstraordinære opplevelser (Pine og Gilmore (1998) i Eide og Fuglsang (2015:205)). Ifølge Eide og Fuglsang (2015) har kundene ofte et stort antall muligheter å velge mellom når de skal på ferie eller organisere en konferanse med opplevelseselementer. Bedrifter må derfor kontinuerlig fornye porteføljen av opplevelsesprodukter for å fremstå som attraktive for nye og tidligere kunder.

#### **2.3.1 Ulike former for innovasjon**

Det er vanlig å skille mellom ulike former for innovasjon, eksempelvis som beskrevet i Oslo-manualen (2005) i Eide og Mossberg (2015:184);



**Produktinnovasjon** som er et nytt eller forbedret fysisk produkt, en tjeneste eller opplevelse.

**Prosessinnovasjon** som er en endring i hvordan produkter produseres, kvalitet og produktivitet.

**Markedsinnovasjon** som er endring i markedssegmenter, markedsføring og salg.

**Organisatorisk innovasjon** som er endring i struktur, kultur, ledelse, nettverk og samarbeid, kompetanse eller arbeidsmiljø.

Det jeg har valgt å fokusere på i denne studien er bedriftenes produktinnovasjon, men det må også nevnes at i opplevelseslivsnæringen så vil et nytt produkt også kunne innebære en ny produksjonsprosess fordi produktet produseres mens det konsumeres (Rønningen og Lien, 2014). Så selv om selve produktet blir utviklet i forkant, så kan det også medføre en ny produksjonsprosess, at man må organisere bedriften annerledes, eller at man fokuserer på nye kundegrupper. Innovasjonsprosessen i opplevelsesbedrifter er dermed mer komplekse enn for tjenester og det er derfor vanskeligere å skille mellom de ulike formene. Dette skillet forsterkes også av at opplevelsesøkonomien ofte består av flere deler som er satt sammen til en totalpakke (ibid).

### ***2.3.2 Radikal vs. Inkrementell innovasjon***

Innovasjoner kan være radikale eller inkrementelle. Mens radikale innovasjoner representerer noe helt nytt og annerledes, er inkrementelle innovasjoner små, mer trinnvise endringer. Dette kan gjerne være små forbedringer av eksisterende produkter. Enkelte hevder at det skjer lite innovasjon innen reiseliv sammenlignet med andre næringer (Jakobsen og Enger, 2011), mens andre argumenterer for at innovasjonsaktiviteten i reiselivsbransjen består av mange mindre innovasjoner som pågår mer eller mindre kontinuerlig (Alsos og Andreassen, 2015). Dette skjer både i de enkelte bedriftene og gjennom samarbeid med andre aktører. En slik trinnvis prosess vil normalt kreve mindre ressurser for bedriften enn utvikling av helt nye opplevelsesprodukter. Dette skyldes at radikale innovasjoner vanligvis vil være mer tidskonsumerende og kostnadskrevende fordi det krever ny eller utvidet kunnskap (Hirsch og Kearney, 2014).

### **2.3.3 Åpen vs. Lukket innovasjon**

Mens lukket innovasjon fokuserer på en intern prosess, hvor bedriften bruker egne ressurser til å utvikle idéer som de så introduserer i markedet, fokuserer åpen innovasjon derimot på både intern og ekstern flyt av kunnskap for å drive fram innovasjon i bedriften (Hirsch og Kearney, 2014). Eide og Fuglsang (2015), argumenterer for fordelene med åpen innovasjon. De hevder at aktører fra ulike sektorer eller ulike deler av verdinettverk som møtes, kan være en kilde til ny læring og innovasjon, og at dette neppe ville skjedd dersom delsektorene kun jobbet hver for seg. Hirsch og Kearney (2014) hevder at den viktigste verdien av åpen innovasjon er at den utnytter bedriftens ressurser og genererer flere idéer. For bedrifter med ressursknapphet kan således aktivt bruk av nettverk og samarbeid med andre bedrifter være en kilde til både idéer, kunnskap og kompetanse, eller skape tilgang til andre ressurser som bedriften trenger for å kunne skape eller levere nye opplevelsesprodukt.

### **2.3.4 Produktutviklingsprosessen i opplevelsesbasert reiseliv**

Tradisjonelt blir innovasjonsprosesser gjerne beskrevet som en lineær prosess. Den starter med en idé som utvikles til et nytt og bedre produkt, tjeneste eller prosess som introduseres i markedet (Alsos og Andreassen, 2015). Denne forståelsen av innovasjonsprosessen har blitt kritisert for å være en dårlig beskrivelse av hvordan denne prosessen i virkeligheten skjer. I virkeligheten er innovasjonsprosesser mye mer iterative og involverer eksperimentering, prøving og feiling. Og innen reiseliv og opplevelsesnæringen anses innovasjonsprosessene å være mer lik innovasjonsprosessene i servicenæringen (Sundbo, 2009).

Innovasjon i små bedrifter er ofte integrert med læring og praktisk arbeid og gjennomføres ofte samtidig med håndtering av ordinær drift (Eide og Fuglsang, 2015). Nielsen et.al (2012) hevder at hovedkilden til innovasjon er individer og team som arbeider innad i en organisasjon, i samarbeid med eksterne aktører og at de viktigste stegene i innovasjonsprosessen er de som er assosiert med kreativ søken etter nye løsninger og nye muligheter som vil bringe bedriften inn i fremtiden. I små bedrifter vil entreprenøren og hans humankapital være spesielt viktig for bedriftens utvikling. Entreprenørens evne til å identifisere muligheter og vurdere hvordan ressursene bedriften besitter best kan utnyttes blir dermed svært viktig. Det vil i tillegg være viktig å kunne identifisere hvilke ressurser som trengs, samt hvordan man kan få tilgang til og anvende disse ressursene. I den forbindelse vil

også entreprenørens sosiale ressurser anses som svært viktige da disse vil kunne gi tilgang til eksterne ressurser.

## **2.4 Ressurser**

Jeg vil i dette kapittelet redegjøre for ressurs-basert teori da dette er en sentral teori om betydningen av ressurser for utvikling av bedrifter. Jeg vil også redegjøre for ulike definisjoner av ressurser, samt ressurser knyttet til opplevelsesproduksjon.

Ressurs-basert teori omhandler viktigheten av verdifulle ressurser og hvordan bedriftene kan skaffe seg konkurransefortrinn ved å bygge sin strategi utfra det (Wernerfelt, 1984). Det vil derfor være viktig å skape autenticitet/egenart istedenfor å kopiere andre. For mange små bedrifter vil begrensede ressurser ofte være en utfordring, men hvis ressursene og mulighetene utnyttes på riktig måte, så vil de være en potensiell kilde til stor verdiskapning for disse bedriftene.

Innovasjonsprosessen krever tilgang til en rekke ulike ressurser. Dette kan eksempelvis være penger, kunnskap og kompetanse, nødvendig materiale, tid, energi, motivasjon og entusiasme, arbeidskraft, hjelp fra familie og venner osv. Hvilke ressurser som anses nødvendige og kombinasjonen av disse vil være situasjonsavhengig. Mange hevder at evnen til å anskaffe ressurser er noe av det som skiller entreprenørens adferd fra tradisjonell lederadferd (Nielsen et al. 2012).

Det finnes mange ulike definisjoner på hva en ressurs er. To av de mest kjente innen ressursbaseteori er Wernerfelt (1984) som definerte ressurser som alt som kan være en styrke eller svakhet for bedriften, og Barney (1991) som hevdet at bedriftens ressurser inkluderer alle aktiva, evner, organisatoriske prosesser, bedriftens egenskaper, informasjon, kunnskap, mv. som bedriften kontrollerer og som gjør bedriften i stand til å tenke ut og implementere strategier som bedrer effektiviteten i bedriften. Ressurskonseptet dekker således et ubestemt antall ressurser som har til felles at de støtter entreprenøren i å forfølge muligheter gjennom organisering (Nielsen et. al, 2012).

### ***2.4.1 Verdifulle ressurser***

Ressursposisjonen til en entreprenør formes av kombinasjonen av ressurser man kontrollerer. Ved å få tilgang til, samt kontroll over nye ressurser, endres naturlig nok ressursposisjonen (Wernerfelt, 1984). Ressursbase-perspektivet tar utgangspunkt i at de ressursene som anses attraktive er de som skaper en barriere relativt til konkurrentenes ressursposisjon (ibid).

Barney (1991) anså fire kriterier for viktige i forhold til hvorvidt en ressurs bidrar til å skape en slik barriere. Den må være verdifull, sjelden, ikke kopierbar og det må ikke finnes substitutter i markedet. Ressursen vil anses som verdifull dersom den bidrar til å kunne utnytte muligheter og nøytralisere trusler i bedriftens omgivelser. Den vil være sjelden hvis den er unik og utfordrende å skaffe for bedriftens nåværende og fremtidige konkurrenter. At den er ikke kopierbar betyr at den ikke er mulig for andre å imitere. Det kan heller ikke være strategisk tilsvarende substitutter for ressursen som er verdifulle, men verken sjelden, eller ikke kopierbare.

Det er uvesentlig om noen andre eier en gitt ressurs som entreprenøren har behov for, så lenge entreprenøren har kontroll over den og kan avgjøre hvordan den skal brukes for å forfølge en mulighet (Nilsen et al., 2012). Dersom bedriften eksempelvis mangler en ressurs, kan man bruke bedriftens interne ressurser for å få tilgang til den. Det kan eksempelvis være at entreprenøren bruker humankapital til å skaffe nødvendige finansielle ressurser. Slik humankapital kan både være evne til å tiltrekke seg investorer utenfra, eller kompetanse om hva som skal til for å lage en god forretningsplan for å imponere banken.

I ressurs-basert teori anses bedriftens humankapital, og hvordan denne brukes til å skape en egenart som ikke kan kopieres av konkurrentene, for å være den viktigste ressursen (Barney, 1991). For mange små bedrifter vil begrensede ressurser ofte være en utfordring, men hvis ressursene og mulighetene utnyttes på riktig måte, så vil de være en potensiell kilde til stor verdiskapning for bedriftene.

Nilsen et al. (2012), velger å kategorisere ressursene i; finansielle ressurser, menneskelige ressurser og sosiale ressurser. Litt forenklet kan man si at de finansielle ressursene er de entreprenøren har tilgang til, enten som egenkapital eller gjeldskapital. De finansielle ressursene vil være svært viktige for bedriftens innovasjonsevne. De kan blant annet brukes til å skaffe andre ressurser som bedriften trenger. Manglende finansiering kan dermed gjøre det

svært krevende å utvikle nye produkter. Dette vil kanskje særlig gjelde for radikale innovasjoner da disse normalt vil kreve større kapitalbehov. De menneskelige ressursene er iboende i mennesket og kan eksempelvis være utdanning eller kunnskap og kompetanse som entreprenøren eller teamet sitter på. Disse ressursene kan gjøre entreprenøren i stand til å gjenkjenne muligheter og implementere innovasjonsprosesser (ibid). De menneskelige ressursene er dermed et viktig elementet i bedriftens suksess. De er en kilde til konkurransefortrinn hvis de brukes på en unik og innovativ måte av menneskene i bedriften (Wickham, 2006). Eksempler på dette kan være entreprenørens ledererfaring, ansattes evne til strategisk tenkning eller kommunikasjonsevner som gjør at bedriften skiller seg ut fra konkurrentene. De sosiale ressursene er de som skapes i samhandling mellom mennesker. De tilhører relasjonen mellom de to menneskene og ikke individet, og er derfor noe man har tilgang til gjennom et personlig forhold (Nielsen et. al, 2012).

Det som skiller de finansielle ressursene fra de menneskelig og de sosiale, er at de finansielle ressursene reduseres eller omfordeles når de tas i bruk, noe som ikke nødvendigvis er tilfellet for de menneskelige- og sosiale ressursene. Ny kunnskap kan skapes når den eksisterende kunnskapen settes inn i en ny kontekst, noe som kan føre til en økning i både de menneskelige og sosiale ressursene (Nielsen et al. 2012). Dette samsvarer også med studier om nettverk og samarbeid i opplevelsesbasert reiseliv (Eide og Fuglsang, 2015).

Jeg har nå redegjort for ressurs-basert teori og vil nå gå litt nærmere inn på ressursbehovet for produktutvikling i opplevelsesbasert reiseliv. Spørsmålet blir da om de grunnleggende ressursene er dekkende for å utvikle nye opplevelsesprodukter i reiselivsbransjen. Det vil heller ikke være ressursene alene som skaper innovasjon men derimot kombinasjonen av de ulike ressursene, samt hvordan de blir anvendt, som vil kunne være viktig. Siden små bedrifter ofte har begrensede ressurser så må de kunne bruke de ressursene som er tilgjengelige både internt og/eller eksternt på en mest mulig effektiv måte.

#### ***2.4.2 Ressursbehov for å utvikle nye produkter i opplevelsesbasert reiseliv***

Noen ressurser kreves i den enkelte bedrift – også for å kunne utnytte natur- og kulturressursene.

Ressursbehovet for å kunne utvikle et opplevelsesprodukt vil selvsagt avhenge av hva slags opplevelse som skal produseres. Er det en historisk begivenhet, en fjelltur, en actionfylt opplevelse som eksempelvis en rib-tur, eller skal produktet inkludere et måltid? Er det et enkeltprodukt eller en del av en pakkeløsning?

Foruten det selvsagte som tid og penger, så kan det være behov for fysiske ressurser, som eksempelvis en båt eller en bygning som trengs for å produsere en opplevelse, men det kan også være behov for kunnskap om en historie som skal formidles. Eide (2011) fremhever humankapitalen i bedriften som svært viktig. Kunnskap/kompetanse om hva kunden etterspør og om den opplevelsen som skal formidles, både historisk og kulturelt, en fysisk øvelse som fjellklatring, elverafting, brevandring, krav til sertifiseringer mv., er dermed svært viktig for å kunne utvikle opplevelsesbaserte produkter. Opplevelsen må føles ekte, og rammen rundt opplevelsen, som eksempelvis et fiskevær, vil være med på å gjøre opplevelsen autentisk. Kreative evner er også viktig, blant annet for å se nye muligheter når de oppstår, og vite eller kunne vurdere hvordan disse kan ivaretas på best mulig måte. Også Sundbo og Gallouj (2000) i Alsos og Andreassen (2015:237) fremhever humankapitalen og hevder at de interne drivkreftene for innovasjon er særlig knyttet til ansatte og ledelse i bedriften, mens de eksterne drivkreftene er særlig knyttet til kunder, leverandører og konkurrenter som påvirker til innovasjon gjennom samhandling med bedriften. Kundene etterspør unike opplevelser og har blitt mer opptatt av å ta del i opplevelsen. Dette betyr at det blir viktig å avdekke kundens funksjonelle og emosjonelle behov. Eide (2011) understreker viktigheten av at opplevelsesprodusenter og turguideser må ha inngående kunnskap om hva turistene motiveres av, samt evne til å bygge opp og presentere opplevelsen. Dette krever god kommunikasjon med kunden, noe som igjen krever aktiv involvering. Det er ikke nok med teoretisk kunnskap. Eksempelvis bør en guide som formidler en opplevelse kunne engasjere (Eide, 2011). Også i doktoravhandlingen, *Memorable moments*, skrevet av Ann Heidi Hansen, nevnes guidens viktige rolle for å skape opplevelsen. Hun skriver at det for naturopplevelser kan skilles mellom; å være i øyeblikket med natur og dyr mv, noe som trigges av interaksjon, og det å gjøre – noe som trigges av egen fysisk adferd i samhandling med andre (Hansen, 2014).

Selv om man tar i bruk det man har av menneskelige og sosiale ressurser, så vil det ofte være slik at for å få noe gjort, og da spesielt større innovasjoner, så krever dette finansielle ressurser. Dette trenger ikke nødvendigvis være direkte. Det kan også være indirekte, eksempelvis ved å lønne ansatte for å få frigjort egen tid til produktutvikling.

Et poeng her er likevel at entreprenøren ikke nødvendigvis må eie de ressursene som er nødvendig for å sette opplevelsesproduktet ut i livet, men man må ha kontroll over ressursen og kunne bruke den til å forfølge en mulighet (Nielsen et al., 2012).

Jeg har i dette kapitlet definert begrepet innovasjon, samt gått igjennom ulike former for innovasjon. Jeg har også redegjort for ressursbaseteori og hvilke ressurser som anses nødvendig i opplevelsesbasert reiseliv. Jeg vil nå gå nærmere inn på noen utvalgte teorier om strategisk adferd som fokuserer på ressursknapphet.

## ***2.5 Entreprenøriell adferd***

Den tradisjonelle modellen for entreprenørskap bygger i stor grad på økonomisk tenkning for å beskrive entreprenørers adferd der entreprenøren søker etter områder hvor etterspørselen etter et produkt eller en tjeneste overstiger tilbudet når de identifiserer en mulighet, og vurderer så om muligheten er verdt å utnytte. Hvis svaret er positivt, vil entreprenøren søke etter de nødvendige ressursene for å utvikle og levere produktet eller tjenesten og dermed skape avkastning fra virksomheten (Fisher, 2012). Alternative teoretiske perspektiver, som Effectuation (Sarasvathy, 2001) og Bricolage (Baker & Nelson, 2005) hevder at under bestemte forhold velger entreprenører en annen vei for å identifisere og utnytte muligheter (Fisher, 2012). Både Effectuation og Bricolage fokuserer på strategisk adferd som baserer seg på mest mulig effektiv bruk av de tilgjengelige ressursene. Annen forskning (Winborg og Landström, 2001) hevder også at små bedriftsledere håndterer behovet for ressurser ved å bruke andre midler enn ekstern finansiering, også kalt Finansiell bootstrapping. Jeg vil i det følgende redegjøre kort om disse tre teoriene da de danner et rammeverk for det empiriske datagrunnlaget i studien.

### ***2.5.1 Finansiell bootstrapping:***

Finansiell bootstrapping er en strategi som brukes for å løse problemer knyttet til de utfordringene mange små bedrifter opplever i forbindelse med å skaffe finansiell kapital. Slike utfordringer vil kanskje være størst i en tidlig fase, før bedriften har klart å opparbeide seg legitimitet i markedet. En årsak til dette kan eksempelvis være mangel på egenkapital, lite verdier som kan brukes som sikkerhet/pantsettes, eller stor usikkerhet i forhold til prosjektet.

Bootstrapping kan således være en tilnærming for entreprenører i en tidlig fase å få tilgang til ressurser på, uten å måtte benytte seg av langsiktig gjeld utenfra. Mange entreprenører vil også på se dette som en alternativ løsning til finansiering utenfra, fordi det gir en mulighet til å beholde større kontroll over egen bedriften.

De nødvendige ressursene for bootstrapping kommer fra entreprenøren selv. Dette kan være å bruke egne oppsparte finansielle midler til investeringer, eller å bruke eget hjem som sikkerhet for opptak av lån, bruk av kredittkort for å utsette betalinger, ikke si opp fast arbeid men heller bruke kvelder eller annen fritid på bedriften.

Winborg og Landström (2001) deler metodene inn i seks kategorier;

**Eierens finansieringsmetoder.** Eksempelvis at entreprenøren også tar oppdrag for andre bedrifter, familiemedlemmer som ikke mottar vanlig markedslønn, bruk av privat kredittkort til bedriftens utgifter, eller at man holder tilbake lederlønn.

**Minimalisering av kundefordringer.** Her kan bedriften fremskynde kundefordringer, kreve renter ved sen betaling eller rett og slett kvitte seg med dårlige betalere.

**Felles utnyttelse.** Dette går på å dele eller låne ressurser fra andre bedrifter og krever at man har et personlig forhold til eksterne aktører og bruke dette som et middel for å få tilgang til ressursene. Dette kan både være utstyr, eller kunnskap og kompetanse.

**Forsinke utbetalinger.** Ved å utsette betaling av leverandørgjeld, samt lease utstyr så utsetter man store deler av utgiftene til investering.

**Minimalisering av kapital investert i lagerbeholdning** Dette inkluderer metoder for å minimalisere bruk av egne ressurser til investering i lagerbeholdning, eksempelvis forhandle fram gode avtaler med leverandørene.

**Tilskuddsordninger.** Aktivt søke tilskudd fra ulike offentlige organisasjoner for å møte bedriftens ressursbehov.

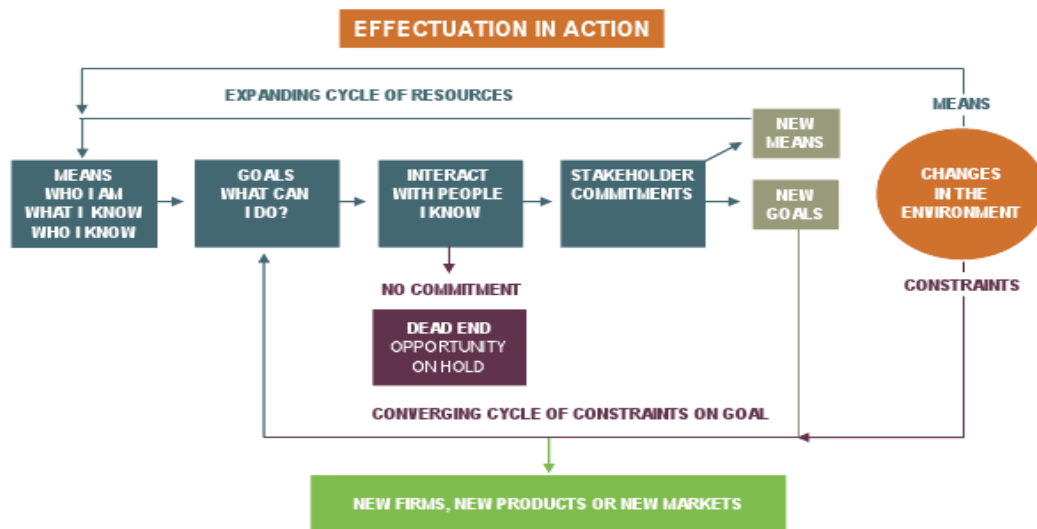
Ved å bruke ulike bootstrapping-metoder håndterer dermed små bedriftsledere behovet for ressurser ved å bruke tilgjengelige midler istedenfor ekstern finansiering (Winborg og Landström, 2001). Dette vil således kunne føre til mer effektiv bruk av bedriftens ressurser og dermed større muligheter for å kunne skape nye produkter.



Winborg og Landström (2001) fant at blant 262 svenske små bedrifter kjøpte hele 78 prosent av disse brukt utstyr i stedet for nytt, 74 prosent søkte best mulige vilkår hos leverandører, mens 45 prosent holdt tilbake lederlønn. Videre fant man at i overkant av 40 prosent av bedriftene bevisst forsinket betaling til leverandører, brukte ulike rutiner for å fremskynde fakturering, samt lånte utstyr fra andre bedrifter. Grichnik et al. (2014) fant at entreprenører med større grad av menneskelig kapital på ulike områder tar i bruk flere bootstrapping-aktiviteter i en tidlig fase. Når det kommer til sosial kapital så nytte-gjør de seg i større grad av svake nettverk, enn sterke, for bootstrapping-aktiviteter. Mangel på tilstrekkelig tilgang på finansiell kapital utenfra, fører til mer bootstrapping-aktiviteter. Funnene fra denne undersøkelsen kan således tyde på at bootstrapping-aktiviteter ikke nødvendigvis er en siste utvei for entreprenører å skaffe tilgang til ressurser i en tidlig fase, men at entreprenører med stor grad av human og sosial kapital aktivt bruker denne metoden for mer effektiv bruk av ressurser.

### ***2.5.2 Effectuation (vs. Causation):***

Teori om effectuation, som på norsk kan oversettes med iverksettelse, handler om hvordan få nye prosjekter til å lykkes. Fokus ligger på hva man har istedenfor hva man trenger. Det beskriver en tilgang til handling og beslutningstaking i entreprenørskapsprosesser, hvor entreprenøren med utgangspunkt i de ressursene man har tilgjengelig, identifiserer veien videre for å nå sine mål, for så å skape noe utfra dette. Vurdering av mål, ressurser og handlinger er en kontinuerlig prosess. Teorien ble introdusert av Sarasvathy (2001) som et skifte i hvordan vi forstår entreprenøriell adferd og står i motsetning til causation, som på norsk kan oversettes med kausalitet, hvor man starter med å identifisere et behov og utfra dette definerer et fast mål. En vurdering av ulike sannsynligheter for hva som vil skje i fremtiden, påvirker hvordan man planlegger prosessen for å nå målet. Sarasvathys innvendinger er at denne metoden ikke egner seg i entreprenørskapsprosesser da disse i større grad er preget av stor usikkerhet og risiko. Hvis man skal sitte og vente på at man skal få tilgang på nok ressurser til det man ønsker å gjøre, så kommer man aldri i gang. Derfor er det bedre å ta utgangspunkt i det man har og starte prosessen med å bygge utfra det.



Figur 2. Effectuation in Action (Sarasvathy, 2008:101)

Effectuation anses å være mest nyttig når man har behov for å få folk med på laget for å skape noe nytt og Figur 2. over viser handlingsprosessen hvor entreprenøren tar utgangspunkt i hva som er mulig å få til med gitte midler. Start med ressurser man allerede har kontroll over, som; hvem du er (hvilke egenskaper du har), hva du kan (hvilken kunnskap du har) og hvem du kjenner (hvilken nettverk du har). Bruk dette utgangspunktet til å eksperimentere med hva som kan skapes ut fra de tilgjengelige ressursene. Investert ikke mer tid, energi eller penger enn man har råd til å tape, fordi man kan ikke forutsi hva risikoen for tap er. Skap et voksende nettverk av selv-valgte interessenter. Finn partnere med ressurser som man behøver. Fokuser på oppbygging og utnyttelse av strategiske partnerskap istedenfor å gjennomføre dyre markedsundersøkelser og konkurrentanalyser. Gå aktivt ut og snakk med folk, og gjennom samhandling med potensielle kunder (og samarbeidspartnere) finner man ut hva som skaper verdi for kunden. Bruk derfor nettverket aktivt. Når kunden engasjeres gjennom samhandling begynner man å skape noe sammen (co-create). Vær fleksibel og gjør det beste ut av alle situasjoner som oppstår. Omfavn og utnytt overraskelser eller feil som nye innspill eller en ressurs til bedriften. Det er ikke til å unngå at det oppstår overraskelser, eller at man gjør feil underveis. Dette kan brukes til å skape nye muligheter. Tilpasse seg derfor usikkerhet ved å utnytte overraskelser istedenfor å unngå dem, de kan enten overvinnes eller tilpasses. Dette er en dynamisk prosess hvor alle elementene gjør at man hele tiden omformer idéen.

For å forklare hvordan denne handlingsprosessen henger sammen har Sarasvathy (2001) utviklet 5 prinsipper som entreprenøren kan bruke i produktutviklingsprosessen;

**Bird-in-the-hand:** Bruk allerede tilgjengelige ressurser til å sette seg mål. Det vil si at man starter med de virkemidlene man har for hånden, for utfra det å generere nye mål.

**Affordable loss:** Invester ikke mer, altså større mengde ressurser, i et prosjekt enn du har råd til å tape. Disse ressursene kan eksempelvis være tid, energi eller penger man er villig å ofre for å få utviklet et produkt.

**Crazy quilts:** Skap et voksende nettverk av selv-valgte interessenter, og inngå strategiske partnerskap. Eksempelvis å inngå avtaler med andre organisasjoner.

**Lemonade:** Omfavn og utnytt overraskelser som nye innspill, og en ressurs til bedriften. Både positive og negative situasjoner kan være en kilde til både lærdom og nye muligheter. Et eksempel kan være å respondere til plutselige muligheter som oppstår.

**Pilot in the plane:** Vær med på å skape fremtiden, uten å bekymre seg for å kunne forutse den.

Alsos og Clausen (2014) fant at causation og effectuation ikke er gjensidig ekskluderende, men at de tvert imot kombineres, og at dette synes å være den vanligste tilnærmingen i reiselivsbransjen. I tillegg fant de at entreprenører med bredere erfaring hadde en større tilbøyelighet til å bruke begge tilnærmingene i samme prosess. Det kan således se ut som at effectuation kan være en hensiktsmessig strategi å benytte i en fase hvor bedriften har anstrengt ressurstillgang.

### **2.5.3 Bricolage**

Bricolage er en tredje strategi som brukes for å få nye innovasjoner raskere ut i markedet. Bricolage fokuserer på evnen til å kombinere ulike ressurser på en måte som skaper større verdi for kundene, under begrenset ressurstillgang.

Teorien har et aktivt fokus på ressursknapphet, og tar utgangspunkt i hvordan entreprenøren klarer seg med det man har tilgjengelig/for hånden. Ved å bruke allerede tilgjengelige ressurser istedenfor å søke ressurser utenfra bedriften, vil man kunne utnytte muligheter som oppstår og finne løsninger på disse på en mer kreativ måte. Denne kreativiteten vil kunne gi seg utslag i at bedriften enten kombinerer ressurser for nye formål, eller finner nye måter å

bruke allerede tilgjengelige ressurser på, ved eksempelvis å skape et annet produkt enn det som opprinnelig var tenkt, altså gjenbruk. Det fokuseres også på å bruke entreprenørens nettverk aktivt til samarbeid med eksterne partnere, for således å få tilgang til eksterne ressurser.

Penrose (1959) i Baker og Nelson, (2005:330), hevder at bedrifter med svært like materielle og menneskelige ressurser kan tilby markedet betydelig ulike tjenester grunnet forskjeller i deres evne til å se mulig bruk og kombinasjoner av disse ressursene.

Hirschmann, (1958), sitert i Witell et al, (2017:2) hevder at innovasjon avhenger i mindre grad av å finne optimale kombinasjoner av ressurser enn av å bruke ressurser som er skjult eller dårlig utnyttet, for å kunne utvikle bedriften. Ressurser synes å være spesielt viktige for servicebedrifter fordi tjenesteinnovasjon starter med en endring i en ressurs som så åpner opp for nye kombinasjoner av ressurser. Ifølge Witell et al. (2017) oppstår mange situasjoner av tjenesteinnovasjoner i ressursknappe miljøer. De hevder videre at mye av kunnskapen om suksessfaktorer i serviceindustrien baseres på studier av store bedrifter med en relativt stabil ressursbase og at et bricolage-perspektiv bedre vil kunne forklare tjenesteinnovasjon i situasjoner med ressursbegrensninger. De foreslår derfor fire kritiske bricolage-muligheter som de mener vil påvirke resultatet av serviceinnovasjon; Aktivt fokus på ressursknapphet, klare seg med det som er tilgjengelig, improvisere når man kombinerer gamle ressurser til nye formål, samt bruke nettverket sitt aktivt til samarbeid med eksterne partnere.

Korsgaard og Müller (forthcoming) hevder at det historisk sett har vært fokus på hvordan entreprenører mobiliserer ressurser som eksisterer i det eksterne miljøet til nye bedrifter, men at et viktig spørsmål i denne sammenheng er om nye bedrifter er i stand til å få tilgang til de nødvendige ressursene for å utforske en gitt mulighet. Kvalitative studier av entreprenører i perifere eller institusjonelt svak sammenheng har vist at entreprenører engasjerer seg i kreative, ressursrike, og noen ganger til og med ulovlige aktiviteter for å utvikle bedriften. Særlig betydning har det således hvordan entreprenører overvinne de begrensninger som ressursknapphet i nærmiljøet gir (ibid). Resultatene fra studien deres tyder på at mange av gründerne engasjerer seg i ulike aktiviteter for å overvinne ressursbegrensningene de møter i

den lokale landlige konteksten. Disse aktivitetene inkluderer størst mulig bruk av lokal forsyning, kommersialisering gjennom historiefortelling og involvering av nærmiljøet.

## ***2.6 Oppsummering***

Jeg har i dette kapitlet gjort rede for teori jeg mener vil kunne belyse problemstillingen min. Jeg har innledningsvis gjort rede for den konteksten de utvalgte bedriftene i denne studien opererer i. Jeg har videre tatt for meg innovasjonsprosessen i opplevelsesbasert reiseliv, redegjort for ressurs-basert teori og ressursbehovet innenfor opplevelsesbasert reiseliv, før jeg avslutningsvis har redegjort for tre strategiske verktøy for beslutningstaking som jeg anser vil kunne være nyttig for entreprenører med anstrengt ressurstilgang, Finansiell bootstrapping, Effectuation og Bricolage. Disse vil bli drøftet opp mot de empiriske funnene. I det følgende vil det bli redegjort for metodevalgene som ble gjort i studien.

### 3. Metode

Det vil i det følgende bli gitt en begrunnelse for de metodevalgene som er gjort i denne studien, samt en redegjørelse for hvordan undersøkelsen er planlagt, gjennomført og analysert. Studiens informanter vil bli presentert og avslutningsvis vurderes kvaliteten på datamaterialet. Et forskningsprosjekt begynner med en idé som bearbeides til en problemstilling. Problemstillingen viser hva undersøkelsen søker å gi svar på (Johannessen et al., 2011). I denne studien ønsker jeg å finne svar på følgende problemstilling:

**Hvordan skaper små reiselivsbedrifter nye opplevelsesbaserte produkter i situasjoner med begrensede ressurser?**

#### *3.1 Valg av metode*

Samfunnsvitenskapelig metode ser på hvordan vi går fram for å tilegne oss kunnskap om virkeligheten. Valg av metode tar således utgangspunkt i hvordan man går fram for å få svar på problemstillingen. Det er vanlig å skille mellom kvalitativ og kvantitativ metode (Johannessen et al., 2011). I denne studien har jeg valgt å bruke kvalitativ metode. Dette valget begrunnes utfra studiens formål, som er å få dybdekunnskap om fenomenet produktutvikling under ressursknapphet.

##### *3.1.1 Forskningsdesign*

Valg av forskningsdesign innebærer å ta valg i forhold til hvordan studien skal gjennomføres, altså forklare og begrunne hvilke data som skal samles inn, hvordan de skal samles inn, og hvem man skal innhente informasjonen fra. Videre hvordan dataene vil bli analysert og hvordan disse analysene vil besvare de sentrale spørsmålene i forskningen (Easterby-Smith et al., 2012).

Jeg har valgt å bruke et eksplorativt design i denne studien. Valg av design avhenger av hvilken forkunnskap forskeren har på området det forskes på og eksplorativt design brukes vanligvis dersom forskeren har liten kunnskap på området og målet er å utforske temaet nærmere (Gripsrud et. al, 2010). Jeg prøver i denne studien å se på sammenhenger og forstå hvordan en prosess skjer. Mitt ønske var å få mer kunnskap om hvordan bedriftene skaper nye

opplevelsesprodukter under begrenset ressurstilgang. Ved å anvende eksplorativt design vil jeg forsøke jeg å kartlegge hvordan utvalget i denne studien har løst dette.

### **3.1.2 Casestudie**

I denne oppgaven har jeg valgt å benytte casedesign for å lære mer om hvordan små reiselivsbedrifter lykkes med produktinnovasjon innen opplevelsesøkonomien. Casestudie er en forskningsmetode som hovedsakelig går i dybden på en, eller et lite antall organisasjoner, individer eller tilfeller, og som vanligvis strekker seg over en kortere eller lengre tidsperiode (Easterby-Smith et al., 2012). Metoden er særlig å foretrekke når spørsmål som ”hvordan” eller ”hvorfor” stilles om virkelige hendelser som forskeren har liten kontroll over (Yin, 2014). For å få svar på forskningsspørsmålet valgte jeg derfor å gjennomføre et dybdeintervju med fem utvalgte reiselivsbedrifter. Disse vil danne grunnlaget for studiens analyse og konklusjon.

## **3.2 Datainnsamling**

Det er i denne studien i hovedsak valgt å bruke to ulike metoder til datainnsamlingen – innhenting av primærdata og sekundærdata (Gripsrud et al., 2010). Innledningsvis ble det benyttet sekundærdata for å få oversikt over relevant teori om temaet jeg ønsket å forske på, samt danne et grunnlag for spissing av forskningsspørsmålet. Dette gav også en pekepinn på hva som burde fokuseres på i utformingen av intervjuguiden. Primærdata er informasjonen innhentet fra de ulike intervjuene av informantene og det er disse dataene som danner grunnlaget for analysen og konklusjoner i studien.

### **3.2.1 Valg av informanter/utvalgsstrategi**

Kvalitative metoder benyttes for å få dybdekunnskap om fenomenet man ønsker å undersøke. Studiens problemstilling legger føringer for og påvirker hvilke informanter det er aktuelt å intervju. Valg av informanter og case ble således gjort utfra strategisk utvelgelse (Johannessen et al., 2011). Det betyr at utvalget bestemmes utfra et ønske om å finne informanter som har de egenskapene og den kunnskapen eller kvalifikasjonene som trengs for å kunne innhente relevante data (Yin, 2014).

Målgruppen jeg ønsket å komme i kontakt med var entreprenører som hadde en etablert bedrift. Bedriftene som er valgt ut er derfor ikke ny-oppstartede, men har allerede vært i drift noen år. Alle bedriftene i utvalget ble etablert mellom 2002 og 2007. Siden studien ikke fokuserer på etableringsfasen, eller utfordringer i forbindelse med oppstart, men derimot på produktutviklingsprosesser i allerede etablerte bedrifter var det også et kriterium at bedriftene måtte ha erfaring fra produktutvikling utover det som i utgangspunktet var oppstarts-idéen. De måtte altså ha utviklet nye produkter de senere år. Dette valget ble gjort for å få et best mulig grunnlag for å kunne svare på hvilke erfaringer informantene hadde gjort seg i innovasjonsprosessen(e). Søket ble videre begrenset til Nordland, noe som ble gjort utfra en naturlig interesse for egen landsdel, samt lettere tilgang til intervjuobjektene. Dette gjorde det lettere å kunne gjennomføre intervjuene når det passet informantene. I henhold til problemstillingen ble det også satt som kriterium at bedriftene skulle være små opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter. Utfra en antakelse om at de aller minste bedriftene ville ha størst ressursrelaterte utfordringer, ble det valgt å sette en begrensning i forhold til antall helårsansatte på maksimalt 10 personer. De utvalgte bedriftene er dermed alle på omtrent samme størrelse og antas derfor å ha like rammevilkår – i grove trekk – og dermed omtrent de samme utfordringer med ressurstilgang. Utfra en antakelse om at geografisk periferalitet kan begrense bedriftenes ressurstilgang, samt et ønske om å undersøke hvordan bedriftene tok i bruk de ressursene som var tilgjengelig i nærområdet ble det også valgt ut bedrifter som befant seg utenfor de største byområdene. Det ble også valgt ut informanter som enten var entreprenøren selv, eller daglig leder. Sistnevnte måtte ha eierskap i bedriften, utfra en antakelse om at dette vil kunne ha betydning for de valgene man gjør/har gjort.

Rekruttering av informanter ble foretatt både utfra tips fra min veileder, samt ulike søk på internett (blant annet innopp.no), noe som gav meg oversikt over opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter i området. Jeg innhentet også nøkkeltall fra proff.no for å sjekke at ikke bedriftene ble for store i forhold til mine kriterier. Informantene ble først kontaktet per telefon og forespurt om de ønsket å delta i studien. De fikk deretter informasjon om studien på mail, inkl. intervjuguide, slik at de hadde mulighet til å sette seg inn i det aktuelle temaet. Alle informantene er de utvalgte bedriftenes gründere. Bedriftene som ble intervjuet presenteres kort i tabellen under. En mer utfyllende presentasjon følger i kapittel 4.



Tabell 1: Oversikt over informanter.

Navn på bedriften	XXLofoten AS	Event Lofoten AS	Njords AS	Arnøy Brygge AS	Opplevelser AS (anonymisert)
Informant	Geir Martin	Jim Eide	Johnny Storvik	John Kristian Karlsen	Anonym
Rolle	Gründer/ Daglig leder	Gründer/ Daglig leder	Gründer/ Daglig leder	Gründer/ Daglig leder	Gründer/ Disponent
Lokalisering	Svolvær	Svolvær	Kabelvåg	Nord- Arnøy	Nordland
Fast ansatte	7	5	1	3	3

En av informantene ønsket å være anonym og denne bedriften har derfor fått et fiktivt navn, Opplevelser AS.

### 3.2.2 Utvalgsstørrelse

Utvalget representerer de informantene som er valgt ut for å bidra til å gi økt kunnskap om fenomenet som studeres. Innenfor kvalitativ forskning er det ingen fasit på hvor stort utvalget skal være (Yin, 2014). Basert på omfanget av oppgaven, samt den fastsatte tidsrammen til studien, har jeg valgt å intervju 5 informanter. Jeg hadde ikke som mål å kunne generalisere med et så lite utvalg, men jeg ønsket å tilegne meg mest mulig informasjon for å forstå produktutviklingsprosessen i små reiselivsbedrifter og det var derfor behov for å gå i dybden. Dybdekunnskap ble derfor valgt foran mengde for å kunne få mer inngående kunnskap om entreprenørenes ressursmobilisering.

### 3.2.3 Gjennomføring av intervjuet

Jeg har i oppgaven valgt å bruke dybdeintervju til innhenting av primærdata. En semi-strukturert intervjuguide basert på litteraturstudiet i forkant ble utformet med innlednings spørsmål og fakta-spørsmål, nøkkelspørsmål og avslutningsspørsmål (Johannessen et al, 2011). Nøkkelspørsmålene er utarbeidet i forhold til oppgavens problemstilling og omhandler bedriftenes ressursmobilisering. Hvordan har de utvalgte bedriftene klart å enten skaffe, tilegne seg, eller utnytte de tilgjengelige ressursene for å skape nye opplevelsesprodukter? Valg av semi-strukturert intervjuguide ble gjort for å gi informantene muligheten til å snakke mest mulig fritt om hovedtemaene jeg tok opp, slik at jeg kunne konsentrere meg om å lytte til det de hadde å si, men samtidig ha muligheten til å

stille oppfølgingsspørsmål i den grad svarene ikke var utfyllende nok. Dette kan ha ført til at jeg fikk informasjon som ellers ikke hadde kommet fram. Fire av intervjuene ble gjennomført ansikt til ansikt i informantenes lokaler, mens ett intervju ble gjennomført på telefon (Facetime). Intervjuene hadde en varighet på mellom 1 og 1,5 time og de ble tatt opp med lydopptaker for å sikre at jeg fikk med all nødvendig informasjon videre i analysen. Alle informantene fikk informasjon i forhold til anonymitet, anledning til å avbryte intervjuet, sletting av lydopptak i etterkant, samt tilbud om et eksemplar av oppgaven. Intervjuene ble i etterkant transkribert før jeg startet kodingsprosessen.

### **3.3 Analysemetode**

I denne studien har jeg brukt en induktiv metode. Det vil si at jeg startet med å se på hva som fantes i empirien. Hvordan er det egentlig de gjennomfører produktutviklingsprosessen, gitt at de mangler ressurser/ikke har alt de trenger?

Jeg startet med å transkribere intervjuene fortløpende etter hvert som de ble gjennomført. Jeg skrev ut et eksemplar av hvert intervju for å gjøre analyseprosessen lettere og analyserte først case for case hvor jeg lagde ulike kategorier ved å bruke forskjellige fargekoder i teksten for å skille de ulike kategoriene fra hverandre. Kodingsprosessen skal strukturere all informasjon som er innhentet og som skal benyttes videre i analysen. Samtidig vil korrekt koding av primærdataene trekke ut den viktigste informasjonen man trenger videre. Jeg valgte eksempelvis å bruke kategorien ”Tilgang til egne ressurser, som etter hvert fikk underpunktet ”Bedriftens menneskelige ressurser” på bakgrunn av uttalelsen; *”Hovedressursen vår er jo hodene våre. Det er jo den største ressursen vi har, i idéene man kommer med”*, samt ”Skaffer ressurser utenfor bedriften” på bakgrunn av følgende uttalelse fra en av informantene; *”Jeg har ingen båt, jeg eier ingenting, men jeg henter jo inn en båt ifra han ... her borte”*. Deretter sammenlignet jeg de ulike casene med hverandre for å se på forskjeller eller likheter mellom de ulike casene. Funnene fra det empiriske datagrunnlaget ble etterhvert knyttet opp mot de ulike perspektivene fra teorikapittelet.

### **3.4 Kvaliteten på datamaterialet**

Når datamaterialet som er samlet inn skal tolkes og analyseres, vil det være knyttet usikkerhet til om materialet har god kvalitet. Når dette skal vurderes, knytter man begrepene reliabilitet

(pålitelighet) og validitet (troverdighet) til datamaterialet. Undersøkelsen kan sies å være av god kvalitet når disse to kriteriene er oppfylt; kravet til reliabilitet og validitet (Easterby-Smith et al, 2012).

### ***3.4.1 Reliabilitet***

Reliabilitet i forskning handler om pålitelighet. Det er i all forskning viktig å avklare om dataene som er innsamlet er pålitelige, og dette anses å være tilfellet når de er egnet til å belyse den vitenskapelige problemstillingen, eller hypotesen. For å kunne vurdere dette må man se på hvilke data som er benyttet, hvordan disse er innhentet, samt hvordan dataene er blitt bearbeidet i ettertid (Johannessen et al., 2011). For å sikre dette best mulig ble intervjuene tatt opp på lydfil slik at ingen informasjon fra intervjuet skulle gå tapt. Jeg var opptatt av at spørsmålene jeg stilte ikke skulle være ledende, men at informantene likevel skulle forstå spørsmålene. Informantene var også flinke å spørre dersom det var noe de synes var uklart. Alle lydfilene ble transkribert rett i etterkant av intervjuene. Det må likevel også nevnes at det selvsagt kan være en mulighet for at jeg ubevisst kan ha påvirket informantene underveis og at dette igjen vil kunne ha påvirket de svarene jeg fikk. I tillegg vil jeg som forsker også være farget av mitt syn på virkeligheten og analysen og tolkninger i studien vil således være farget av dette.

### ***3.4.2 Validitet***

Validitet viser til gyldighet og skal forklare hvor relevante dataene er for forskningsspørsmålet. I kvalitativ forskning innebærer dette at dataene fremstår troverdige og at de ikke inneholder subjektive vurderinger og tolkninger (intern validitet). Et annet tegn på god validitet er at forskningen kan gjentas av andre forskere og at disse kommer fram til samme resultat (ekstern validitet). Høy ekstern validitet innebærer at resultatet kan generaliseres og overføres annen forskning (Johannessen et al, 2011). Etter at intervjuene var transkribert, ble det laget et sammendrag av hver enkelt bedrift som jeg sendte til alle informantene hvor de ble bedt om å komme med tilbakemelding hvis det var noe de mente ikke var riktig. I tillegg forsøkte jeg å beskrive casene mest mulig rikt og detaljert for å gi leseren et best mulig grunnlag for å vurdere resultatet fra studien. Dette anser jeg vil være med på å sikre best mulig kvalitet på datamaterialet.

### ***3.4.3 Fordeler og ulemper med de valgene jeg har gjort underveis***

Det må nevnes av at en svakhet med kvalitative casestudier er at de ikke er statistisk generaliserbare (Yin, 2014). Det har videre innenfor oppgavens rammer kun vært mulig å analysere ut fra et begrenset utvalg av fem bedrifter. På den annen side har fokus på en best mulig seleksjon av intervjuobjekter gitt god avkastning siden alle fem bedriftene oppfylte kriteriene for problemstillingen, og intervjuene viser videre at valgte bedrifter gav et relevant og godt datagrunnlag.

Fokus på en god intervjuguide og valget om at jeg ville foreta intervjuene, foruten ett der dette ikke var praktisk mulig, ved personlig møte – gav god avkastning og et overskudd av informasjon som var til stor hjelp. En observasjon jeg har gjort meg er at det å gi et godt grunnlag for at intervjuobjektet er forberedt, og kanskje det faktum at jeg tok meg tid til å reise ut til bedriftslederne, medførte at de satte seg godt inn i problemstillingen og satte av god tid til intervjuet.

Det var også til hjelp å gjennomføre et intervju noe tid før de øvrige, siden jeg da fikk tenkt godt gjennom hva jeg burde fokusere på for de øvrige intervjuene. Dette ga helt klart merverdi og styrket kvaliteten av datagrunnlaget.

## 4. Analyse

Datamaterialet som ble innhentet fra de fem utvalgte opplevelsesbaserte reiselivsbedriftene i Nordland vil i det følgende presenteres og analyseres. Formålet med analysen av datagrunnlaget er å kartlegge hvordan informantene/bedriftene både identifiserer tilgjengelige interne og eksterne ressurser, og hvordan de skaffer seg - får tilgang til - og forvalter/utnytter de ressursene som anses nødvendig for å kunne skape nye opplevelsesbaserte produkter. De ulike funnene vil bli forsøkt kategorisert under temaer hentet fra teorien – som en forberedende til drøftelsen i neste kapittel.

### 4.1 Presentasjon av casebedriftene

Jeg vil her presentere casebedriftene/informantene som danner det empiriske grunnlaget i denne studien. Det gis først en skjematisk oversikt over bedriftene, etterfulgt av en grundigere presentasjon av informantene og produktutviklingsprosessen.

Tabell 2: Oversikt over casebedriftene.

Navn på bedriften	XXLofoten AS	Event Lofoten AS	Njords AS	Arnøy Brygge AS	Opplevelser AS (anonymisert)
Fast ansatte/ Sesongbasert	7/14	5/-	1/etter behov	3/5	3/15
Produkter de tilbyr (eller organiserer)	Opplevelser i fiske-skøyta MS Symra, i kajakk, på sykkel og fjelltur (på beina, ski eller truger), samt ulike mat-konsepter. Fokus på historiefortelling.	Fiskeværs-vandring, Fjellturer/ Toppturer, Fisketurer, Havørn-safari i rib. Grotte-vandring, Sykkeltur. Fokus på historiefortelling.	Turer med den gamle Lofotferga med konseptet ”Natur og mat-opplevelser”, samt guidede turer i Lofoten med minibus.	Fiske-guiding, Sea-rafting og kano-paddling, samt vandring til Batteriet. Org. også bre-vandring til Svartisen	Historisk konsept med levendegjøring av en historisk epoke. Tilbyr også fisketurer i ei gammel fiskeskøyte. Fokus på historiefortelling
Største kundegrupper	Både bedrifter og individuelle	Små og store grupper (bedrifter	Både bedriftskunder og private	Internasjonale privatkunder	Bedriftskunder og litt private

		og private)		og (lokale) bedrifts- kunder	
<b>Lokalisering</b>	Svolvær	Svolvær	Kabelvåg	Nord- Arnøy	Nordland

#### **4.1.1 XXLofoten AS**

Bedriften ble etablert i 2005 og er en aktivitets- og opplevelsesbedrift. Opprinnelig var det entreprenørene Frank Hagen og Geir Martin som startet selskapet, men de valgte for to år siden å dele selskapet i to, og i dag er det Geir Martin som er daglig leder og eier av XXLofoten. Martin er utdannet kokk. Han har aldri brukt utdannelsen i yrkeslivet, men en lidenskap for mat har han beholdt. Han har imidlertid mange års fartstid som marinejeger ved basen i Ramsund og bruker denne erfaringen/kunnskapen og kompetansen han har tilegnet seg der i produktutviklingen. Bedriften fokuserer i dag på 5 hovedtemaer, som er fiske og fangst-, kajakk-, sykkel-, fjell- og matopplevelser, med historiefortelling og vertskapsrollen som det bærende elementet. Tidligere drev de stort sett med bare grupper og bedrifter, men for to år siden bestemte de seg for også å satse i det individuelle markedet. De satser i det Geir kaller ”Soft-adventure-markedet”. Det skal være for alle og produktene deres kan derfor enkelt tilpasses i vanskelighetsgrad og i forhold til sesong og vær og vind. Det handler om å bringe folk ut i naturen, fortelle de gode historiene og sette det i system.

Noen av produktinnovasjonene til XXLofoten er kajakkturet rundt Svolvær og Lofoten Sjømatteater. Kajakkturet rundt Svolvær ble videreutviklet fra å være et forholdsvis dyrt produkt for bedriftene, til å bli en guidet rundtur i en enklere innpakning tilbudt enkeltkundene. Her gir man kundene en smakebit av Svolvær og omliggende områder, med historiefortelling om alt fra Svolværgeita, historien om Svinøya og tørrfiske, til hvalfangst. I Lofoten Sjømatteater er det kundene som spiller hovedrollen i teateret. I første akt får man være fisker for en dag. Man er med ut i ei skøyte og får lære å bruke fiskeutstyr, fisketeknikker, sløyning og filetering. Andre akt foregår i Henningsvær, på et fiskebruk. Der går man i land og får se hvordan livet på kaia er. På dette fiskebruket er det også et privat museum hvor gjestene blant annet kan være med å lage kaviar. I den tredje akten kan man velge enten å være med på en workshop hvor man tilbereder egen fangst, eller man kan få en god kokk til å lage et herremåltid av fisken. Geir beskriver Lofoten Sjømatteater som et lite

bedriftsnettverk, hvor XXLofoten har den overordnede vertskapsrollen, samt leverer på fisk og fangst, mens fiskemottaket, transportøren, samt hotell og restaurant sørger for en helhetlig opplevelse gjennom en hel dag.

#### **4.1.2 Event Lofoten**

Event Lofoten holder til i Svolvær, men gjennom Event Group opererer de også på andre områder som Helgeland, Finnmark, Svalbard, Island og UAE (United Arabic Emirates). Bedriften er en helhetlig tilrettelegger av opplevelser, hvor de gjennom en grundig jobb sammen med kunden skreddersyr et perfekt opplegg til gruppen. Bedriften ble etablert i 2007, som en videreutvikling av et rib-selskap opprettet i 2002. Jim Eide, som er gründer og daglig leder, har utdannelse og erfaring fra hotellbransjen. Kundene er bedriftsmarkedet, samt større og mindre grupper. Ifølge Jim ønsker kundene ekstreme opplevelser, og det er dette de forsøker å designe best mulig i forhold til variasjon, kontraster og fotefar, med utgangspunkt i de ulike destinasjonenes særegenheter. I Lofoten trekker han fram der naturgitte som er så ekstremt til stede. Det fokuseres på fortellerkunnskap og guiding om Lofotens eksistens, kultur og historie.

En av produktinnovasjonene til selskapet er Fiskeværsvandring på Svinøya, hvor Jim kler seg ut som væreier og tar med kundene på en iscenesettelse av kultur, historie og fotefar hvor han blant annet skildrer livet til fiskerne som kom hvert år under Lofotfiske. Her får man treffe både høvedsmenn, fiskerkona, og skårungen. Han leverer også andre produkter hvor han eksempelvis forteller levende fra landets krigshistorie, om Måløyraidet, og Jim fremstår da i selveste kaptein Linges skikkelse. I tillegg tilbyr eller tilrettelegger bedriften blant annet havørn-safari med rib, fisketurer, fjellturer, grottevandring, kajakkturet og sykkelturet, mv. Felles for alle produktene som tilbys er at det skal være minnerike opplevelser som er tuftet på det eksistensielle, kulturelle, historiske og spesielle. Dette garanterer de faktisk - med en "Memory Guarantee"!

#### **4.1.3 Njords AS**

Njords AS ble etablert i 2005 av Johnny Storvik. Han har erfaring fra mekanisk verksted og båter og startet sin første bedrift på 80-tallet, Kystassistanse, som drev med bergings- og dykkeroppdrag. I 1993 kjøpte han den gamle Lofotferga sammen med Kalle AS. De bygde

ferga opp igjen helt fra grunnen av og skapte da et ”high-end” reiselivsprodukt hvor kundene fikk være med den gamle ferga ut på tur. I 2000 kjøpte Johnny den gamle ferga ut fra Kalle AS og begynte for seg selv. Han etablerte da Lofotferga AS, som etter en designprosess endret navn til Njords AS. Bedriften kjøpte etter hvert et fartøy til, katamaranen ”Alba”. Denne ble blant annet brukt til Spekkhugger-safari, og etter hvert daglige turer til Svartisen da bedriften signerte en avtale med Hurtigruten om transport av deres kunder. I tillegg tilbyr de produkter som ”Lofoten Panorama”, som er bussturer i bedriftens minibuss, hvor passasjerene får muligheten til å nyte den vakre naturen og kanskje oppleve nordlyset eller midnattssolen. Katamaranen ble i fjor solgt da Johnny ønsket å trappe ned på arbeidet. Njords tilbyr ”Natur og matopplevelser i Lofotens skjærgård”, hvor de drar ut på turer med Gamle Lofotferga til blant annet Trollfjorden og Raftsundet. Bedriften legger stor vekt på vertskapsrollen og målet er å levere opplevelser i verdensklasse. De fokuserer på evne til å levere, samt at det som leveres skal være ekte og autentisk. Dette er fremdeles kjernen i bedriften, selv om bedriften i dag er i en omorganiseringsprosess hvor Johnny etter hvert også ønsker å selge ut den gamle ferga og kun sitte igjen med minibuss-tilbudet selv.

#### ***4.1.4 Arnøy Brygge AS***

Arnøy Brygge er en familiebedrift som ble etablert i 2007 av gründer John Kristian Karlsen. John Kristian har erfaring fra salg og ledelse, og er daglig leder i bedriften. Han kaller Arnøyene for ”Verdens mest sentrale levende nord-norske øysamfunn” og begrunner det med at det er så nært til verden. Fokus ligger på hav, fisk og natur. Hovedtilbudet deres består av fiskeopplevelser, som eksempelvis fiskeguiding, hvor den største kundegruppen er utenlandske fisketurister. Men bedriften tilbyr også blant annet guidede turer til Batteriet (et kystfort bygd av tyskerne under 2.verdenskrig), hvalsafari, tilrettelegging av turer til Svartisen og Sandhornet (996 moh.), samt mulighet til å nyte naturen og lukten av sjø fra en badestamp som befinner seg i en ombygd sjark. I tillegg har bedriften stor fokus på bedriftsmarkedet og har ulike kurs- og konferansetilbud, samt firma-events hvor de har utviklet ulike tilbud som eksempelvis kajakkpadling-stafett og bueskyting-konkurranser. John Kristian er også daglig leder i ArnøyBygg AS, som også er en familiebedrift. Arnøy Brygge er imidlertid i en utviklingsfase og holder for tiden på med omorganisering for å få større fokus på utvikling av opplevelsestilbudet.



#### ***4.1.5 Opplevelser AS (anonymisert)***

Gründer er utdannet foretaksøkonom fra NHH og har over 20 års erfaring fra reiselivsbransjen. Opplevelser AS er en familiebedrift som ble etablert i 2002. Bedriften ble startet litt ved en tilfældighet da finansieringen av den bedriften informantene opprinnelig skulle overta ikke gikk i orden. Det ble da undersøkt hvilke andre muligheter som kunne finnes i området og det kom da fram at det var gjort utgravninger og funn fra en historisk epoke i nærheten av barndomshjemmet. Dette ble starten på virksomheten og bedriften tilbyr i dag det informantene kaller en levendegjøring av en historisk epoke, det går både på mat og klær, kunnskap om redskaper, hvordan de levde og hvordan de lagde maten. Informanten er opptatt av å skape WOW-faktor og være annerledes enn andre og mener at det treffer bra i markedet. Kundegruppen er i stor grad bedriftsmarkedet, og den typiske gjesten er konferansegrupper som kommer for en sosial event, men det private markedet kommer etter og de har etter hvert fått flere som ønsker å feire ulike typer merkedager hos dem. Bedriften tilbyr blant annet guidet tur til de historiske funnene, ulike opplevelser med matlaging og bespisning hvor det fokuseres på datidens måte å tilberede maten på. Her tar de med kundene på en reise tilbake i tid, hvor de får sanse historien gjennom levende fortellinger, akkompagnert av lekker og naturlig mat. Foruten det historiske konseptet, har man også muligheten til å være med bedriftens fiskeskøyta på tur ut på havet.

#### ***4.2 Produktutviklingsprosessen til casebedriftene***

Før jeg presenterer de empiriske funnene, vil jeg i det følgende først si litt om hvordan innovasjonsprosessen til bedriftene som er med i denne studien ser ut og deretter litt om deres syn på ressursmangel. Sett ut fra oppgavens hovedspørsmål er det igjen viktig å presisere at jeg først og fremst har fokusert på ressursene og ikke hvilke produkter bedriftene faktisk har utviklet. Begrunnelsen for dette er at oppgaven tar for seg ”hvordan” små bedrifter utvikler nye opplevelsesbaserte produkter, altså hvilke strategier og ressurser de benytter, og ikke hvilke produkter de faktisk utvikler. Jeg har uansett gitt en kort beskrivelse av produktene under punkt 4.1.1 til 4.1.5 over, og i tabell 2 jf. kapittel 4.1, som kort kan kategoriseres slik:

**Tabell 3: PRODUKTER UTVIKLET MED BEGRENSEDE RESSURSER**

BEDRIFT	XXLofoten	Event Lofoten	Njords	Arnøy br.	Opplevelser
PRODUKT 1	Lofoten sjømat-teater	Fiskeværs-vandring	Natur og mat-opplevelser i Lofotens skjærgård	Fiskeguiding	Historisk konsept med blant annet matlaging
PRODUKT 2	Havne-padling i fiskeværet Svolvær	Historien om Måløyraidet	Katamaran til Svartisen	Guidet tur til batteriet	Guidet tur til historiske funn

Når det gjelder vilkåret om begrensede ressurser, så viser jeg til det jeg har redegjort for i innledningen. Poenget er at bedriftenes valg av produktutvikling ikke har skjedd ut fra en ubegrenset ressurstilgang, men ut fra konkrete begrensninger. Ut fra denne forutsetning vil jeg gi en oversikt over hvilke ressurser informantene benyttet ved produktutviklingsprosessen, og oppstiller følgende tabell som grunnlag for videre utredning av funn:

**TABELL 4: RESSURSANALYSE - RESSURSER SOM BLE BENYTTET TIL PRODUKTUTVIKLING**

RESSURS	XXLofoten	Event Lofoten	Njords	Arnøy br.	Opplevelser
<b><i>Tilgang til interne ressurser:</i></b>					
<b><u>Bedriftens menneskelige ressurser</u></b>					
<b>Entreprenørens utdanning og kurs/opplæring</b>	v	v	v	?	v
<b>Entreprenørens erfaring fra bransjen</b>	v	v	v	v	v
<b>Ledererfaring</b>	v	v	?	v	?
<b>De ansatte</b>	v	v	?	v	?
<b>Familie</b>	?	?	?	v	v
<b><u>Bedriftens fysiske ressurser</u></b>	v		v	v	v
<b><u>Finansielle ressurser</u></b>	v	v	v		v
<b><i>Skaffe ressurser utenfra bedriften/eksternt:</i></b>					
<b><u>Menneskelige ressurser</u></b>	v	v	v	v	v
<b><u>Fysiske ressurser</u></b>	v	v		v	v
<b><u>Finansielle ressurser</u></b>			v	v	v
<b><u>Sosiale ressurser</u></b>	v	v	v	v	v

Tabell 4 gir en oversikt over hvilke hovedkategori ressurser informantene benyttet ved produktutviklingsprosessen. Det skilles mellom interne-, eksterne- og sosiale ressurser. Tegnet ”?” i en rute viser til manglende faktagrunnlag for konklusjon.

De 5 casebedriftene hadde alle eksempler på produktinnovasjon de siste årene, men i ulik form og grad. Kun noen av bedriftene hadde foretatt større produktinnovasjoner, mens alle hadde hatt flere små endringer i produktene. Informantene beskriver også ulike utgangspunkt for produktutviklingsprosessen. Noen av informantene forteller at nye produkter gjerne er drevet av etterspørsel fra kunder. Jim derimot forteller eksempelvis at idéen til Fiskeværsvandringen kom da han stod i krumbua på Svinøya. Han forteller at han alltid har vært fasinert av historien og det kulturelle. Han bruker også historien om sin egen bestefar som dro på Lofotfiske hvert år fra han begynte som skårunge som en del av historiefortellingen.

Både Jim og flere av informantene har skapt flere helt nye produkter, noe som kan kalles radikale innovasjoner (jf. kapittel 2.3.2), og flere beskriver at enkelte av produktene tok lang tid å utvikle. Men det kommer også frem at informantene ser på innovasjonsprosessen som en kontinuerlig prosess og at de ofte foretar justeringer, blant annet utfra tilbakemelding fra kunder. Det var også flere av informantene som fortalte om stor grad av samarbeid med andre bedrifter og at nye produkter gjerne kunne komme utfra utveksling av idéer som raskt kunne implementeres. Dette samsvarer også med forskning som argumenterer for at innovasjonsaktiviteten i reiselivsbransjen ofte består av mange mindre innovasjoner som pågår mer eller mindre kontinuerlig (Alsos og Andreassen, 2015).

Alle bedriftene trakk i svært stor grad på de menneskelige ressursene innad i bedriften, men i tillegg så hadde de stor grad av samarbeid og innhenting av eksterne ressurser i ulike deler av innovasjonsprosessen. Eksempelvis bruker informanten fra Opplevelser AS gjerne konsulentbistand i planleggingsprosessen enten i forbindelser med videreutvikling av det historiske konseptet eller for å kvalitetssikre at idéene holder vann ute blant massene, Jim

bruker nettverket sitt aktivt til å skaffe seg nødvendige ressurser til produksjonen av opplevelsen. Dette kan være fysiske ressurser som en båt eller kostymer som er nødvendig for å skape autentisitet, eller det kan være mennesker med kompetanse han trenger. Også Geir og Johnny henter ressurser til produksjonen fra eksterne kilder ved behov, samt at både Johnny og John Kristian henter kompetanse utenfra til sine opplevelsprodukt, i hovedsak til markedsføring og salg.

Informantene hadde også ulik oppfattelse av ressursmangel. Mens de fleste så begrensninger i både arbeidskapasitet, tid og tilgang på risikovillig kapital (finansielle ressurser), så var det en av informantene som likevel mente at selv om man ikke eide alle ressursene selv så fantes det både ressurser og fasiliteter tilgjengelig. Det handlet bare om å sette det i system.

Funnene fra empirien forteller altså at bedriftene har foretatt produktutvikling, men av ulik grad. Bedriftene har det til felles at de i stor grad trekker på de interne menneskelige ressursene, men disse alene ser ikke ut til å være nok for å utvikle nye produkter. Bedriftene har behov for ulike typer av eksterne ressurser i tillegg. Jeg vil nå redegjøre nærmere for ressursmobiliseringen informantene har hatt i forbindelse med produktutviklingsprosessen.

#### ***4.3 Bedriftenes ressursmobilisering for produktutvikling***

Jeg vil i det følgende gå nærmere inn i det empiriske datamaterialet som i grove trekk er oppsummert i tabell 4 (jf. kapittel 4.2) over. Som jeg har redegjort for i metodekapittelet så har jeg valgt å bruke en induktiv metode i denne studien. Det betyr således at det her er empirien som gir grunnlag for de kategoriene jeg i det følgende strukturerer funnene under, og som i det videre vil bli drøftet for å avklare om det kan sluttet noe allment ut fra datagrunnlaget. Som innledende til analysen peker vi på at datagrunnlaget viser at bedriftene både bruker ressurser som de allerede har, samt at de mobiliserer ressurser utenfra. Når de skal gjennomføre produktutvikling, så flytter de på en måte ressurser fra daglig drift til produktutvikling. De bruker av bedriftens kompetanse og kapasitet, tid og eventuelt utstyr mv. I tillegg så må de også eventuelt hente noen ressurser utenfra. Utenfra en identifisering av bedriftenes ulike former for ressursmobilisering, så plasserte jeg observasjonene i en

overordnet struktur ut fra kjente hovedkategorier fra teorien. Dette var blant annet hensiktsmessig for tilgjengeliggjøring av funnene for leseren.

#### **4.3.1 Tilgang til egne ressurser**

Jeg vil i det følgende se på hvordan bedriftene bruker de interne ressursene i produktutviklingsprosessen. For å gjøre det mest mulig oversiktlig har jeg valgt å skille mellom de menneskelige ressursene (humankapitalen), de fysiske og de finansielle ressursene i bedriften. De menneskelige ressursene er her entreprenøren selv, de ansatte, samt eventuell familie som bidrar.

#### **Bedriftens menneskelige ressurser**

De menneskelige ressursene er den humankapitalen som bedriften har tilgjengelig (Nielsen et al, 2012). Dette kan være kunnskap og kompetanse bedriften har opparbeidet seg, eksempelvis fra utdanning eller opplæring, erfaring fra reiselivsbransjen eller andre bransjer, eller ledelseserfaring.

Som tidligere nevnt så anses entreprenørens kunnskap og kompetanse som særlig viktig i små bedrifter. Empirien viste også at informantene anser de menneskelige ressursene som svært viktige i produktutviklingsprosessen.

John Kristian forteller blant annet; *”Hovedressursen vår er jo hodene våre. Det er jo den største ressursen vi har, i idéene man kommer med. Og det er jo ikke så mange av de produktene vi har som er store tunge investeringsprosjekter. Det går mer på at man har en idé og så lage et innhold i det. Det er innholdet, hvordan det gjennomføres som er viktig.”*

Han nevner som eksempel guidingen til Batteriet (ruiner av gamle bunkerser etter tyskerne fra 2.verdenskrig), hvor de har et manus og en fast rute, hvor historien fortelles underveis. Noen ganger setter de også ut lys for å lage litt trolsk stemning.

#### **Entreprenørens utdanning og kurs/opplæring**

Ut fra de empiriske data fant jeg at flere av informantene bruker både utdanning og ulike kurs de har tatt som en ressurs til å skape produktutvikling. Geir har utdanning som skipskokk. Han aldri har jobbet profesjonelt som kokk, men han har en levende interesse for mat og bruker også mat som en del av opplevelsen i flere av produktene som har blitt utviklet. Geir har også tatt et utvidet kurs i opplevelsesproduksjon og –design, noe han hevder gav ham verdifull kunnskap, fordi det satte i gang en bevisstgjøringsprosess i forhold til det å skape gode opplevelser. Dette anses således å være en viktig ressurs i produktutviklingsprosessen.

Jim har tidligere utdanning som servitør, han forteller at han er opptatt av at et måltid skal være noe mer enn bare et måltid. Hvis ikke blir det bare ”another day”. Han skaper derfor opplevelsesprodukter hvor han gjennom historiefortelling gjør måltidet til noe spesielt og minneverdig. Informanten i Opplevelser AS har, foruten å være utdannet foretaksøkonom også opparbeidet seg betydelig kunnskap om det som er hovedfokuset i bedriften, det historiske konseptet, gjennom både kurs og gjennomgang av store mengder litteratur om emnet. Også Johnny, som har jobbet med mekaniske verksted og båter i nesten hele sitt liv, bruker sin utdanning og kurs han har tatt underveis som en ressurs til opplevelsesproduktene han tilbyr. Han forteller blant annet; *”Det har hele tiden vært naturlig for meg å arbeide med utgangspunkt i sjøen. Jeg tok jo også tidlig alle sertifikater og sånne ting”*.

Flere av informantene har i tillegg gått ulike kurs i forbindelse med et nettverk de er med i, noe de forteller har gitt dem verdifull kunnskap om opplevelsesproduksjon. John Kristian forteller at han gikk musikklinjen på gymnaset, før han skjønnte at han måtte ”få seg en ordentlig jobb”. Han har imidlertid ingen formell utdanning, men har deltatt på ulike kurs og konferanser opp gjennom årene. Det er altså 4 av 5 informanter som kan trekke på egen utdanning til produktutvikling. Alle informantene har deltatt på ulike kurs som de forteller har gitt dem verdifull kunnskap i forhold til produktutviklingsprosessen.

### **Entreprenørens erfaring fra bransjen:**

Alle informantene har drevet innen reiselivsbransjen i mellom ti og femten år, og må således sies å ha opparbeidet seg erfaring fra bransjen. Jim hadde også slik erfaring å trekke på før han startet bedriften sin. Informanten i Opplevelser AS hadde også tidligere erfaring fra reiselivsbransjen, og fremhever denne som svært verdifull for bedriften. Informanten nevner blant annet viktigheten av å forstå de ulike aspektene av bransjen, samt å kunne knytte til seg samarbeidspartnere både innenfor hoteller og ulike transportselskaper. Informanten hevder

også at en av grunnene til at de fikk finansiell støtte fra Innovasjon Norge var at de hadde tro på både idéen og kompetansen til bedriften. Alle bedriftene har således opparbeidet seg mye bransjekunnskap, og to av informantene hadde i tillegg slik erfaring før de startet opp sine opplevelsesbedrifter. Selv om ikke alle informantene direkte sa at denne hadde vært en ressurs til produktutvikling, så er det nærliggende å tro at dette har gitt mye kunnskap om hva kundene etterspør, samt erfaringer i forhold til hva som fungerer eller ikke fungerer for bedriftene.

### **Ledererfaring:**

Geir fremhever utdanningen og kunnskapen han har fra forsvaret, både det å ferdes ute i naturen men også det å tenke logistikk-løsninger, risikohåndtering, og det å ta med andre på tur. Han forteller blant annet; *”Du får inn en sånn grunnleggende sikkerhetskultur i forsvaret som jeg ser har vært utrolig verdifull i forhold til de produktene og de temaene jeg har satsset på og utviklet. Så det jeg lærte der, hvis du tar bort forsvarsdelen av det, så har jeg på en måte brukt det i produktutviklingen”*.

Også Jim har kunnskap og erfaring med seg fra tidligere jobber innen hotellbransjen som han har fått bruk for. I tillegg til å ha utdanning innen servitørfaget, har han også opparbeidet seg både salgs-/markeds erfaring og ledelses erfaring som tidligere hotellsjef. Jim har også en særegen interesse for historien og kystkulturen, noe som har ført til at han har satt seg godt inn i denne. Han har stort fokus på historiefortelling og bruker denne i mange av produktene sine for å engasjere og involvere. Han forteller levende om det som er kjernen i virksomheten; *”De avtrykkene som er gitt dette stedet opp gjennom tidene. Og det å fortelle denne historien, med den dramaturgien og faktakunnskapen og spille det med kostymer og leve seg inn i... Og poenget her er å få kunden til å lagre minnene inni, ikke utenpå”*. Jim bruker både sin kunnskap om historie og artistiske evner som en ressurs til produktutviklingen. Selv om John Kristian ikke har formell utdanning innen ledelse, så har også han opparbeidet seg mye kunnskap og erfaring innen salg og ledelse, og han bruker sine erfaringer blant annet til å skape ulike opplevelseskonsepter for kurs- og konferansekunder. Det framkom ikke under intervjuene om de to siste informantene hadde opparbeidet seg ledererfaring fra tidligere. Av tilgjengelige data har 3 av de 5 informantene ledererfaring som kommer til nytte i produktutviklingsprosessen.

### **De ansatte:**

Entreprenørens egen humankapital er viktig for bedriften, men de trekker også på de ansattes humankapital, eller andre som er involvert i bedriften.

Geir fremhever viktigheten av kompetansebygging og det å ha et godt team. Han trekker spesielt fram en av de ansatte som har en mastergrad innen informatikk og Web-programmering som han fremstiller som er mester i å få produktene synlig ut i markedet, og forteller videre; *”Det er en jungel der ute og hadde vi ikke hatt Kenneth så er jeg ikke sikker på om vi hadde eksistert på den måten som hvis gjør i dag”*. Han hevder i tillegg at han har satt sammen et team som utfyller hverandre i forhold til nødvendig kompetanse. I tillegg til den formelle utdannelsen sin har de som jobber i bedriften også fått intern opplæring og kursing slik at de kan være med og utføre de ulike opplevelsaktivitetene, noe Geir hevder er spesielt viktig. Alle må være ”hands-on” og bidra. Han forteller blant annet; *”Til og med Lasse på økonomi er jo involvert i sluttleveransen her”*.

John Kristian forteller at det har vært utfordrende å få tak i relevant kunnskap og kompetanse på øya, noe han hevder skyldes at de som har relevant utdanning heller trekker inn til byene. Men han er fornøyd med at han nå har fått et bra team og hevder at hodene til de ansatte i bedriften er den viktigste ressursen de har (jf . punktet over). Han forteller også at de nå er i en omorganiseringsprosess for å få mer tid til produktutvikling. Informanten i Opplevelser ansatte etter hvert en daglig leder til å ta seg av daglige gjøremål, etter å ha innsett sine begrensinger. Dette har gjort at vedkommende fikk mer tid til innovasjon og utvikling av bedriften. Hos de to siste informantene ble ikke de ansatte nevnt som en medvirkende ressurs til produktutviklingsprosessen. Det fremkommer at 3 av de 5 informantene trekker på de ansatte i produktutviklingsprosessen.

### **Familie:**

Flere av informantene nevner også familien som en viktig ressurs. John Kristian poengterer at den arbeidskapasiteten som familien har lagt ned betyr enormt mye, og at de aldri hadde kunnet drive uten denne ressursen. Han far er blant annet med og guider turene til Batteriet. Hans kunnskap er dermed en viktig ressurs for realisering av ett at bedriftens opplevelsprodukter. Informanten i Opplevelser AS forteller også at resten av familien var



svært aktive da informanten og ektefellen etablerte bedriften, og omtaler familien som en viktig ressurs for bedriften. Spesielt sin far som informanten kaller; ”familiens orakel”. Informanten forteller at faren flere ganger har vært en viktig ressurs når de skulle gjennomføre tiltak, eller finne ut hvordan de skulle bygge en fysisk ressurs som skulle brukes i forbindelse med en ny aktivitet til det historiske konseptet. 2 av de 5 informantene trekker fram familiemedlemmer som en viktig ressurs for å kunne skape nye produkter.

### **Oppsummering bedriftens menneskelige ressurser:**

Jeg ser ut fra det empiriske datamaterialet at alle entreprenørene trekker fram egen kunnskap og kompetanse som de har opparbeidet seg på ulikt vis, de fleste informantene har både utdanning og kurs, bransjeerfaring og/eller ledererfaring de har tilegnet seg som de kan dra nytte av, og som anses å være en svært viktig og avgjørende ressurs for produktinnovasjon. I tillegg så trekker de også på andre som er involvert i bedriften. 3 av informantene fremhever de ansatte og den kompetansen som de har klart å opparbeide i teamet, mens de to familiedrevne bedriftene fremhever den innsatsen som familiemedlemmer har bidratt med som helt avgjørende for produktutvikling.

### **Bedriftens fysiske ressurser**

Jeg fant at det er forskjell på hvordan informantene bruker egne fysiske ressurser som kilde til produktutvikling og om informantene har gått til anskaffelse av fysiske ressurser som de trenger til å skape nye produkter. Mens fire av informantene har tilgang på både egen båt og andre fysiske ressurser som de bruker i flere av sine opplevelsesprodukter så har en av informantene ingen egne fysiske ressurser selv om opplevelser som inkluderer fysiske ressurser også er en del av porteføljen, eksempelvis båt eller bygninger.

Geir har for eksempel et gammelt fiskebruk ute ved Henningsvær. Dette kjøpet var egentlig litt tilfeldig, men det ble en viktig ressurs da han etter hvert etablerte XXLofoten sammen med en kollega, fordi det gav sikkerhet i forhold til å få banklån. Dette fiskeværet brukes også som en del av produktet i noen av opplevelsene. Han har også ei fiskeskøyte (MS Symra) som brukes til fiske- og fangstopplevelser. Johnny eier den gamle Lofotferga. Denne brukes til det største opplevelsesproduktet til Johnny, ”Natur og matopplevelser i Lofotens skjærgård”. Han

eide også katamaranen ”Alba”, som ble brukt daglig til et annet av produktene i porteføljen, denne valgte han imidlertid å selge i fjor. Johnny har i tillegg til en 17 seters minibuss som brukes til sightseeing og transport også fysiske lokaler med blant annet storkjøkken som brukes til produksjon av mat til opplevelsesproduktet.

John Kristian hadde tilgang til tomten som bryggeanlegget er bygget på da denne allerede var i familiens eie da de startet opp. Brygga og Rorbuene med tilhørende fasiliteter/bygninger er også fysiske ressurser som bedriften rår over (blant annet sløyehuset og badstue). Disse ressursene er imidlertid mer med på å skape en ramme rundt og autentisitet i produktet fiskeguiding, men de kan også være en potensiell kilde til sikkerhet for å skaffe til veie andre ressurser, eksempelvis finansielle. Bedriftens største båt som også brukes til fiskeguiding var en ressurs som bedriften allerede eide da de skapte produktet fiskeguiding og den var således en viktig ressurs. Sjarken som ble bygget om til badestamp ble derimot kjøpt inn etter at man fikk en idé om å skape dette produktet.

Opplevelser AS har både rorbuer/sjøhus, flytebrygge og badestamp som danner en ramme rundt flere av opplevelsesproduktene deres, men en av de viktigste fysiske ressursene i forhold til det som er hovedkonseptet deres er bygningene og steinovnen som er bygget spesifikt med tanke på det historiske konseptet og som brukes aktivt i forhold til opplevelseskonseptet. Dette må anses som en svært viktig del av produktet, for å skape den riktige atmosfæren i forhold til opplevelsesproduktet.

Jim derimot er den eneste som forteller at han ikke eier noen fysiske ressurser til opplevelsesproduktene sine. Han forteller at det han tilbyr er basert på fire ben; transport, losji, bespisning og aktiviteter. Og de gjør alt. Men det er ikke fordi at han sitter på de fysiske ressursene, verken på eiendommen, på overnatting eller bussen eller båten. Som Jim sier; *”Jeg eier ingenting. Men vi sitter på denne designen. Vi planlegger sammen med kunden, og en skreddersøm, den kommer som et resultat av en grundig jobb som jeg og du gjør i lag.”*

### **Oppsummering bedriftens fysiske ressurser:**

Jeg fant at 4 av 5 informanter eier fysiske ressurser som de bruker som ressurs til å skape nye produkter.

### Bedriftens finansielle ressurser:

Jeg fant at bedriftene hadde ulike måter å finansiere produktutviklingen på. Geir forteller at de senere år så har produktutviklingen stort sett vært finansiert over driften, altså med egne midler. Også Johnny forteller at det har vært en kombinasjon av oppsparte midler og inntekter fra driften. Informanten fra Opplevelser AS forteller at de gikk inn med en del egenkapital ved oppstarten, men etter hvert så klarte de å hente fra driften, selv om de også har måttet benytte seg av ekstern finansiering. John Kristian forteller imidlertid at de har finansiert investeringer til produktutvikling underveis via bank og Innovasjon Norge, men han nevner også at det ikke er mange av produktene de har som er store tunge investeringsprosjekter og at det går mer på at man har en idé og så lage et innhold i det. Jim er den eneste informanten som forteller at han, foruten ved utvidelsen på Helgeland, har finansiert alle produktutvikling gjennom driften.

### **Oppsummering bedriftens finansielle ressurser:**

Bedriftene har ulike måter å finansiere innovasjon på. Mens alle klarer å hente fra overskudd i driftsinntekten, så er det 3 av informantene som også har måttet benytte ekstern finansiering for å skape nye produkter. En av informantene kun tatt av driftsinntektene til å finansiere innovasjon.

### **Oppsummering av de interne ressursene:**

Det kan ut fra det empiriske datagrunnlaget se ut til at humankapitalen er en avgjørende ressurs for å kunne utvikle nye produkter, og at alle bedriftene tar et naturlig utgangspunkt i egne menneskelige ressurser når de legger det strategiske grunnlaget for hvilke produkter de utvikler, samt hvordan de gjennomfører produktutviklingsprosessen.

Det kan dermed være en mulig årsak til at det er forskjeller i hvordan de velger å tilegne seg, eller ikke tilegne seg, fysiske ressurser.

Bedriftene har også ulike måter å finansiere innovasjon på, mens enkelte klarer å hente finansielle midler fra overskudd i driftsinntekten, så er det flere av informantene som er avhengig av ekstern finansiering for å skape nye produkter. Det er bare en av informantene som kun har brukt driftsinntektene til innovasjon. Finansielle ressurser er svært viktig for produktutviklingsprosessen da disse eksempelvis kan brukes til å skaffe andre nødvendige ressurser.

#### **4.3.2 Skaffer ressurser utenfor bedriften**

Dersom informantene ikke har de nødvendige ressursene innad i bedriften til innovasjonsprosessen, kan det ut fra liknende kategorier identifiseres hvordan de så løser dette.

#### **Menneskelige ressurser**

Jeg finner at flere av informantene velger å hente inn ekstern arbeidskraft, eller kunnskap og kompetanse.

Geir forteller at han etter å ha vært på et kurs som omhandlet markedsføring, merkevarebygging og merkevarestrategi, forstod at han ikke hadde nok kunnskap til prosessen og valgte derfor å innhente kompetanse på de nevnte områdene. Og han forteller videre at han har prøvd å la det gå som en rød trå gjennom utviklingen av bedriften at han henter inn folk som er bedre enn seg selv. Det kan eksempelvis være i forhold til digitale løsninger, eller salg. Han har da hentet inn lokale folk, men med spisskompetanse på de områdene. Jim sin ressurs er egen humankapital, i tillegg til de som jobber i teamet hans. Han hevder at det ikke går an å bygge alt man trenger. Han skaffer dermed det han trenger av arbeidskraft eller kompetanse utenfra. Jim forteller blant annet; *”Hvis du trenger medspillere, trekk inn de kompetente personene som du ikke selv besitter. For kan du ikke det selv, så for guds skyld, få noen andre til å gjøre det. Det er nok av teaterfolk, teater-lag finnes jo i hver en krok. Det er jo bare å bruke dem. De kan jo dette”*. Johnny forteller at han ikke har ressurser til å drive salg og markedsføring og at han ikke har markedsføringsutgifter i det hele tatt. Til dette henter han ressurser utenfra. Han forteller at han blant annet har satt bort salg og markedsføring til Svinøya Rorbuer.

John Kristian forteller at bedriftsmarkedet i Norge håndterer de selv, men at de ikke har nok ressurser til å nå ut i markedet alene og de bruker derfor agenter flere steder i Europa, i hovedsak i Tyskland, Russland og Ukraina. Det største opplevelsesproduktet til bedriften er fiskeguiding og her har de måttet hente inn ressurser utenfra. John Kristian forteller; *”Det holder ikke å leie inn en fisker til dette konseptet. En fisker kan fiske, men han kan ikke guiding”*. Han forteller videre at det som mange ganger er begrensningen med å skape nye aktiviteter er at man ikke klarer å skaffe folk med den rette kunnskapen til produksjonen. Til

turer som bedriften arrangerer, eksempelvis til Svartisen, har han imidlertid et samarbeid med lokale guider hvor disse leies inn ved behov.

Selv om Opplevelser AS ikke har ”museum-status” er de opptatt av å være historisk korrekte og søker derfor alltid å finne historisk korrekt informasjon om konseptet, blant annet for å lage mest mulig autentiske redskaper og utstyr. Denne kunnskapen har sitt opphav i ulike kilder, både fra tilgjengelig informasjon fra internett, men også fra gjennomgang av tusenvis av sider med litteratur med faktakunnskap om det historiske konseptet fra biblioteket, studieturer til Sverige for å se på lignende konsept, diverse kurs i regi av arkeolog-miljø tilknyttet museum og universitet annet sted i Norge, samt konsulentbistand fra en person som informanten omtaler som særdeles kunnskapsrik i forhold til en av aktivitetene tilknyttet konseptet. Informanten forteller også at de er veldig bevisste på å hente inn kompetanse utenfra når de føler at egne kunnskaper ikke strekker til og bruker derfor blant annet konsulentbistand for å kvalitetssikre at gode idéer også holder vann ute blant de store massene.

### **Oppsummering menneskelige ressurser utenfra bedriften:**

Jeg finner at alle informantene henter inn menneskelige ressurser utenfra til ulike trinn i produktutviklingsprosessen. Flere av informantene trekker frem begrensninger i egen kunnskap og kompetanse og henter inn kompetanse utenfra når det anses nødvendig, noen som konsulenter i forhold til utvikling, men også som en ressurs til salg og markedsføring. To av informantene henter også inn arbeidskraft ved behov.

### **Fysiske ressurser**

Det kommer fram i empirien at de fleste av informantene har skaffet fysiske ressurser utenfra til enkelte av opplevelsesproduktene sine. Den eneste informanten som ikke hadde noen opplysninger om dette var Johnny.

Geir trenger fysiske ressurser til enkelte av opplevelsesproduktene sine. De eier eksempelvis ingen ribber selv, så dette er noe de må skaffe utenfra ved behov. Også Jim har måttet tilegne seg fysiske ressurser utenfra, som eksempelvis kostymene som han trengte til å iscenesette

Fiskeværsvandringen. Han forteller at han kontaktet Nordland Teater og fikk tak i både høvedsmannsdrakt og væreierdrakt gratis. Han poengterer at man må se verdiene og man må tørre å spørre de som eier det man trenger for å få noe iscenesatt, eller man må få medspillere med og trekke inn den kompetansen som man selv ikke besitter. Altså spille på lag. Jim sier at det er det samme han gjør når han skal arrangere en fisketur. Han forteller; *”Jeg har ingen båt, jeg eier ingenting, men jeg henter jo inn en båt ifra han xx her borte. Men jeg må sikre meg at han har sertifikatene i orden og at forsikringer og alt er på plass.”*

Opplevelser AS henter fysiske ressurser utenfra blant annet ved å bringe inn et transportselskap til å få hentet kundene ut til opplevelseskonseptet. Transport-etappen blir slik en del av en opplevelsespakke. Informanten forteller også at de måtte skaffe ressurser utenfra, både til å få fraktet store mengder stein til det ene opplevelsesproduktet, samt montering av denne.

### **Oppsummering fysiske ressurser utenfra bedriften:**

Det kommer fram i empirien at 4 av de 5 informantene hadde behov for å tilegne seg fysiske ressurser utenfra til enkelte av produktene sine. Johnny er den eneste informanten som ikke uttrykte noe behov for å hente inn eksterne fysiske ressurser, mens Jim skiller seg ut ved i stor grad å innhente ulike fysiske ressurser utenfra til produktene sine.

### **Finansielle ressurser**

Funnene i empirien viser at flere av bedriftene har skaffet finansielle ressurser til produktutvikling utenfra i en tidlig fase, men at de etter hvert har finansiert produktutviklingen over driften.

Alle bedriftene fortalte at de hadde mottatt finansiell støtte fra Innovasjon Norge. Geir forteller også at de var heldige da de skulle starte bedriften fordi han allerede hadde investert i fiskeværet i Festvåg. Dette gjorde at han hadde sikkerhet da han gikk i banken for å få finansiert oppstarten, noe som gjorde at han blant annet kunne finansiere nødvendig utstyr. Etterhvert har innovasjon stort sett vært finansiert over driften, noe Geir forteller har vært tøft i støytene. Men han mener også at selv om det er vondt når det pågår så er det litt deilig i

ettertid fordi du har forholdsvis ”beskjedent mel”. Foruten støtten fra Innovasjon Norge, har Geir altså klart seg i stor grad uten annen finansiell støtte utenfra.

Johnny startet sin første bedrift allerede på 80-tallet og forteller at bare man hadde en god idé og litt egenkapital, så fikk man lån. Han forteller at nye produkter har han bygget opp med en kombinasjon av banklån, og gjennom driften, samt oppsparte midler. John Kristian forteller at de har finansiert investeringer til produktutvikling underveis via bank og Innovasjon Norge, men som nevnt i kapittel 4.3.1 under punktet bedriftens interne finansielle ressurser, så krever de fleste produktene deres ikke store finansielle investeringer. Informanten i Opplevelser AS forteller at de hadde med en del kapital da de flyttet tilbake til hjemstedet, men at produktutviklingen har vært delvis bankfinansiert og delvis støtte fra Innovasjon Norge. Etter hvert også fra driften men informanten forteller også at de har hatt noen utfordrende år etter at et stort utbyggingsprosjekt ble stoppet og endret planene deres og at dette satte dem litt tilbake økonomisk.

Jim forteller derimot at han kun har finansiert innovasjon over driften og han har brukt tiden til hjelp, samt at han ikke har hatt urealistiske krav til avkastning underveis. Ressursene til å starte opp bedriften kom fra egen kompetanse, samt sparepenger. Han har ikke mottatt finansielle midler utenfra til produktutvikling (bortsatt fra offentlig støtte i forbindelse med utvidelse av markedet), men han forteller at han derimot jobbet sakte, men sikkert og fikk raske salg som han kunne fakturere og få lønn.

### **Oppsummering finansielle ressurser utenfra bedriften:**

Jeg ser utfra datamaterialet at alle bedriftene har mottatt finansiell støtte fra blant annet Innovasjon Norge til enkelte av produktene sine. De fleste har også finansiert nye produkter over driften. Tre av informantene har i tillegg tatt opp banklån underveis, og en av disse har i tillegg ikke brukt driftsmidler til å finansiere vekst. En av bedriftene skiller seg igjen ut fra de andre da han aldri har tatt opp banklån til produktutvikling.

### **Sosiale ressurser**

Informantene hadde mange eksempler på at de bruker sosiale ressurser til å få tilgang til eksterne ressurser gjennom nettverksbygging og samarbeid.

Geir trekker spesielt fram produktet Lofoten Sjømatteater, som er nærmere beskrevet i kapittel 4.1.1, som et samarbeidsprosjekt som har resultert i et spennende produkt. Han forteller at i denne produktutviklingsprosessen så var det flere aktører, som i utgangspunktet hadde begrensede ressurser, som gikk sammen og lagde en heldagsopplevelse. XXLofoten har den overordnede vertskapsrollen, samt at de leverer på fisk og fangst som er deres kjernevirksomhet i det produktet, mens de andre samarbeidspartnere leverer andre deler av produktpakken. Geir hevder også at; *"Dette er noe vi nok ikke hadde fått til hvis vi ikke hadde etablert det lille bedriftsnettverket som da til syvende og siste produserer Lofoten Sjømatteater"*. Siden dette er en produktpakke som er satt sammen av de ulike aktørenes produkter, så anser Geir humankapitalen for den viktigste ressursen for å kunne skape opplevelsespakken. Han forteller at utfordringen i sånne bedriftsnettverk er å sørge for at alle har den samme forståelsen av hvordan ting skal fungere, både i forhold til rolleavklaringer og økonomiske avklaringer. Geir hevder også at Lofoten er kjent som en arena hvor reiselivsbedriftene samarbeider ganske godt, og han mener at det er viktig å se på hverandre som en ressurs og ikke konkurrent. De har derfor flere samarbeidspartnere i regionen. Han forteller også at de har brukt mange sparringspartnere i Lofoten i forbindelse med utviklingen av et online bookingsystem som de har utviklet (dette omhandler alt fra økonomi, kurs- og konferanseplanlegging til online booking). Systemet har gjort at potensielle kunder har kunnet melde seg på ulike aktiviteter fram til en halv time før de starter. Bedriften bruker i tillegg blant annet facebook aktivt som salgskanal.

Jim forteller at han har deltatt i destinasjonsselskaper, samt ulike nettverk og forum, men at hans erfaring er at det er mye tidstyver i sånne konstellasjoner. Han bruker imidlertid nettverket sitt for å få tilgang til ressurser utenfra ved behov, både til eksempelvis kostymer, en båt, eller andre ressurser som trengs til opplevelsesproduktet. Jim bruker også både facebook og instagram, referansekunder og "word-of-mouth" som salgskanal. Johnny samarbeider med flere andre aktører i området og er lojal overfor dem. Han forteller at de ofte møtes for å utveksle idéer, samt bruker hverandres ressurser til å forbedre eget produkt. Han nevner eksempelvis at han kan ha uformelle møte med andre aktører hvor en diskusjon rundt en god idé medfører at den kort tid etter er blitt en realitet.

Johnny bruker også nettverket sitt til å skaffe seg samarbeidspartnere som selger produktene hans. Dette mener han er mulig fordi han har klart å bygge opp et solid produkt av god kvalitet som er "lett" å selge ut til kundene. Som Johnny selv sier; *"Det må være book-bart,*



*salgbart og gjennomførbart. Og det må være et produkt som passer inn i andre sine salgsmetoder, altså at du har et godt produkt som du vet at folk kan kjøpe og at du vet at du kan levere*". Han forteller at han i tillegg samarbeider med flere bedrifter i området og at de bruker endel tid sammen. Han mener at det er unødvendig å leie inn konsulenter og at de heller setter seg ned i lag og diskuterer forskjellige idéer. Og hvis de finner ut at den er god så hiver de seg bare rundt og lager det på internett og selger det, *"Enkelt og greit, man trenger ikke å gjøre det så komplisert"*.

John Kristian forteller at Arnøy Brygge er med i flere nettverk, blant annet i Gildeskål kommune, Kystriksveien og Visit Bodø. Han forteller i tillegg at han har forsøkt å ta initiativ til å danne et nettverk i Gildeskål- og Beiarn kommune, men at man dessverre fant ut at det ikke var noe grunnlag å samarbeide på. Informanten i Opplevelser AS forteller at de har hatt en strategi om at de skulle være veldig åpen for å delta i ulike nettverk og samarbeid. De bruker media og sosiale media aktivt for å skape publisitet om bedriften, samt at bedriften har samarbeidspartnere innen hotell, båtselskaper, busselskaper mv. Bedriften bruker gjerne båt som en del av opplevelsen og samarbeider med et rafting-selskap som kan frakte kundene til dem og således gjøre turen til en del av en totalpakke. I forbindelse med et prosjekt for å få utnyttet vintersesongen bedre så samarbeides med også med denne bedriften. I tillegg har informanten opparbeidet seg et bredt nettverk gjennom mange år i reiselivsbransjen, noe som har blitt brukt aktivt, blant annet for å skaffe bedriften kunder. Informanten forteller også at de er med i nettverk som har gitt tilgang til kursing og kompetansefyll, og hevder at dette har vært verdifullt for bedriftens evne til produktutvikling.

### **Oppsummering sosiale ressurser:**

Alle bedriftene, spesielt fire av dem, bruker stor grad av både formelle og uformelle nettverk og samarbeid, eksempelvis med andre reiselivskatører og turoperatører. Formålet var eksempelvis tilgang på ulike eksterne ressurser, både menneskelige og fysiske, eller distribusjonskanaler.

### **Oppsummering av de eksterne ressursene:**

Utfra det empiriske datagrunnlaget ser det ut som at de ulike bedriftene tar ulike valg i forhold til hvilke ressurser de henter utenfra bedriften. En mulig årsak til dette er at bedriftene, som

nevnt i oppsummeringen av de interne ressursene, tar utgangspunkt i egen humankapital (altså hvem de er og hva de kan) og utfra dette tar valg i forhold til hvilke andre ressurser som trengs til å skape nye produkter. De har blant annet ulike behov for menneskelig kunnskap utenfra bedriften, alle utenom en bedrift hadde behov for å innhente fysiske ressurser. Også det finansielle behovet var ulikt for bedriftene. Det som imidlertid gikk igjen blant alle bedriftene var bruken av sosial kapital til å innhente de ulike ressursene man hadde behov for, via formelle eller uformelle nettverk.

## 5. Drøftelse

Jeg vil i det videre drøfte om funn fra det empiriske datamaterialet kan synliggjøre hvilke ressurser og strategier, bevisst eller ubevisst, som ble benyttet av informantene for bedriftenes produktutviklingen. Og videre om funnene, fra utvalget på 5 bedrifter, kan si noe om oppgavens utvalgte teorier. Herunder om det foreligger funn som også kan gi innspill eller bidrag til teoriene.

For å fokusere drøftelsen til utvalgte teoretiske strategier, så har jeg ikke gått inn i ressurser og funn som jeg anser kun har hatt en hypotetisk betydning for produktutviklingen. Jeg har valgt å fokusere på fem hovedfunn som jeg mener tydelig reiser seg fra datagrunnlaget, og kategorisert drøftelsen under disse.

Jeg presiserer at det i det følgende kun er vist til teori som har sitt motsvar i faktiske funn. Jeg vil imidlertid som avsluttende del av drøftelsen også si noe om hvilke faktorer eller teorier som ikke synes anvendt av selskapene, herunder forsøke å oppstille noen tanker rundt dette tema. Videre selvsagt gjøre en samlet vurdering av hvilke teorier, eller kombinasjon av teorier, som ut fra datamaterialet kan antas å gi et bidrag ved produktutvikling for små reiselivsbedrifter med begrenset ressurstilgang.

### ***5.1 Bedriftenes strategier for ressursmobilisering til produktutvikling:***

Jeg ser at informantene bruker ulike strategier for å mobilisere de ulike ressursene internt i bedriften og eksternt, som jeg har beskrevet over i analysedelen. Jeg vil i det følgende redegjøre for og drøfte funnene fra empirien samlet - under følgende fem kategorier der bedriften i all hovedsak anvendte; aktiv bruk av nettverk/samarbeid, improviserte ved å bruke gamle ressurser til nye formål, viste fleksibilitet ved å respondere til ikke planlagte muligheter som oppstod, søkte tilskuddsordninger, brukte tilgjengelige ressurser i nærmiljøet og kulturhistorien, for å utvikle nye opplevelsesbaserte reiselivsprodukter under begrenset ressurstilgang.

#### ***5.1.1 Aktivt bruke nettverk og samarbeid***

Som det fremgår av oppsummeringen under analysen for sosiale ressurser - brukte fire av fem i stor grad både formelle og uformelle nettverk og samarbeid, eksempelvis med andre

reiselivskatører og turoperatører. Formålet var eksempelvis å få tilgang på ulike eksterne ressurser, både menneskelige og fysiske, eller distribusjonskanaler.

Det var flere av bedriftene som fortalte at de er med i bedriftsnettverket Innovative Opplevelser og hevdet at dette er et program som har ført til at man har klart å utvikle en veldig høy reiselivsfaglig kompetanse i Nordland. Prosjektet som er bedrift-styrt er et samspill mellom bedriftene og fylkeskommunen, Innovasjon Norge og Nord-norsk Reiseliv, hvor hovedfokuset har vært kunnskap- og kompetansehevende tiltak og utvikling, noe de forteller har gitt dem nyttig kompetanse i forhold til produktutvikling. En av informantene fortalte også at problemet når man er med i kommersielle nettverk noen ganger kan være at noen er med "litt sånn med bakkdøra åpen", muligens fordi man mangler kompetanse.

Det som fungerte så bra i Innovative Opplevelser hevder han var at allerede da man startet opp for-prosjektet, så fikk alle deltakerne et utvidet kurs i opplevelsesproduksjon sammen med FoU-miljøet i Bodø. Dette førte til at alle var på samme nivå og at det derfor har gitt aktørene en plattform for kunnskapsdeling og samarbeid. Informanten mener at dette er grunnen til at prosjektet har blitt så vellykket.

Som nevnt tidligere var det også flere av informantene som fremhevet den kunnskapen man hadde fått fra slike kurs som svært nyttig i innovasjonsprosessen. I tillegg hadde bedriftene mange eksempler på at de aktivt brukte nettverk og samarbeid for å få tilgang til ulike eksterne ressurser (jf. sosiale ressurser, kapittel 4.3.2). Eksempelvis Geir og bedriftsnettverket som skapte Lofoten Sjømatteater og Jim som har skapt et nettverk som gir han tilgang til de ressursene han trenger utenfra. Johnny som henter salgs- og markedsføringskompetanse via nettverket sitt, men som også forteller at han samarbeider med andre aktører i området for å utvikle nye produkter. Og Informanten fra Opplevelser AS som samarbeidet med blant annet en annen aktører i området, hvor de skapte et helhetlig produkt som kan være med på å øke verdien på opplevelsen.

Funnene fra empirien viste altså at det var 4 av 5 som aktivt brukte nettverk og samarbeid for å få tilgang til nødvendige ressurser utenfra bedriften. Dette er en strategi som går igjen i flere teoretiske perspektiver, eksempelvis både i effectuation (Sarasvathy, 2001) og bricolage (Baker og Nelson, 2005), hvor det fokuseres på å skape strategiske nettverk som kan gi

tilgang til eksterne ressurser. Også i teori om bootstrapping (Winborg og Landström, 2001) finner vi at mest mulig effektiv bruk av ressurser kan være felles utnyttelse av tilgjengelige ressurser ved at man deler eller låner ressurser fra andre aktører. Det understrekes imidlertid at dette krevet et mer personlig forhold til de eksterne aktørene og at dette brukes som et middel for å få tilgang til ressursene.

En av informantene, John Kristian, skilte seg ut fra de andre ved at bedriften ikke syntes å trekke på nettverk og samarbeid som et verktøy for å få tilgang til ressurser til produktutvikling. En mulig årsak til dette kan være at bedriften, i motsetning til de bedriftene som holdt til i Lofoten, ikke har tilgang på mange like mange potensielle samarbeidspartnere eller bedrifter som det vil være naturlig å samarbeide med. Det vil naturlig nok være lettere å finne samarbeidspartnere på steder hvor det er mange aktører som kan dra nytte av hverandre, eksempelvis ved å tilby komplementære produkter. En annen mulig årsak kan også være at arbeidsmengden ved også å måtte fokusere både på den andre familiebedriften, kan ha medført at John Kristian har hatt utfordringer med å sette av nok tid til å utvikle denne ressursfaktoren på vegne av Arnøy Brygge. Winborg og Landström (2001) fant blant annet at de bedriftene som ikke var så godt etablerte hadde lavere grad av sosial bootstrapping. De brukte i mindre grad nettverket sitt for å få tilgang til ressurser enn de godt etablerte aktørene, noe som kan skyldes at slike nettverksrelasjoner kan karakteriseres ved stor grad av tillit mellom aktørene og dette tar lang tid å bygge opp.

### ***5.1.2 Kombinere gamle ressurser til nye formål - gjenbruk***

Jeg fant i datamaterialet at selskapene ofte improviserer ved å bruke ressurser de enten har, eller har tilgang til, på nye måter. Eksempelvis så gjorde Geir en omlegging fra å skreddersy forholdsvis dyre produkter til bedriftene, til å tilby de samme produktene i en enklere innpakning til enkeltkundene, noe som kan sies å være videreføring av en gammel ressurs eller gjenbruk av en ressurs. Et eksempel på dette er da Geir tok utgangspunkt i 2-3 produkter i porteføljen som var ganske kompliserte. De gikk over en hel dag hvor det var inkludert mat og transport mv. Han solgte imidlertid for lite til å få lønnsomhet i produktet. Under en tur i København hvor han så folk padle kajakk på kanalene, fikk han idéen om å skape et enklere produkt enn det opprinnelige hjemme i Svolvær. Han utviklet dermed et nytt produkt med arbeidstittelen ”Havnepadling i fiskeværet Svolvær”, hvor han satte sammen 8-10 høydepunkter som kunne være interessant å fortelle en historie rundt og lanserte så en kortversjon av det han hadde gjort tidligere. Det nye produktet kan sies å være en

inkrementell innovasjon, hvor endringene som ble gjort førte til man tok ned terskelen for bruk av kajakk, både prismessig og i forhold til tilgjengelig.

Geir hadde også et eksempel på hvordan man kan se på tørrfiske som en ressurs og bruke denne på en ny måte, eksempelvis gjennom historiefortelling og ikke bare som et næringsmiddel.

Jim bruker tilgjengelig kunnskap, blant annet fra historiebøker om Lofoten og stedets historie til å få kompetanse om historien fra området i og rundt Svolvær. Han bruker også aktivt gamle rekvisitter ute på Svinøya (landhandel og rorbu), samt kostymer til bla. høvedsmann mv. for å gjøre det autentisk. Han har stort fokus på å engasjere gjennom historiefortellingen. Jim bruker også blant annet tørrfiske til å formidle historien og luktene for at kundene skal leve seg mer inn i fortellingen. Han forteller blant annet; *”Du må få kunden til å lagre følelsene inni, ikke utenpå. Og da må du jobbe gjennom sansene til publikum...og får du en kunde til å føle, altså sette følelsene i spill, da har du nådd fram”*.

Johnny brukte egne menneskelige ressurser (humankapital) til å bygge opp igjen den gamle lofotferga som han hadde fått kjøpt sammen med Kalle AS. Den ble satt i ny stand og Johnny skapte med det et nytt opplevelsesprodukt hvor store grupper fikk oppleve Lofotens skjærgård.

John Kristian har også eksempel på improvisering og gjenbruk da de kjøpte en gammel sjark billig, pusset den opp for en rimelig penge og monterte en badestamp oppi sjarken, med det resultat at de hadde skapt et nytt opplevelsesprodukt hvor gjestene kunne sitte i badestampen helt i vannkanten og nyte vakker natur i 40 grader oppvarmet vann.

Informanten i Opplevelser AS kom over et stort parti stein som hadde sklidd ut av fjellet, som informanten mente var perfekt til å bygge et produkt i forbindelse med det historiske konseptet. Informanten tok derfor kontakt med grunneier på stedet og fikk lov å overta store blokker med stein bedriften kunne bruke til et opplevelsesprodukt. Informanten fortalte også at de pusset opp ei gammel fiskeskøyte som informantens far hadde arvet etter sin far. Denne ble så brukt til å ta med kundene ut på havet for fiskeopplevelser.

Informantene brukte i disse tilfellene ulike kombinasjoner av de ulike ressursene. Det var i alle tilfellene behov for informantenes menneskelige ressurser, samt at de i tillegg trakk på fysiske og finansielle ressurser i ulik grad. To av informantene syntes også å bruke de sosiale ressursene i svært stor grad.

Jeg ser utfra dataene at alle informantene improviserer og bruker gamle ressurser til nye formål. De bruker enten egne ressurser, eller ressurser som de har fått tilgang til, for å skape nye opplevelsesprodukter. Dette kan sies å være innenfor bricolage-strategi (Baker og Nelson, 2005), hvor det fokuseres på entreprenørens evne til å gjenbruke en ressurs ved å skape noe annet enn det den opprinnelig var tiltenkt. Witell et. al, (2017) argumenterer også for at et bricolage perspektiv bedre kan forklare hvordan bedrifter under ressursknapphet utvikler nye serviceprodukter. De fant at bedriftene ved å improvisere kunne vise til ulike forbedringer av et produkt, noe som førte til større kommersiell suksess, men det var også eksempler på at helt nye produkter ble skapt.

Selv om bedriftene i denne studien alle viser at de improviserer, så er det selvsagt forskjeller i hvilke typer ressurser de ulike bedriftene gjenbraker. Jim eksempelvis, bruker uniformer som han har fått gratis til å skape en opplevelse gjennom historiefortelling, samtidig som han også bruker kulturarven og kulisser som eksempelvis krambua på Svinøya for å gjøre det mest mulig autentisk. De som bruker tilgjengelige naturressurser til produktutvikling gjør dette vanligvis i kombinasjon med andre ressurser, eksempelvis slik Jim og Geir gjør når de bruker tørrfisk i historiefortellingen. Det er ikke bare tørrfisken som blir en ressurs, men de bruker også humankapitalen som en ressurs til å skape opplevelsen.

### ***5.1.3 Respondere til ikke-planlagte muligheter når de oppstår***

Jeg fant at informantene så og utnyttet potensielle muligheter som dukket opp og at de var fleksible og responderte på både positive og negative situasjoner som oppstod. Geir kjøpte det som egentlig ble starten på selskapet ved en tilfeldighet da han og familien var på julebesøk. Etter en samtale om hvilke drømmer han hadde for fremtiden, fikk han tips om å stoppe ved et fiskevær på hjemveien og sjekke det ut. Dette resulterte i at han kort tid etter var eier av fiskeværet, noe som etter hvert ble en viktig ressurs, sikkerhet til oppstartkapital, da ha startet opp det som ble XXLofoten. Et annet eksempel på at Geir responderte på muligheter som oppsto var da han var på tur i København sammen med sin kone og stod og så utover kanalene. Han forteller at han la merke til folk som padlet kano og så muligheten for å skape et nytt produkt, nemlig havnepadling i Svolvær (jf. kapittel 5.1.1).

Jim hadde i utgangspunktet ikke tenkt å utvide bedriften på det tidspunktet det skjedde, men valgte likevel å satse i flere markeder da han *”fikk kastet penger etter seg”* for å starte et

prosjekt på Helgeland. Jim opererer i dag i tillegg både i Finnmark, på Svalbard, Island og i UAE.

Johnny viste også fleksibilitet og responderte da han plutselig fikk muligheten til å kjøpe den gamle lofotferga. Johnny forteller at han egentlig fikk den pådyttet seg, men han hevdet samtidig at; *”Av og til så skal man være litt impulsiv og handle der og da”*.

John Kristian flyttet hjem fra Oslo for å jobbe med et prosjekt i 18 måneder. Grunnet et ønske om å skape noe på hjemplassen så startet han opp både byggefirmaet ArnøyBygg og Arnøy Brygge. Han forteller at det egentlig ikke var planlagt, men at de grep en mulighet som oppsto.

Informanten i Opplevelser AS skulle egentlig overta en annen bedrift da familien flyttet tilbake til hjemplassen, men grunnet et problem i forbindelse med finansieringen fikk de ikke realisert disse planene. Informanten snudde seg da raskt og vurderte hvilke andre muligheter som kunne finnes i nærheten og kom da over informasjon som resulterte i dagens bedrift. I tillegg forteller informanten om et av konseptene deres som ble til ved en tilfeldighet da de oppdaget en skrivefeil i forhold til en kampanje de skulle ha, og brukte denne i et ordspill til det nye konseptet.

I dette tilfellet må det kunne sies å være de menneskelige ressursene til informantene som har ført til produktutvikling.

Jeg ser at 4 av de 5 informantene kan vise til at fleksibilitet og å respondere på ikke-planlagte muligheter som oppstod har bidratt til produktinnovasjon. Disse funnene kan knyttes til et av Sarasvathy's (2001) 5 prinsipper innen effectuation (jf. kapittel 2.5.2), lemonade-prinsippet, som omhandler hvordan man kan omfavne og utnytte overraskelser som en ressurs til bedriften. Fisher (2012) fant at fleksibilitet var en nyttig mekanisme for å beskrive adferden til alle de seks casebedriftene i studien hans, og kunne blant annet vise til et eksempel hvor en av bedriftene hadde skapt et kommersielt produkt utfra et verktøy som opprinnelig var utviklet for intern prosjektledelse.

Også i denne studien ble evne til fleksibilitet starten på et helt nytt produkt for tre av informantene, Johnny som startet opp med opplevelsesturer i den gamle Lofotferga, Informanten i Opplevelser AS som startet opp det historiske konseptet, og Jim som startet opp med opplevelsprodukt på Helgeland. Selv om Jim sine produkter tar utgangspunkt i historiefortelling så har de ulike produktene utgangspunkt i stedet og historien der de produseres, noe som vil være forskjellig, og det må derfor kunne sies å være et helt nytt



produkt i så måte. Geir sin produktutvikling kan kanskje sies å være en endring i et eksisterende produkt, men endringen har også medført endring i eksempelvis markedssegment.

#### **5.1.4 Aktivt søke tilskuddsordninger for å møte bedriftens ressursbehov**

Jeg fant at alle de fem bedriftene har mottatt offentlig støtte, blant annet fra Innovasjon Norge. Geir forteller at Lofoten Sjømatteater er det eneste produktet hvor de har mottatt konkret produktutviklingsstøtte fra Innovasjon Norge og mener de fikk slik støtte både fordi produktet ble så omfattende, men også fordi at et slikt samarbeidsprosjekt som dette produktet ble, er i henhold til måten Innovasjon Norge ønsker at små bedrifter skal jobbe på. Altså skape små bedriftsnettverk for å bedre utnytte hverandres ressurser. Mens de andre tre bedriftene også synes å ha vært aktive i søknadsprosessen, så skiller Event Lofoten seg imidlertid litt ut fra disse da informanten hevdet at bedriften ikke aktivt hadde søkt støtte, men at de hadde kjørt et forprosjekt gjennom Innovasjon Norge, Inkubator og Kunnskapsparken Helgeland og senere også hovedprosjektet gjennom Innovasjon Norge. Men dette var ikke et prosjekt Jim i utgangspunktet var forberedt på å skulle utvikle da, men som han sa; *”Det var nesten bare fordi at de kastet penger etter meg.”* Jim hadde planer om å utvide virksomheten til Helgeland på et senere tidspunkt, men da muligheten bydde seg så valgte han å respondere (jf. kapittel 5.1.2).

Det empiriske datagrunnlaget forteller dermed at 4 av de 5 bedriftene aktivt har søkt offentlige tilskudd. Denne strategien faller blant annet inn under perspektivet om finansiell bootstrapping (Winborg og Landström, 2001), hvor en av metodene for å få mest mulig ut av de ressursene man har, er å skaffe tilgang til ”gratispenger” som et alternativ til å låne penger. Jim skiller seg litt ut fra de andre entreprenørene i forhold til ressursbehov. Han skaper nye produkter utfra de menneskelige ressursene til bedriften og henter inn de nødvendige ressursene utenfra. Bedriften hans har dermed ikke nødvendigvis det samme behovet for kapital/finansielle ressurser som de andre bedriftene. Det er også en mulighet for at opplevelsproduktene til Jim ikke oppfyller vilkårene for støtte da ressursbehovet ikke anses stort nok. Jim uttalte også at han ansa det å ”ha et sugerør inn i statskassen” for å være en hemske for innovasjon, fordi man da kanskje ikke var sulten nok til å drive utvikling. Dette kan således også være en mulig årsak til at Jim ikke aktivt søker offentlig støtte.

Et annet poeng som også må nevnes er at en slik søkeprosess også skaper et ressursbehov. De enkelte bedriftene må eksempelvis bruke tid på å sette seg inn i søkeprosessen, samt bruke tid til å skrive søknaden. Tidsbruken er heller ikke ”gratis”. Hvis eksempelvis entreprenørene skal bruke tid på denne prosessen, så må de enten bruke finansielle midler til å betale andre for å frigjøres fra den daglige driften, eller så kan en annen løsning også være å betale konsulenter for bistand til å skrive en god søknad. Uansett så krever en slik søknadsprosess både menneskelige ressurser, tid og eventuelt finansielle ressurser.

Grichnik et al. (2014) fant at entreprenører som hadde større grad av menneskelig kapital på ulike områder brukte flere bootstrapping-metoder, spesielt i en tidlig fase. Miljøer uten tilstrekkelig tilgang på finansiell kapital utenfra, fører til mer bootstrapping-aktiviteter. De hevdet videre at bootstrapping-aktiviteter ikke nødvendigvis er en siste utvei for entreprenører å skaffe tilgang til ressurser, men at entreprenører med stor grad av menneskelig- og sosial kapital aktivt bruker denne metoden for mer effektiv bruk av ressurser. Offentlig støtte ble således søkt komplementært til annen finansiering. Disse funnene kan synes å samsvare med funnene i denne studien, hvor alle informantene synes å bruke både de menneskelige- og sosiale ressursene aktivt til ressursmobilisering. Flere av informantene påpekte også at tilgang på risikovillig kapital var en mangelvare i bransjen og fire av informantene hadde vært aktive for å bruke offentlige støtteordninger som en tilleggsfinansiering til produktutvikling.

### ***5.1.5 Aktiv bruk av tilgjengelige ressurser i nærmiljøet***

Det kom fram i empirien at alle informantene fokuserer på naturressurser som fjell, hav og kystkultur, noe som danner en naturlig ramme rundt opplevelsesproduktene, men at de også er opptatt av å benytte lokale ressurser i størst mulig grad, selv om enkelte opplever dette utfordrende.

Geir bruker blant annet ressursen fisk, både fersk fisk og tørrfisk, aktivt til enten matlaging eller å skape en levende historie som gjør det mer autentisk. Geir forteller at han alltid tar med litt tørrfisk opp på fjellet når han har med seg folk på tur og sier at alt blir mer levendegjort når han tar fisken opp av sekken når de sitter på toppen av fjellet og ser ut over Svolveggen og han forteller om hvordan tørrfisken blir til, samtidig som man får en liten smakebit. Geir er også opptatt av å få tak i lokal arbeidskraft. Dette begrunner han med at det er viktig å

beholde kompetansen i bedriften over tid og at han derfor prøver å strekke seg økonomisk for å kunne tilby forutsigbarhet.

Jim bruker også naturen og historien bevisst i produktene sine. Fiskeværsvandringen ute på Svinøya foregår i et område hvor gjeller til tørrfisk står på rekker og rad, og han bruker lokaler med en kulturhistorie som går langt tilbake i tid, som museumsrorbua på Svinøya.

Johnny er også opptatt av å bruke lokale råvarer i maten som serveres når de er på tur, men ellers kommer det ikke fram av empirien at han er opptatt av å bruke ressursene som finnes i nærområdet. Han sier blant annet at de han ofte har benyttet seg av utenlandsk arbeidskraft, men forklarer det med en utfordrende arbeidssituasjon.

John Kristian forsøker å bruke mest mulig av de lokale ressursene fordi han ønsker å skape et aktivt samfunn på øya. Han innrømmer likevel at det kan være en utfordring å få tak i nødvendige ressurser når de trengs. Et problem han også trekker fram er mangel på tilgjengelig lokaler på øya. Det finnes ikke noe leiemarked og man er derfor nødt til å få bygget det som trengs. På grunn av at familien også eier et byggefirma, må de likevel kunne sies å ha vært i en situasjon hvor de hadde tilgang på ressurser til å bygge det som har vært nødvendig i forhold til opplevelseskonseptet.

Informanten i Opplevelser AS forteller at de benytter de seg av mest mulig lokale ressurser når det lar seg gjøre. Eksempel på dette er da de fikk tak i skifer til opplevelseskonseptet. Steinen var de så heldige å få gratis fra grunneier og den befant seg også i nærområdet, i tillegg var de opptatt av å bruke lokale folk, både til transporten og monteringen.

Bedriftene bruker en kombinasjon av interne menneskelige ressurser og eksterne fysiske ressurser. Adferden til bedriftene kan beskrives som Spatial bricolage (jf. kapittel 2.5.3), hvor bedriftene tar i bruk de ressursene som finnes i nærområdet til å utvikle nye produkter. Selv om alle bruker tilgjengelige ressurser som naturen og kulturhistorien som en ramme rundt opplevelsene, så er dette gratisressurser som alle i utgangspunktet har tilgang til, og den er således i utgangspunktet ingen begrenset ressurs. For å skape et nytt opplevelsesprodukt så må disse ressursene brukes i kombinasjon med andre ressurser, eksempelvis de menneskelige, og således videreføres til mer verdifulle produkter. Det kan synes som at tre av bedriftene i stor grad aktivt bruker det som finnes i nærområdet når de utvikler nye produkter, mens de to siste bedriftene ikke anvender denne ressurskategorien i like stor grad.

Resultater fra andre studier, blant annet Korsgaard og Müller (forthcoming), tyder på at mange gründere engasjerer seg i ulike aktiviteter for å overvinne ressursbegrensningene de møter i en lokal landlige kontekst. De nevner eksempler på ulike aktiviteter, som størst mulig bruk av lokal forsyning, kommersialisering gjennom historiefortelling og involvering av nærmiljøet. Eide (2011) hevder at opplevelsen må føles ekte, og at rammen rundt opplevelsen, som eksempelvis et fiskevær, vil være med på å gjøre opplevelsen autentisk. Hun nevner også kreative evner som viktige, blant annet for å se nye muligheter når de oppstår, og vite eller kunne vurdere hvordan disse kan ivaretas på best mulig måte.

### ***5.1.6 Aktiv bruk av historiefortelling***

Jeg fant også i empirien at informantene vektlegger eksempelvis fokus på historie og kultur forskjellig. Mens både XXLofoten, Event Lofoten og Opplevelser AS i meget stor grad vektlegger vertskapsrollen og historiefortellingen som en del av levendegjøring av opplevelsproduktet, samt at de også bruker stedets historie og kultur som en sentral del av opplevelsen og historiefortellingen, så har ikke Njords eller Arnøy Brygge samme fokus.

Arnøy Brygge bruker naturen og kystkulturen som en ramme rundt produktet fiskeguiding, men virker ikke å fokusere på historiefortelling eller levendegjøring av konseptet på samme måte som eksempelvis Geir gjør når han tar kunden med ut på en opplevelse som fisker for en dag i ”Lofoten Sjømatteater”, eller Jim når han byr på ”Fiskeværsvandring”. Når det gjelder turen til Batteriet, så kan det imidlertid se ut som at Arnøy Brygge her bruker en mer levendegjøring av konseptet. John Kristian forteller blant annet at de eksempelvis kan sette ut lys langs stien opp til Batteriet for å gi det en litt trolsk stemning når det fortelles underveis. Johnny derimot forteller at han føler mer på hva som er naturlig i settingen. Hvis folk spør han om å fortelle litt så gjør han det, men han presser aldri noe på kundene så han har ikke noe fast opplegg. Dersom folk eksempelvis ønsker å bli underholdt på en båttur, så leier han inn en guide da han finner det utfordrende å gjøre alt på en gang.

3 av de 5 bedriftene i utvalget bruker dermed historiefortelling som en svært viktig del av produktene sine, den fjerde bedriften gjør dette i forbindelse med ett av sine produkter, mens den siste ikke har noen produkter hvor dette er fast, men vurderer i enkelte situasjoner om det passer. Det å bruke historien som en del av opplevelsen krever ingen store finansielle

investeringer, men det krever at man både bruker tid til å sette seg inn i historien som skal fortelles, samt evne til å formidle den.

Mangel på tid kan således være en mulig årsak til at Johnny og John Kristian ikke bruker historiefortelling aktivt i sine produkter. Johnny fortalte blant annet at det var utfordrende å skulle gjøre alt på en gang. En annen årsak kan være manglende interesse for historiefortelling, eller at informantene føler at det ikke faller seg naturlig for dem å bruke ”artistiske evner”.

Denne strategien kan relateres til ett av Sarasvathys (2001) prinsipper i effectuation (jf. 2.5.2), nemlig; hvem er jeg/hva kan jeg. Dette tar utgangspunkt i entreprenørens menneskelige ressurser. Det kan selvsagt være flere årsaker til at kun tre av bedriftene bruker historiefortelling som en stor del av opplevelsen, men Geir forteller at han er opptatt av vertskapsrollen og historiefortellingen, og Jim og informanten fra Opplevelser AS ser ut til å ha en særegen interesse for kulturhistorien. De har også brukt mye tid på å sette seg inn i denne og bruker den spesielt aktivt i opplevelsesproduktene sine. Det er en mulighet for at denne strategien er et resultat av at de naturlig besitter kunstneriske og kreative evner som de finner en måte å utnytte på, men på den andre side så ligger det også et stort potensiale for de bedriftene som er villige til å bruke tid på å sette seg inn i historie og kultur og engasjere med fortelling for å få kundene til å leve seg mer inn i opplevelsen. Forskning viser at dette gir muligheter for større betalingsvillighet blant kundene (Sundbo et. al, 2007). Det ligger dermed store muligheter i å ha et slik fokus ved utvikling av nye opplevelsesprodukter.

Sundbo (2009) fremhever også blant annet kunstnerisk kreativitet som en fremmer i innovasjonsprosessen. Også Eide (2011) trekker frem humankapitalen i bedriften som svært viktig. Både det å ha kunnskap og kompetanse om hva kunden etterspør, men også om opplevelsen som skal formidles, eksempelvis historisk og kulturelt.

Jeg har nå drøftet funnene fra det empiriske datamaterialet, og vil i det videre prøve å kort sammenfatte funnene i forhold til de tre adferds-teoriene.

### **5.1.7 Oppsummering og sammenfatning av de ulike strategiene**

#### **Bootstrapping:**

Alle bedriftene synes å ha brukt ulike bootstrapping-metoder for å finansiere produktutvikling. Søke tilskuddsordninger, samt dele eller låne ressurser fra andre synes å være det som gikk igjen blant informantene.

Eiers finansieringsmetoder, forsinke utbetalinger, samt minimalisering av lagerbeholdning ble kun benyttet av enkelte informanter og i ulik grad. Eksempelvis så var det flere som hadde hatt annen inntekt i en tidlig fase av bedriften, men disse kom alle til et punkt hvor de måtte bestemme seg for om de skulle satse for fullt på bedriften og det har derfor ingen betydning for produktutviklingsprosessen deres i dag. Informanten i Opplevelser AS hadde ingen annen inntekt i oppstartsfasen (ektefellen hadde det), og hevdet at dette gjorde at man ble mer ”sulten” og dermed kom raskere i gang med utvikling av nye produkter. Også det at John Kristian bruker den andre familiebedriften ved behov, kan sies å være en slags bootstrapping-strategi.

Selv om Jim var den eneste som ikke aktivt hadde søkt tilskuddsordninger, så kan det se ut til at han er den informanten som bruker flest bootstrapping-aktiviteter. Eksempel fortalte Jim at han ved å kunne fakturere kunden tidlig fikk inn finansielle ressurser til blant annet lønn, noe som er en typisk bootstrapping-strategi. Hans forretningsmodell ser også ut til å gjøre at han ikke har behov for å investere i lagerbeholdning. Han fortalte også at det tar tid å bygge opp en bedrift slik han har gjort og at han har vært svært nøktern med egen lønn og mener at man må ”sette tæring etter næring” for å lykkes.

#### **Effectuation**

Det jeg ser utfra teori om effectuation er at de fleste bedriftene bruker prinsippene til Sarasvathy (2001), men at de kombinerer med å hente ressurser utenfra. De tar utgangspunkt i egne ressurser, og bruker nettverk og samarbeid svært aktivt for å få tilgang til ressurser. Selv om ikke alle bedriftene har klart å utvikle produktene sine uten tilgang på finansielle ressurser utenfra, så ser jeg at de i stor grad forsøker å klare seg med tilgjengelige midler fra driften. Dette kan tyde på at de har fokus på å begrense investeringene for således begrense konsekvensene ved et mulig tap (affordable loss-prinsippet). Et tilleggsmoment som også kan treffes fram her er at fire av de fem informantene hadde brukt ”bootstrapping-strategien” å

søke tilskuddsordninger. Det siste prinsippet til Sarasvathy går på å skape egen framtid istedenfor å forsøke å kontrollere den.

På spørsmål om man hadde fulgt forretningsplanen man hadde fra starten, så var det to av bedriftene som bekreftet dette, og fortalte at forretningsplanen i svært stor grad var lik den de hadde som utgangspunkt. Dette kan tyde på at informantene heller enn effectuation bruker prinsipper innen causation, et prinsipp som i større grad ivaretar behovet for å kontrollere fremtiden.

### *Bricolage*

Alle bedriftene brukte de tilgjengelige ressursene de hadde for hånden, men i likhet med effectuation-perspektivet, så klarte ingen av informantene seg med dette alene. De brukte altså prinsippet i kombinasjon med å hente ressurser utenfra. Alle bedriftene kunne vise til tilfeller hvor de improviserte, men de hadde også andre eksempler på aktivt fokus på ressursknapphet. Eksempelvis Geir som forteller at han aktivt driver med internopplæring, både på sykkel, fjell, kajakk og båten, noe som kan anses å være en strategi innen bricolage. En annen studie innenfor bricolage (Fisher, 2012) fant at enkelte av bedriftene valgte å ta snarveier ved ikke å følge reguleringer i prosessen. Dette fant ikke jeg i noen av casene. Tvert imot så trekker bedriftene fram mange utfordringer forbundet med rammevilkår, men forteller samtidig at de bruker svært mye tid og ressurser på å holde seg innenfor lovverket.

### *Sammenfatning:*

Alle bedriftene synes å ha brukt ulike bootstrapping-metoder for å finansiere produktutvikling. Søke tilskuddsordninger, samt dele eller låne ressurser fra andre synes å være det som gikk igjen blant informantene. Det jeg videre ser utfra teori om effectuation er at de fleste bedriftene bruker de fem prinsippene til Sarasvathy (2001), men at de kombinerer med å hente ressurser utenfra. Alle bedriftene brukte de tilgjengelige ressursene de hadde for hånden jf. bricolage, men i likhet med effectuation-perspektivet, så klarte ingen av informantene seg med dette alene.

Alt i alt ser det ut til at prinsippene innenfor bricolage kanskje var de mest benyttede, og at det deretter var mange som benyttet prinsippene innenfor effectuation. Innenfor bootstrapping

var det en som skilte seg ut ved i stor grad å ta i bruk de ulike prinsippene, mens de andre kun benyttet enkelte av prinsippene. Det er imidlertid interessant at det som fremgikk tydeligst som en viktig ressurs for alle informantene, herunder både for å identifisere, utvikle og effektuere et nytt produkt, var de menneskelige ressursene – som det fokuseres på under effectuation og bricolage. Motsatt har bootstrapping ikke fokus på menneskelige ressurser.

## **5.2 Generelle observasjoner**

### ***Tid og tilgang på risikovillig kapital***

Tilgang på risikovillig kapital er som nevnt i innledningen (jf. kapittel 1.1) er kjent problem for små bedrifter. Dette ble også fremhevet av informantene. I tillegg påpekte alle informantene at tid er en mangelvare når man driver en liten bedrift. Det går svært mye tid med til daglig drift, og det er derfor en utfordring å sette av tid til innovasjon og utvikling. En av informantene forklarte det svært treffende; *”Jeg er daglig leder, men ikke på fulltid – eller egentlig så er jeg jo det, men det kommer på toppen av alt det andre som skal gjøres...”*. Men samtidig så var det flere av informantene som også uttrykte at de utnyttet tiden utenom høysesong til å drive innovasjon og utvikling.

### ***Mulige årsaker til bedriftenes forskjellige strategiske valg***

Det kan være ulike årsaker til at bedriftene synes å ha tatt ulike strategiske valg. Eksempelvis synes Jim, som nevnt tidligere, å ha en litt annen forretningsmodell enn de andre bedriftene. Både type bedrift, men også det nettverket de ulike bedriftene har opparbeidet seg etter så mange år i bransjen kan ha påvirket valgene deres. I tillegg vil det selvsagt ha betydning hvor i livssyklusen bedriftene befinner seg. Jeg så eksempelvis at var forskjell på hvor mange produkter enkelte av bedriftene har utviklet.

De som synes å ha utviklet færrest nye produkter er Arnøy Brygge og Njords. En mulig årsak til dette er eksempelvis som i John Kristian sitt tilfelle at han, som tidligere nevnt, også er daglig leder for en annen familiebedrift. Det vil for de fleste være utfordrende å være to plasser samtidig, og det er da kanskje naturlig at man bruker mest tid på den bedriften som sørger for best inntektsgrunnlag. Bedriften kan således kanskje sies å være i en utviklingsfase. John Kristian forteller blant annet at de er i omorganisering og at de har fått større fokus på produktutvikling.



Johnny derimot innrømmer at han ikke er like opptatt av å skape nye produkter lenger. Johnny er eneste ansatt i bedriften og har dermed muligens ikke ressurser til så mye utover daglig drift. Det er også en mulighet for at han ikke lenger har tid eller interesse av å spille teater/artist. Han kan synes å være i en fase hvor han bygger ned bedriften. Han solgte i fjor katamaranen Alba, og fortalte også at han er i en prosess med å selge ut Gamle Lofotferga og kun konsentrere seg om transport og guiding med minibuss.

### **Oppsummering**

Informantene har selvsagt brukt mange ulike metoder for å mobilisere nødvendige ressurser til produktutviklingsprosessen. De funnene som jeg har valgt å ta med ovenfor var imidlertid de funnene som gikk igjen i de fleste casene og det er grunnen til at de ble, som nevnt i innledningen til kapittelet, drøftet nærmere.

## 6. Konklusjon

Problemstillingen i denne studien har vært følgende;

### **Hvordan skaper små reiselivsbedrifter nye opplevelsesbaserte produkter i situasjoner med begrensede ressurser?**

For å finne svar på problemstillingen har jeg tatt utgangspunkt i aktuell litteratur om opplevelser, innovasjon og ressursbasert teori, samt utvalgte teorier for strategisk adferd. Jeg har videre intervjuet fem små opplevelsesbedrifter i Nordland for å undersøke hvilke ressurser og strategier de har benyttet seg av for å drive produktutvikling ved begrensede ressurser.

Når det gjelder interne ressurser, så fremhever alle bedriftene kunnskap og kompetanse (humankapitalen) som svært viktig for produktinnovasjon. Funnene fra det empiriske datagrunnlaget tyder også på at humankapitalen er en avgjørende ressurs for å kunne utvikle nye produkter. Bedriftene ser ut til å ta utgangspunkt i egen humankapital når de legger det strategiske grunnlaget for hvilke produkter de skaper, samt hvordan de gjennomfører produktutviklingsprosessen. Dette kan således være en mulig årsak til at det er forskjeller i hvordan de velger å tilegne seg (eller ikke tilegne seg) fysiske ressurser. Alle informantene, bortsett fra én, hadde tilgang på fysiske ressurser som ble benyttet aktivt som del av produktet. Disse funnene er i samsvar med blant annet Eide (2011) som også fremhever humankapitalen i bedriften som svært viktig. Hun trekker blant annet fram kunnskap og kompetanse om hva kunden etterspør, samt opplevelsen som skal formidles. Også Sundbo (2009) fremhever blant annet entreprenøregenskaper og kunstnerisk kreativitet som en fremmer i innovasjonsprosessen.

Når det gjelder eksterne ressurser så viser funnene at bedriftene tar ulike valg i forhold til hvilke ressurser de henter utenfra bedriften. Dette kan også ha sin årsak i at bedriftene, som nevnt over, tar utgangspunkt i egen humankapital (altså hvem de er og hva de kan) og utfra dette tar valg i forhold til hvilke andre ressurser som trengs til å skape nye produkter. De har blant annet ulike behov for menneskelig kunnskap utenfor bedriften. Samtlige utenom en bedrift hadde hatt behov for å innhente fysiske ressurser ved enkelte anledninger, og det finansielle behovet var også ulikt for bedriftene. Det som imidlertid gikk igjen blant alle

bedriftene var bruken av sosial kapital til å innhente de ulike ressursene man hadde behov for, via formelle eller uformelle nettverk. Dette indikerer at også den sosiale kapitalen er en svært viktig ressurs i bedriften. Grichnik et al. (2014) fant også at entreprenører med stor grad av human og sosial kapital aktivt brukte bootstrapping-metoder for mer effektiv bruk av ressurser.

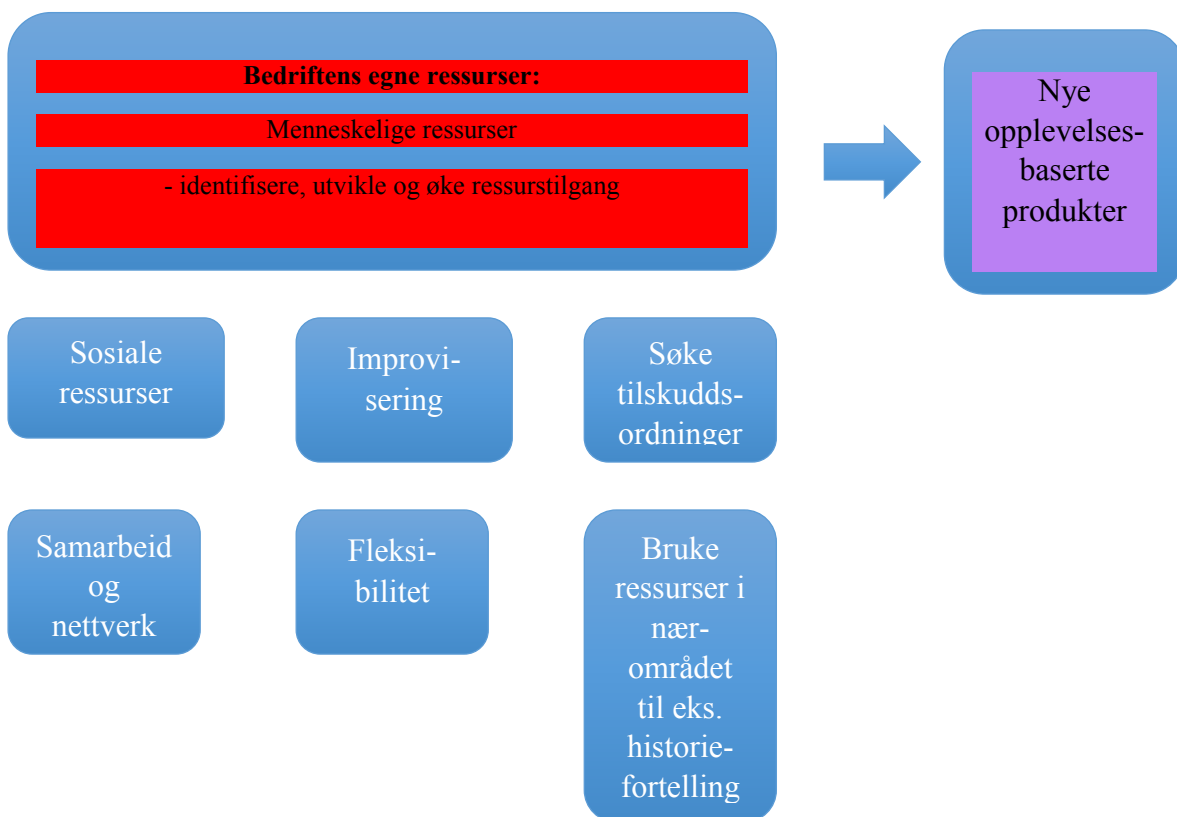
Det fremkom også at det ikke er en enkeltressurs som brukes til å skape nye produkter, men at bedriftene trakk på ulike ressurser til produktutviklingsprosessen. Det som også stod fram i datamaterialet, var at enkelte av strategiene for ressursmobilisering gikk igjen hos de fleste av informantene. Disse strategiene ble drøftet i kapittel 5.1 – 5.7, og hoved-observasjonene presenteres her:

- **Samarbeid og nettverk (4/5):** Funnene viste at fire av bedriftene brukte stor grad av nettverk og samarbeid som en strategi for å få tilgang til eksterne ressurser til produktutvikling.
- **Improvisering (5/5):** Alle bedriftene kombinerte gamle ressurser til nye formål og skapte således et nytt produkt, enten inkrementelle eller radikale.
- **Fleksibilitet (4/5):** Fire av informantene responderte på ikke planlagte muligheter som oppstod til å skape nye produkter.
- **Aktivt søke støtteordninger (4/5):** Det kom også fram at bedriftene benyttet seg av offentlige støtteordninger i stor grad, der det var mulig, fire av informantene var selv aktive i søkeprosessen.
- **Aktiv bruk av ressurser i nærmiljøet (3/5):** Alle brukte natur/kultur som ramme/grunnlag for produktene, men kun 3 av informantene kunne vise til at de hadde videreforedlet ressurser fra nærmiljøet om til opplevelsesprodukter.
- **Kreativitet (4/5):** Flere av bedriftene bruker historiefortelling aktivt som en del av opplevelsesproduktet.

Funnene fra studien støtter delvis teoretiske perspektiver som effectuation (Sarasvathy, 2001) og bricolage (Baker og Nelson, 2005) i at gründerne tar utgangspunkt i egne ressurser når de beveger seg inn på usikre områder, som jo produktutvikling er. Blant annet er fleksibilitet, kreativitet og improvisasjon helt sentralt. Funnene støtter også ressursbaseteori (Barney,

1991) siden de bruker de mest unike ressursene de har, nemlig egen humankapital, når de utvikler nye produkter. Noe som ikke er like mye vektlagt i disse perspektivene, er hvordan gründerne går frem for å skaffe ressurser eksternt, noe disse små og ressursbegrensede bedriftene må gjøre. Her er sosial kapital særlig viktig, noe litteraturen rundt sosial kapital peker på. Samtidig er bootstrapping (Winborg og Landström, 2001) også en veldig vanlig strategi.

Med utgangspunkt i funnene fra det empiriske datamaterialet har jeg laget en modell for å visualisere hvilke ressurser og strategier utvalget i denne studien benyttet for å skape nye opplevelsesbaserte produkter med begrensede ressurser. Den røde og større kategorien; Menneskelige ressurser, synliggjør at dette var å anse som en primærressurs for all produktutvikling, og som grunnlag for å identifisere, utvikle og øke øvrige ressurser. De forskjellige elementene i denne modellen har riktignok vært beskrevet i ulike typer teori tidligere, men jeg har valgt å knytte dem sammen på denne måten.



Figur 3: Modell for hvordan små reiselivsbedrifter skaffer ressurser til produktutvikling.

## **Kommentarer til modellen:**

### Ressursbehov:

Det kom fram fra det empiriske datamaterialet at bedriftenes menneskelige ressurser ble ansett som svært viktige for å kunne skape nye opplevelsesbaserte produkter. Men ingen av bedriftene kunne vise til produktutvikling ved å kun ta i bruk de interne ressursene. De hadde således også hatt behov for ulike typer eksterne ressurser. Bedriftene brukte også ulike kombinasjoner av interne og eksterne ressurser, en mulig årsak til dette er at de tar utgangspunkt i egne menneskelige ressurser for utfra dette å anvende forskjellige strategier for ressursmobilisering til produktutviklingen. En konklusjon blir således at de bruker sine menneskelige ressurser til å skaffe tilgang til eksterne ressurser. Man kan sånn sett si at ressursene dermed er på forskjellig nivå, men de er likevel avhengige av hverandre, fordi det sannsynligvis ikke hadde blitt skapt de nye produktene uten begge deler.

Eksempelvis så bruker Jim egen kunnskap og kompetanse til å skape produktene sine, men uten tilgang på både kunnskap om historien, samt kostymene som brukes til forestillingen (eller tilgang på en båt i andre tilfeller), så hadde ikke Jim kunne skapt produktet foruten å ha brukt egne, eller fått tilgang til finansielle ressurser. På samme måte skapte Geir produktet Lofoten Sjømatteater ved å kombinere egne menneskelige, samt fysiske ressurser som fiskeskøyta ”Symra”, med å skaffe seg tilgang til eksterne ressurser som eksempelvis kokker og hoteller/restauranter.

### Strategi for ressursmobilisering:

Funnene fra studien viser at det som gikk igjen for hvordan bedriftene har skaffet ressurser er at alle bedriftene har brukt ulike nettverk og samarbeid med andre aktører i bransjen som en strategi for å få tilgang til ressurser utenfra. Dette var både kunnskap og kompetansebygging, samt ressurser som bidro til å realisere et produkt eller var en del av en produktpakke.

Funnene kan således tyde på at dette er en suksessfaktor for å utvikle nye opplevelsesprodukter. Det gir blant annet muligheten til å trekke på ressurser fra andre aktører og således kunne tilby noe bedriften ikke har ressurser til å skape alene.

Alle bedriftene improviserte også ved at de kombinerte gamle ressurser på nye måter, for å skape nye produkter. For noen av bedriftene resulterte dette i helt nye produkter, mens det hos andre resulterte i endringer som likevel må sies å være et nytt produkt.

Fire av de fem bedriftene i studien var også fleksible ved at de skapte nye produkter med å respondere på ikke planlagte muligheter som oppstod.

Fire av bedriftene søkte også aktivt tilskudd til produktutvikling, noe som førte til nye produkter. Selv om det selvsagt vil være mulig å kunne skape nye produkter uten å motta tilskudd, noe alle bedriftene også kan vise til, så vil en slik tilgang til ”gratispenger”, istedenfor å måtte ta opp lån eller skaffe andre finansielle ressurser utenfra, kunne gjøre at bedriften dermed kan bruke de ressursene de har til annen utvikling av bedriften.

Tre av bedriftene brukte aktivt ressurser i nærmiljøet, samt historiefortelling til å skape nye produkter. En av informantene kunne vise til ett tilfelle hvor dette hadde blitt gjort. Dette er en ressurs som kanskje ikke koster så mye å sette seg inn i form av finansielle ressurser, men det krever likevel tid til å skaffe relevant kunnskap om historien, samt evnen til å formidle, noe som muligens ikke er like lett å lære. Mulige årsaker til at to av informantene ikke hadde aktivt fokus på historiefortelling kan være kombinasjon av manglende interesse for historieformidling, eller mangel på tid til å sette seg inn i dette. Den av informantene som ikke bruker historiefortelling aktivt er også eneste ansatt i bedriften og har dermed muligens ikke ressurser til dette sett opp mot daglig drift. Det er også en mulighet for at han ikke har tid eller interesse av å spille teater/artist. Informanten innrømmer også at han ikke lenger er så opptatt av å skape nye produkter da han er i ferd med å trappe ned virksomheten.

Når det gjelder spørsmålet om hvordan de utvalgte teorier i oppgaven passet for funnene fra de utvalgte bedriftene, så var menneskelige ressurser det som fremgikk tydeligst som suksesskriteriet for alle informantene og all produktutvikling. Denne ressursen er sentral for å identifisere, utvikle og effektivere nye produkter. Det fokuseres særlig på denne ressursen under effectuation (Sarasvathy, 2001) og bricolage (Baker og Nelson, 2005), mens bootstrapping (Winborg og Landström, 2001) ikke har eksplisitt fokus på menneskelig

ressurser. Funnene talte videre for at det var flest prinsipper fra effectuation og deretter bricolage, mens det var mindre treff innenfor bootstrapping-teori.

Som avsluttende finner jeg at den tydeligste observasjonen fra studiet og analysen, er at humankapital gikk igjen både når det gjelder hvordan man identifiserer, altså ”finner” produktet eller kommer opp med en idé, og hvordan man identifiserer og finner ressursene som kan brukes for å skape produktet. Som modellen som jeg har oppstilt fra funnene viser, så virker det som humankapitalen kan sies å fremstå som primærressursen for bedriftens produktutvikling. Og alt i alt er konklusjonen at det særlig er entreprenørens mentale ressurser som er suksessfaktor ved utvikling av opplevelsesbaserte produkter og da selvsagt spesielt ved anstrengt ressursituasjon. Fordi bedriftene er små og ikke har ubegrenset med ressurser, vil det være entreprenøren sine strategiske valg som avgjør ressursmobiliseringen og kombinasjonen av de ulike ressursene.

### ***6.1 Implikasjoner og forslag til videre forskning***

Det fremkommer klart fra analysen at deltakelse i nettverk og samarbeid med andre aktører vil kunne være en svært viktig kilde til nødvendige ressurser utenfra - både ved å skape nye produkter som en totalpakke, samt tilgang på kunnskap og kompetanse.

Bedriftene bør således aktivt søke å bygge nettverk, samt samarbeide med andre aktører i markedet når de selv har begrensede ressurser.

Tilrettelegging/samarbeid med det offentlige

- både samarbeid med FoU for kompetansebygging
- samt tilrettelegging av regelverk som ikke ”motarbeider” bedriftene. Flere av informantene kommenterte manglende forståelse for hvor tidkrevende og kostbart det var å følge alle rigide regelverk, samt kompetansekrav.

Det bør derfor være et mål som får ytterligere fokus fra offentlige aktører da det utfra tilbakemeldinger fra aktørene i bransjen er et stort forbedringspotensial på dette området.

Denne oppgaven har også vist det selvsagte, nemlig at i små bedrifter er entreprenørene selv en svært sentral og viktig ressurs. Vi har sett at entreprenøren bruker de ressursene de har (humankapitalen), og blant annet – og kanskje først og fremst - andre interne ressurser til å knytte til seg og/eller skaffe andre ressurser – herunder skape nettverk.

Man kan anta at fokus fra eksempelvis offentlige aktører på entreprenøren selv som ressurs, ja kanskje man kan si som primærressurs, herunder presentere gode eksempler på hvordan andre har løst ressursutfordringer for utvikling av nye reiselivsprodukter – vil kunne bidra positivt. Og da ikke kun for å utvikle nye opplevelsesprodukter, men også for å ivareta lønnsomheten for driften generelt, og uansett ved behov eller ønske om effektivisering spesielt.

#### **Forslag til videre forskning:**

Sett ut fra hvor viktig entreprenørens humankapital synes å være ut fra de data som fremkommer av analysen, så kan det antas av interesse både å gjennomføre et større studie av små reiselivsbedrifter – og kanskje særlig forsøke å se nærmere inn i hvordan idéprosessen faktisk skjer ved produktutvikling. Herunder hvor viktig nettverk og presentasjon av gode eksempler er for produktutvikling.

Som innledningsvis nevnt står vi kanskje overfor en betydelig økning av turister som søker opplevelsesbaserte reiser. Jeg antar at det vil være en god investering av norske myndigheter og bransjen selv og forsøke å finne ut mest mulig via studier som kan øke kvaliteten på slike reiselivsbedrifter.



## Litteraturliste:

Alsos, G.A., og T. H. Clausen (2014). The start-up process of tourism firms: the use of causation and effectuation strategies, i G.A. Alsos, D. Eide og E.L. Madsen (red), *Handbook of Research on Innovation in Tourism Industries*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.

Alsos, G.A., og T. Andreassen (2015). Innovative små bedrifter – om innovasjonsprosesser i opplevelsesbasert reiseliv, i Ø. Jensen og K. Skallerud (red), *Innovativ og opplevelsesbasert verdiskapning i reiselivsnæringen*. Cappelen Damm AS, 2015.

Baker, T. & Nelson, R.E. (2005). Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 329-366.

Barney, J. (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* 1:99-120.

Easterby-Smith, M., Tharpe, R. & Jackson, P. (2012) *Management Research*. 4., London: SAGE Publications.

Eide, D. (2011). *Turisme basert på fortellinger, bøker og film. En litteratur og case studie*. UiN-Rapport nr 2. Bodø: Universitetet i Nordland.

Eide, D., og Fuglsang, F. (2015). Nettverksdrevet læring og innovasjon i opplevelsesbasert reiseliv, i Ø. Jensen og K. Skallerud (red), *Innovativ og opplevelsesbasert verdiskapning i reiselivsnæringen*. Cappelen Damm AS, 2015.

Eide, D., og Mossberg, L. (2015). Opplevelsesdesign og innovasjon med vekt på kundeinteraksjoner, i Ø. Jensen og K. Skallerud (red), *Innovativ og opplevelsesbasert verdiskapning i reiselivsnæringen*. Cappelen Damm AS, 2015.

Enger, A., Jakobsen, E.W., Grünfeld, L.A., Løvland, J., Kildal Iversen, E. og Bøgh Holmen, R. (2013). Sektoranalyse av reiselivsnæringen i Nord-Norge, rapport 14. Oslo: Menon.

Fisher, G. (2012), *Effectuation, Causation, and Bricolage: A Behavioral Comparison of Emerging Theories in Entrepreneurship Research*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36: 1019–1051. Lest dato: 03.02.17. URL: doi:10.1111/j.1540-6520.2012.00537.x

Grichnik, D, Brinckmann, J, Singh, L, og Manigart, S. (2014). *Beyond environmental scarcity: Human and social capital as driving forces of bootstrapping activities*. Lest: 20.11.16. URL:

<http://www.sciencedirect.com.eazy.uin.no:2048/science/article/pii/S0883902613000219>

Gripsrud, G., Olsson, U.H., Silkoset, R. (2010). *Metode og dataanalyse: beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP*. 2.utgave, Høyskoleforlaget.

Haarnæs, K. (1999). Magma ”Innovasjon som strategisk utfordring”. Lest 09.05.2017. URL:

<https://www.magma.no/innovasjon-som-strategisk-utfordring>

Hansen, A.H., (2014). Memorable moments. Consumer immersion in nature-based tourist experiences. PhD avhandling, Bodø Graduate School of Business.

Hirsch, R. D and Kearney, C. (2014). *Managing Innovation and Entrepreneurship*. Los Angeles, CA. SAGE Publications.

Jakobsen, E.W. og Enger, A. (2011). *Innspill til NHDs reiselivsstrategi. Utfordringer og strategier for norsk reiselivsnæring*. Oslo: Menon.

Jakobsen, E. W. og Espelien, A. (2010). *Et kunnskapsbasert reiseliv. Veivalg for næringen*. Oslo: Menon.

Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P.A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3., Abstrakt forlag.

Korsgaard, S., & Müller, S. (Forthcoming). It's Right Nearby: How Entrepreneurs Use Bricolage to Overcome Resource Constraints.

Madsen, E.L. (2003). Magma ”Offentlig støtte for innovasjon”. Lest: 09.05.2017. URL:

<https://www.magma.no/offentlig-stoette-for-innovasjon>

- Nielsen, S.L., K. Klyver., M. Rostgaard Evald., og T. Bager (2012). *Entrepreneurship in theory and practice*. Glos: Edward Elgar Publishing.
- Ovesen, S. og Steffensen, T. (2015). Et paradigmeskifte, i S. Ovesen og T. Steffensen (red), *Fakta om opplevelsesbasert reiseliv, Nordland 2015*. Kunnskapsparken Bodø AS.
- Pine, B.J, and Gilmore, J.H, (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review* 76(6): 97-105.
- Pedersen, A.-J. og Jervan B. (2015). Opplevelsesbasert verdiskapning som en prosess, i S. Ovesen og T. Steffensen (red), *Fakta om opplevelsesbasert reiseliv, Nordland 2015*. Kunnskapsparken Bodø AS.
- Rønningen, M. og Lien, G. (2014). The importance of systemic features for innovation orientation in tourism firms, i G.A. Alsos, D. Eide og E.L. Madsen (red.) *Handbook of research on innovation in tourism*. Cheltenham, Storbritannia: Edward Elgar Publishing.
- Sarasvathy, S.D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency, *Academy of Management Review*, 26(2): 243-263.
- Sarasvathy, S.D. (2008). *Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise*, Cheltenham, U.K.: Edward Elgar Publishing.
- Schumpeter, J.A. (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Cambridge, Massachussets: Harvard University Press.
- Stamboulis, Y. and Skayannis, P., (2003). Innovation strategies and technology for experience-based tourism. *Tourism Management* 24: 35-43.
- Statistisk sentralbyrå, 2016. "Virksomheter, 1.januar 2017". Lest: 09.06.2017. URL: <https://ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/statistikker/bedrifter>

Strategi, Regjeringens strategi for små og mellomstore bedrifter ”*Små bedrifter – store verdier*”, Nærings- og Handelsdepartementet, 2012. Lest: 09.06.2017. URL:

[https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/nhd/vedlegg/rapporter\\_2012/rapport\\_smabedrifter\\_storeverdier\\_2012.pdf](https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/nhd/vedlegg/rapporter_2012/rapport_smabedrifter_storeverdier_2012.pdf)

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

Sundbo, J., og F. Sørensen (2013) (red). *Handbook on the experience economy*. Cheltenham, Storbritania: Edward Elgar Publishing.

Sundbo, J., Orfila-Sintes, F., og Sørensen, F. (2007). The innovative behaviour of tourism firms. Comparative studies of Denmark and Spain, *Research Policy* 36(1): 88-106.

Wernerfelt, B. (1984), A resource-based view of the firm. *Strategy Management. J.*, 5: 171–180. Tilgjengelig på: doi:10.1002/smj.4250050207

Wickham, P.A. (2006). *Strategic Entrepreneurship*, 4.utgave, FT Prentice Hall, Harlow.

Winborg, J. og Landström, H. (2001) *Financial bootstrapping in small businesses: Examining small business managers' resource acquisitions behaviours*. *Journal of Business Venturing*, 16(3): 235-254.

Witell, L., Gebauer, H., Jaakkola, E., Hammedi, W., Patricio, L. og Perks. H. (2017). A bricolage perspective in service innovation, *Journal of Business Research*, Tilgjengelig på: doi: <https://doi-org.eazy.uin.no/10.1016/j.jbusres.2017.03.021>

Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods*. 5th. Los Angeles: SAGE Publications.

## Vedlegg:

### Vedlegg 1:

## Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

”Hvordan kan små reiselivsbedrifter skape nye opplevelsesbaserte produkter i situasjoner med begrensede ressurser?”

### Bakgrunn og formål

Jeg viser til hyggelig telefonsamtale og sender som avtalt litt informasjon om intervjuet. Jeg er, som nevnt tidligere, masterstudent ved Nord Universitet, med profilering i Entreprenørskap og innovasjonsledelse. Jeg skriver masteroppgave om hvordan små reiselivsbedrifter i Nordland klarer å være innovative/skape nye opplevelsesbaserte produkter når de har begrenset med ressurser. For å få svar på dette ønsker jeg å intervjuer 5 små opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter som har drevet med produktutvikling de siste årene. Materialet/informasjonen som framkommer i studien vil bli benyttet i min masteroppgave.

### Hva innebærer deltakelse i studien?

Datainnsamlingen vil bli foretatt ved intervju. Jeg ser for meg at intervjuet vil vare ca. 1 time. Spørsmålene vil fokusere på hvordan de utvalgte bedriftene har lyktes i utvikling av nye opplevelsesbaserte produkter under begrenset ressurstilgang (En oversikt over spørsmålene finnes i vedlagte intervjuguide). Jeg ønsker også å ta opp intervjuet på bånd, slik at jeg kan konsentrere meg om å lytte til det du har å fortelle. Lydopptaket vil bli slettet når oppgaven er ferdig.

Jeg vil sende deg et sammendrag av intervjuet som du kan lese gjennom i etterkant for å kvalitetssikre at jeg ikke har tillagt deg noen meninger du ikke har. Direkte sitat som jeg ønsker å benytte i oppgaven vil bli sendt deg for godkjenning før bruk.

### Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Kun jeg (student), samt min veileder, vil ha tilgang til personopplysninger. Personopplysninger og notatet/lydopptak vil bli lagret separat, samt være beskyttet av brukernavn og passord og være lagret i safe. Dersom du ikke ønsker at din deltakelse skal kunne gjenkjennes i publikasjon, vil disse opplysningene bli anonymisert. Prosjektet skal etter planen avsluttes 22.05.2017. Etter prosjektslutt vil alt datamateriale slettes.

### Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du har spørsmål til studien, ta kontakt med:

Aina Johannessen, tlf: 915 95 105, epost: [ai-j@online.no](mailto:ai-j@online.no)

## **Samtykke til deltakelse i studien**

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## *Vedlegg 2:*

### **Intervjuguide:**

Denne intervjuguiden er kun veiledende. Jeg ønsker at informantene skal kunne snakke mest mulig fritt, men vil bruke guiden til å kvalitetssikre at jeg får fylldige nok svar på viktige spørsmål underveis til å kunne svare på problemstillingen på best mulig måte.

#### **Før intervjuet begynner:**

Presentere meg selv og fortelle hva oppgaven handler om.

Be om tillatelse til å bruke båndopptaker under intervjuet.

Informere om informantens mulighet til å være anonym, samt mulighet til å kunne lese igjennom og godkjenne egne uttalelser i ettertid.

Informere om informantens rett til kunne avbryte intervjuet til enhver tid.

Presentasjon av problemstilling: **Hvordan kan små reiselivsbedrifter skape nye opplevelsesbaserte produkter i situasjoner med begrensede ressurser?**

Estimert tid til intervjuet: ca. 1 time.

## **Intervjuguide:**

Dato for intervju:

### **Introduksjonsspørsmål/fakta-spørsmål:**

#### **Informasjon om bedriften:**

- Navn på bedriften, beliggenhet, etablert.
- Antall ansatte i høysesong/lavsesong
- Helårsdrift eller sesongbasert?
- Lønnsomhet?

#### **Entreprenøren - Navn på informanten.**

- Bakgrunn, utdanning og eventuell erfaring fra bransjen.
  - o Eks. tidligere oppstart av bedrift?
- Hvilken rolle har du i bedriften?
  - o Har dette endret seg siden oppstart?

#### **Kan du fortelle litt om bedriften din?**

- Hvilke opplevelser (og andre produkter) tilbyr dere?
- Hvilke kundegrupper har dere/hvem er kundene? (private/bedrifter)
- Hvordan når dere kundene deres?
- Hvor ofte utvikler dere nye produkter?

#### **Hvordan kom bedriften i gang?**

- Hva fikk deg til å starte opp bedriften?
- Hvor kom idéen fra?
  - o Spesiell hendelse eller utviklet seg over tid?
- Har forretningsidéen endret seg underveis eller den samme som i utg.pkt?
- Hvor kom ressursene fra? (Oppsparte midler, banklån etc. eller annet)
  - o Hvordan fikk du tak i de nødvendige ressursene? (lokaler, utstyr, evt. ansatte, finansielle ressurser)
  - o Hva påvirket eks. valg av lokale/sted?
    - Evt. tilknytning/familietilhørighet/annet?



- I hvilken grad påvirket ressurstilgangen denne prosessen?
- Alene/flere om oppstartsprosessen
- **Var bedriften eneste fokus i oppstartsfasen, eller hadde du annet arbeid (inntektskilde) utenom?**

**Nøkkelspørsmål:**

**Kan du fortelle om noen nye opplevelsesprodukt (konsepter/produkter) som bedriften har utviklet de siste årene?**

**Gå mer inngående på eks. siste eller mest spennende...(Få mest mulig detaljer).**

- Hva var produktet/Hvilken opplevelse ble skapt?
- Hvordan oppstod idéen/Hvordan ble den til?
- Hvordan fikk dere dette gjennomført/ble idéen utviklet?
  - **Hvor kom ressursene fra?**
    - **Hvilke ressurser var mest nødvendige for å få dette til?**
    - **Hvilke ressurser hadde dere tilgjengelig til denne prosessen?**
    - **Hvordan skaffet dere evt. til veie de nødvendige ressursene?**
    - **Hvordan bruker dere de ressursene som er i nærområdet?**
  - Hvilken strategi hadde dere/hvordan ble denne utviklet?
  - Hvordan vil du beskrive beslutningstakings-prosessen?
  - Hva var din rolle i produkt-utviklingsprosessen?
- **Hvem er de typiske kundene (til dette bestemte produktet)?**
- **Hvordan gjorde dere produktet kjent i markedet (for potensielle kunder)?**
  - Har dette endret seg underveis?

**Var kundene aktivt involvert i denne prosessen på noen måte?**

- Når testet dere produktet første gang ut på kundene?
- Hentet dere tilbakemeldinger fra kundene?

**Benytter dere kundene aktivt som kilde til produktutvikling?**

- Hvis ja; Hvordan?
  - tilbakemeldinger fra kunder/etterspørsel fra kunden om opplevelser bedriften enda ikke tilbyr?

- Hvis nei: Hvordan skaffer dere kunnskap om hva kunden etterspør
  - o Markedsundersøkelser, søke tilgjengelig informasjon på nettet?

**Hva har dere lyktes best med i produktutviklingsprosessen?**

- Hva gjorde at man lyktes?

**Hva vil du si var den vanskeligste fasen i prosessen?**

- Hvordan/hvorfor?

**Ligner denne historien på andre innovasjoner i bedriften, eller ikke?**

- Kan du utdype? (På hvilken måte var den evt. forskjellig?)

**Generelt:**

**Har det vært gjort forsøk på produktutvikling/innovasjon som har mislykkes/evt. blitt endret underveis?**

- Hvorfor/hva gikk ”galt”?
- Hvordan taklet man i så fall den situasjonen?

**Har du eksempler på produktutvikling/gode idéer ikke blitt realisert/utsatt fordi man manglet/ikke klarte å skaffe til vei de nødvendige ressursene?**

- Hvilke ressurser var det? (ikke nødv. penger – kan eks. være folk/kompetanse)
- Hvordan løste dere dette?

**Tid:** (få fram balansen mellom utvikling og drift...)

Hvordan ser du på tiden som ledelsen (eller ansatte) i bedriften har tilgjengelig til å drive produktutvikling/innovasjon?

- Føler du at dere har tilstrekkelig med tid til innovasjonsprosessen
  - o Hvordan frigjøres det nødvendig tid? Eller gjøres det ikke det?
  - o Hvordan har man evt. frigjort nødvendige ressurser (som eksempelvis finansielle kapital, tid, mv.)?

### **Kunnskap/Kompetanse i bedriften/teamet:**

Hvilken kompetanse finnes i bedriften?

Føler dere at dere har den nødvendige/tilstrekkelig kompetanse til innovasjonsprosessene?

Hvordan sikrer dere i så fall dette? Fokuseres det på kompetanseutvikling?

- Hvis ja: hvordan (intern opplæring/kunnskapsdeling eller formell utdanning)
- Er det internt fokus på innovasjon og nyskapning?

### **Hvem/Hva er de viktigste kildene til nye opplevelsesprodukter?**

- Hvordan får dere evt. tilgang på disse (dersom de ikke finnes internt i bedriften)?
- Hvordan har dere finansiert innovasjon og vekst underveis?

### **Nettverk/Samarbeid/Støtteordninger**

Deltar bedriften i noen form for formelle/uformelle nettverk for å få tilgang til/skaffe ressurser utenfra?

- Eks. felles markedsføring, kostnadsdeling, låne/deling av utstyr, kunnskapsdeling o.l.)
- Hvorfor/hvorfor ikke?

### **Avslutningsspørsmål:**

Er det noe spesielt du vil trekke fram som du mener fremmer/hemmer utviklingen av nye opplevelser?

Har du noe å tilføye som du mener ikke er blitt godt nok belyst hittil?

### **Ressurser:**

Opplever dere at ressurstilgangen er krevende?

- Hvis ja, hva spesielt var/er krevende?

Hvordan har dere taklet eventuelle utfordringer med manglende ressurser?