



UNIVERSITETET I
NORDLAND

HANDELSHØGSKOLEN

MASTEROPPGAVE

Åpen samarbeidsdrevet innovasjon

-En studie av kunde- og nettverksdrevet innovasjon i opplevelsesturisme.

BE 307E

Entreprenørskap og innovasjonsledelse

Charlotte Gerhardsen Martinsen

Christina Ringvall Larsos

Mai 2015



ABSTRACT

The purpose of this master thesis is to investigate how cooperation in experience-based tourism can lead to innovation. We have studied two different forms of collaboration: Networking and customer involvement in the innovation process. The tourism industry is subject to an ever-changing demand and must overcome rapid changes; companies must therefore compete effectively through innovation. The customer's demand high quality and value when they determine which experience they want to consume, companies must strive to meet customer needs. The industry consists of many small actors who often lack resources to innovate. But if they cooperate in terms of network or customer involvement there is greater chance that they will innovate.

Our research question is the following:

- "How does cooperation contribute to innovation in the experience-based tourism?"

In order to address the research question we have conducted a qualitative study in form of seven interviews: six informants being participants in one of the two networks and the project leader of Arena profitable winter experiences. Based on our current and relevant literature, the headings are: experience economy, innovation, customer involvement in the innovation process and network.

The analysis of the collected data indicated that cooperation leads to increased innovation activity in experience bases tourism. Customer involvement gives companies a better customer understanding that help them launch coveted products. Customer involvement reduces the risk of marked rejection and ensures businesses that the product will be successful. Network creates a platform for forming new relationships within the experience economy. It creates knowledge and raises the competence level in companies. This is because of access to external resources. The study implicates that businesses want to participate in networks because of the social aspects, which helps businesses to stay motivated. Large networks have more focus on encourage innovation, while small networks have more focus on commercialization. Large network also have a greater competitiveness in the national and international market.

FORORD

Denne oppgaven er den obligatoriske og avsluttende delen på vårt studie Master of Science in Business ved Handelshøgskolen i Bodø. Oppgaven er knyttet til vår spesialisering entreprenørskap og innovasjonsledelse, og utgjør 30 studiepoeng.

Vi ønsker å rette en stor takk til bedriftene som stilte til intervju og gav oss utfyllende svar: Turid Grov glasskunst AS, Holmen gård, Tromsø Adventure, Visit Tromsø-Regionen, Tromsø Villmarksenter, Sadio nor teater og Børre Berglund (Prosjektleder).

Vi ønsker å takke vår veileder Dorthe Eide for god veiledning og et veldig lærerikt år.

Videre ønsker vi å takke forskningsprosjektet ”Opplevelser i Nord” for finansiell støtte, dette har gjort det enklere for oss å samle inn data og observere bedriftene.

En stor takk rettes også til våre medstudenter og det flotte fakultetet vi har studert ved.

Bodø, 18.05.15

Charlotte Gerhardsen Martinsen

Christina Ringvall Larsos

SAMMENDRAG

Det sies at reiselivsnæringen er den minst innovative næringen, vi synes derfor det var interessant å se om samarbeid bidrar til økt innovasjonsgrad i opplevelsesturismen. I denne masteroppgaven undersøker vi derfor om samarbeid kan påvirke opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter til å innovere. I de siste årene har kulturen for samarbeid i reiselivsnæringen økt. Bedrifter danner nettverk for å heve kompetansenivået i næringen, dele kunnskap og utvikle nye opplevelser i fellesskap. Kundenes krav til autentiske og ekstraordinære opplevelser har hatt en økning de siste årene. Bedriftene må derfor kontinuerlig innovere for å møte kundenes etterspørsel og behovet i markedet.

Opgaven tar utgangspunkt i nettverket Unike Helgeland som er lokalisert til i Mosjøen og Sandnessjøen og Arena lønnsomme vinter opplevelser som strekker seg fra Vesterålen til Alta. Dette er to vidt forskjellige nettverk som jobber for det samme; å fremme innovasjon i opplevelsesturismen. Begge nettverkene får støtte fra Innovasjon Norge for å drive nettverket fremover og bidra til verdiskapning i næringen.

Målet med oppgaven var å finne ut hvordan aktører som er med i formelle nettverk samarbeider med kunder og/eller andre bedrifter i nettverket, og om dette øker innovasjonsgraden i bedriftene. Vi har undersøkt hvorfor opplevelsesbedriftene ble deltaker i nettverkene, hvordan nettverkene fungerer, om motivasjonsgraden for å innovere har økt og på hvilken måte de inkluderer kunden i innovasjonsprosessen. Et annet mål med vår oppgave er at vi vil synliggjøre hvor stor verdiskapning opplevelsesbasert reiseliv har for Norge, og ikke minst hvor mye et formelt nettverk kan skape i fellesskap.

For å besvare vår problemstilling har vi tatt utgangspunkt i litteratur om opplevelsesøkonomien, innovasjon, kundeinvolvert innovasjon og nettverk. Dette ga oss motiv for å danne antakelser om teorien, på denne måten får vi sammenlignet litteraturen og informasjonen innhentet fra informantene. Vi har innsamlet datamaterialet ved å intervjuer fem opplevelsesbedrifter, et destinasjonsselskap og prosjektlederen for Arena lønnsomme vinteropplevelser (forkortet til ALV).

Vår forskning indikerer at samarbeid fører til økt innovasjonsaktivitet i opplevelsesbasert reiseliv. Vi ser at kundeinvolvering gir bedriftene en bedre kundeforståelse som bidrar til at produktene har en større sjanse til å være konkurransedyktige. Det reduserer risikoen for å bli avvist i markedet og forsikrer bedriftene om at produktet er salgbart.

Nettverk skaper en plattform for å danne nye samarbeid med bedrifter i næringen, samtidig som det er med på å heve kunnskap og kompetansenivået i bedriftene grunnet tilgang til eksterne ressurser men at dette varierer ut i fra størrelsen på nettverket. Vårt studie viser at bedrifter ønsker å delta i nettverk grunnet det sosiale. Aktørenes aktive deltakelse i nettverket kan variere grunnet nettverket størrelse. Vi ser at det er et mer direkte fokus på å fremme innovasjon i store nettverk, mens små nettverk er mer interessert i kommersialisering. Store nettverk har også større konkurransekraft ut i det nasjonale og internasjonale markedet. Små nettverk har et ønske om vekst av deltakere, og store nettverk synes det er positivt med mange deltakere men deler de seg opp i mindre klynger for å skape tettere samarbeid.

INNHALDSFORTEGNELSE

1	INNLEDNING	1
1.1	BAKGRUNN FOR TEMA	1
1.2	PROBLEMSTILLING	2
1.3	OPPGAVENS OPPBYGGING.....	5
2	OPPLEVELSESØKONOMIEN	6
2.1	KJENNETEGN PÅ OPPLEVELSESØKONOMIEN.....	6
2.2	KUNDENS BEHOV	8
2.3	GENERASJONER AV OPPLEVELSE.....	10
2.4	ULIKE DIMENSJONER FOR DELTAKELSE.....	12
2.5	FORSKNINGSMODELL	14
3	INNOVASJON	15
3.1	INNOVASJON– HVA OG HVORDAN?.....	15
3.2	ULIKE INNOVASJONSTYPER I OPPLEVELSESØKONOMIEN.....	17
3.3	INNOVASJON I TJENESTE VS OPPLEVELSE	20
3.4	KUNDEINVOLVERT INNOVASJON.....	23
4	NETTVERK	27
4.1	ULIKE TYPER NETTVERK	29
4.2	NETTVERKSDREVET LÆRING OG INNOVASJON	34
4.3	OPPSUMMERING AV LITTERATURGJENNOMGANGEN.....	37
5	METODE	38
5.1	VALG AV METODE	38
5.2	FORSKNINGSDESIGN.....	38
5.3	DATAINNSAMLING.....	39
5.4	UTVELGELSE AV INFORMANTER OG CASER	40
5.5	INTERVJUGUIDE.....	42
5.6	DATANALYSE	43
5.7	ETIKK	44
5.8	VURDERING AV OPPGAVEN.....	44
6	PRESENTASJON AV NETTVERKENE OG INFORMANTENE	47
6.1	UNIKE HELGELAND	47
6.2	ARENA LØNNSOMME VINTEROPPLEVELSER.....	48
6.3	BEDRIFTENES OPPLEVELSER OG SAMSAKAPNING MED KUNDEN	51
7	ANALYSE	55
7.1	INNOVASJON.....	55
7.2	ULIKE TYPER OG GRADEN AV INNOVASJON	58
7.3	KUNDEINVOLVERING.....	63
7.4	KUNDEINVOLVERING I INNOVASJONSPROSESSEN	63
7.5	RISIKO OG KOSTNADER.....	68
7.6	NETTVERK.....	71
7.7	DELTAKELSE I NETTVERK	71
7.8	STORDRIFTSFORDELER.....	72
7.9	MOTIVASJON	75
7.10	KLYNGER	77
7.11	NETTVERKETS STØRRELSE.....	81
8	KONKLUSJON	85
8.1	INNOVASJON.....	85
8.2	KUNDEINVOLVERING.....	86
8.3	NETTVERK.....	87
8.4	SVAR PÅ PROBLEMSTILLINGEN	90

8.5	IMPLIKASJONER.....	90
8.6	OPPGAVENS BEGRENSENINGER.....	91
8.7	VIDERE FORSKNING.....	92

FIGURLISTE:

Figur 1-1	Samskapning vs kundeinvolvert innovasjon.....	4
Figur 2-1	Utviklingen av økonomisk verdi (Pine & Gilmore, 1999:22)	7
Figur 2-2	Den totale opplevelsen (Eide, 2015:9).....	8
Figur 2-3	Kundeinvolvering i opplevelsen (Boswijk et al., 2011: 11)	11
Figur 2-4	The four dimensions of an experience (Pine & Gilmore 1999:30).....	13
Figur 2-5	Forskningsmodell.....	14
Figur 3-1	Åpen innovasjon (Chesbrough, 2011:4)	16
Figur 3-2	Hovedtyper av innovasjon (Eide, 2015:13)	18
Figur 4-1	Illustrasjon av CORE (Flatnes & Fure, 2012:9)	31
Figur 4-2	Økende størrelse på nettverk.....	33
Figur 4-3	Fire perspektiv på nettverksdrevet læring og innovasjon (Eide & Fuglsang, forthcoming:8).	34
Figur 7-1	Ulike moduser for å involvere kunden i innovasjonsprosessen (Antikainen, 2011:30)	67

TABELLOVERSIKT:

Tabell 4-1:	Oppsummering av teoretiske antakelser.	37
Tabell 5-1	Presentasjon av informantene.....	41
Tabell 7.1	Oppsummering av forskjeller mellom nettverkets størrelse.....	84
Tabell 8.1	Oppsummering av funn.	89

1 Innledning

Dette er et studie for å finne ut om samarbeid kan bidra til innovasjon i opplevelsesturismen i Nord-Norge. Det er forsket lite på innovasjon i opplevelsesturisme tidligere, temaet er veldig aktuelt grunnet rask vekst i næringen de senere årene. Vi synes derfor det er veldig interessant å se nærmere på hvordan samarbeid og innovasjon henger sammen, og tror vår forskning kan bidra til nye funn innenfor opplevelsesturismen. I dette kapitlet vil vi redegjøre for tema, valg av problemstilling og til slutt gi en oversikt over oppgavens struktur.

1.1 Bakgrunn for tema

Turisme er en av de raskest voksende næringene i global skala, og spiller en viktig rolle i utviklingen av norsk økonomi. Turistnæringen opprettholder og utvikler sysselsettingen, og bidrar til å skaffe utenlandsk valuta. Grunnet økende velstand og økonomisk utvikling i verden har næringen vokst sterkt de siste ti årene (Alsos et al., 2014). Turisme har vært i enorm vekst etter andre verdenskrig, og WTO har anslått at internasjonal turisme har hatt en årlig vekst på 6.3 prosent i perioden 1950-2010. Økt turisme er et resultat av at personer har mer fritid og bedre økonomi, det er også lettere å reise grunnet utviklingen av transportsystemene i verden (Granseth, 2012).

I 2014 overnattet 20,4 millioner på Norske hoteller, nesten 668.000 flere enn året før. Regjeringen vil bidra til at Norge får enda flere turister, og skal våren 2016 presentere en stortingsmelding om reiseliv. Ønsket er å omstille Norge fra å ha tyngdepunktet på olje og gass til andre næringer, også reiseliv (Nho reiseliv, 2015). En ny verdiskapnings analyse av norsk næringsliv viser at reiselivet skaper verdier for 70 milliarder kr i året. Noe som utgjør fem prosent av den samlede verdiskapningen i Norge. Av de fem reiselivsbransjene transport, opplevelser, overnatting, servering og formidling, er det opplevelser som vokser mest. Opplevelsesbransjen alene skapte verdier for 8 milliarder kroner i 2013, noe som utgjør en tre-dobling siden 2001. Turister oppsøker unike opplevelser, og Norge er et land som kan tilby helt unike opplevelser grunnet natur.

-” Unike opplevelser avgjør hvor turister reiser, og Norge er et land som kan tilby helt unike opplevelser. Nå er det viktig at reiselivet fortsetter å utvikle opplevelsestilbudet, som sammen med digitalisering og bærekraft blir de viktigste driverne for reiselivet i fremtiden” sier reiselivsdirektør Kristin Krohn Devold (NHO reiseliv, 2015:1).

Opplevelsesnæringen har opplevd en sterk verdiskapning de siste årene. To kategorier som utmerker seg positivt i årene 2001-2013 er: «Opplevelses-, arrangement og aktivitetsarrangørvirksomheten» som har hatt en vekst på hele 15 prosent i året (i tidsperioden), museer har vokst med 13 prosent i året og skisenter og andre sportsanlegg har hatt en årlig verdiskapningsvekst på 13 prosent. Norges satsning på kulturløftet har ført til at en prosent av statsbudsjettet går til kultur, dette er gjort for å sikre befolkningen og næringslivet tilgang på kulturelle fellesgoder som teater, museer, opera og konserter. Samtidig som man øker verdiskapningen i reiselivsnæringen og får større etterspørsel av kultur fra tilreisende (Iversen et al., 2014).

1.2 Problemstilling

Turistnæringen er et marked med mye turbulens og hurtige endringer, bedrifter må derfor konkurrere effektivt gjennom innovasjon. Kundene stiller stadig høyere krav til kvalitet og verdi på produktene, bedriftene må derfor ha et høyere fokus på å møte kundenes ønskede behov. Det har blitt forsket lite på innovasjon i turistnæringen, selv om det er utrolig viktig for aktørene i bransjen å være innovative (Clausen & Madsen, 2014).

Ressurstilgangen for små reiselivsbedrifter er ofte veldig begrenset, allikevel er behovet for fornyelse er i like stor grad tilstede hos små reiselivsbedrifter som store. Større reiselivsbedrifter har lettere tilgang til ressurser som kan brukes til utvikling og innovasjon. Behov for produktutvikling, kunnskaps- og kompetanseutvikling, markedstilgang og markedsføring er eksempel på stordriftsfordeler som reiselivsbedrifter trenger. For å få tilgang til eksterne stordriftsfordeler kan små aktører løse dette ved å samarbeide med andre aktører. (Iversen et al., 2014).

Vi vil derfor se nærmere på hvordan samarbeid med kunder og andre bedrifter i markedet kan bidra til økt innovasjon i opplevelsesturismen. Vår overordnede problemstilling ble derfor:

Hvordan bidrar samarbeid til innovasjon i opplevelsesturismen?

Vi ønsker å se på to former for samarbeid, kundeinvolvert innovasjon og om deltakelse i nettverk øker innovasjonsgraden i opplevelsesbedrifter. Vi har derfor valgt å avgrense problemstillingen i to forskningsspørsmål som ble følgende:

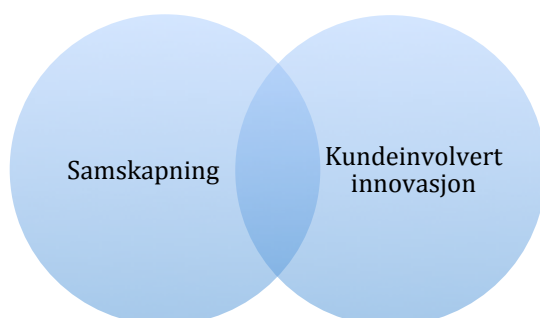
1. Hvordan kan samarbeid med kunden bidra til innovasjon i opplevelsesturismen?
2. Hvordan kan deltakelse i nettverk bidra til innovasjon i opplevelsesturismen?

For å få en klarere linje mellom begrepene har vi avgrenset forskningsspørsmålene. I det første forskningsspørsmålet ønsker vi å finne ut om samarbeid med kunden kan føre til nyskaping i opplevelsesturismen. Gjennom vår datainnsamling skal vi se om bedriftene som er deltaker i nettverket involverer kunden i innovasjonsprosessen og i hvor stor grad. Vi ønsker også å se i hvor stor grad informantene mener at samarbeidet førte til kundeforståelse og innovasjon.

For å besvare vårt andre forskningsspørsmål skal vi se på ulike typer nettverk og hvordan nettverkets størrelse kan påvirke bedriftens utbytte av deltakelsen. Vi ser også på hvordan nettverksdrevet læring fremmer innovasjon i opplevelsesbedrifter. På denne måten ønsker vi å sammenligne nettverk for å se hvordan innovasjon og nytenkning skapes i felleskap. Det blir også interessant å se om deltakelse i nettverk motiverer bedrifter til å innovere selvstendig.

I litteraturen er det et uklart skille mellom samskapning i produksjonen og innovasjon, det er derfor viktig å få frem at det er forskjell mellom samskapning og

kundeinvolvert innovasjon i opplevelsesøkonomien, som illustreres i figuren vi har laget (figur 1-1).



Figur 1-1 Samskapning vs kundeinvolvert innovasjon

Samskapning oppstår når kunden og bedriften sammen planlegger en opplevelse som leveres/selges av bedriften, eller når de sammen skaper verdi under produksjonen av produktet. Dette er et engangstilfelle satt sammen av leverandøren og kunden.

Gjennom kundeinvolvert innovasjon tar kunden del i hele eller deler av innovasjonsprosessen, og bedriften benytter seg av kundens kompetanse for å videreutvikle eksisterende produkter eller utvikle helt nye. Selv om dette er to ulike begreper er det fremdeles en gråsoner mellom dem. Dette er når det oppstår ideer under samskapningen som bedriften velger å utvikle til en innovasjon.

1.3 Oppgavens oppbygging

Kapittel 2	I dette kapitlet beskriver vi hva som kjennetegner opplevelsesøkonomien, og hvilken verdi kunden opplever. Et sentralt begrep i opplevelsesøkonomien er samskapning, dette handler om hvor delaktig kunden er i opplevelsen.
Kapittel 3	Kapitlet tar for seg ulike definisjoner av innovasjon, før det går dypere inn i begrepet. Vi har valgt å se på innovasjon i tjeneste i forhold til opplevelse for å illustrere at det er forskjeller fra de ulike næringene. Vi avslutter kapitlet med å beskrive hva kundeinvolvert innovasjon er, de ulike måtene en kan involvere kunden og hvor stor grad bedrifter involverer kunden.
Kapittel 4	En viktig kilde til innovasjon er deltakelse i nettverk. Vi ser derfor på hvordan nettverk oppstår, ulike typer nettverk og i hvilken grad størrelsen på nettverket har påvirkning på utbytte aktørene i nettverket får. Samarbeid med andre bedrifter i opplevelsesøkonomien skaper en felles arena for læring og/eller kommersialisering. Helt til slutt oppsummerer vi antakelsene som vi skal bruke videre i analysen av datamaterialet.
Kapittel 5	Her blir det gitt en grundig beskrivelse av de metodiske valgene vi har gjort, hvilket forskningsdesign vi har brukt for å innhente informasjon. Hvordan vi har analysert datamaterialet og en vurdering av oppgaven.
Kapittel 6	Her presenteres nettverkene, informantene og deres bedrift. Vi ønsker i dette kapitlet og knytte empirien opp mot relevant litteratur for å se hvordan bedriftene inkluderer kunden i produksjonen av opplevelsen.
Kapittel 7	Denne delen av oppgaven beskriver det empiriske aspektet av vårt studie og knytter dette opp mot relevant litteratur. Her presenteres også funn vi har gjort og blir diskutert opp mot antakelsene vi gjorde i litteraturstudiet.
Kapittel 8	Funnene vi har gjort gjennom vårt litterære og empiriske studie blir oppsummert i en konklusjon som skal svare på oppgavens problemstilling. Det blir også presentert oppgavens begrensinger og forslag til videre forskning.

2 Opplevelsesøkonomien

Dette kapitlet vil gi en introduksjon på hva som kjennetegner opplevelsesøkonomien og prosessen fra råvare til opplevelse. Vi vil også se på ulike former for opplevelser og hvordan hver opplevelse har ulik verdi for kunden.

2.1 Kjennetegn på opplevelsesøkonomien

Opplevelsesøkonomien har hatt en positiv verdiskapningsutvikling etter tusenårsskiftet, og er den næringen innen reiseliv som vokser raskest i forhold til verdiskapning og økning av antall ansatte. Opplevelsesøkonomien vokser både innenfor natur og kulturopplevelser. Områder som er kjent for å ha en unik natur viser seg å ha størst vekst: Vestlandet og Nord-Norge. Den største faktoren for stor vekst er landsdelenes sterke fokus på utvikling innen kommersielle tjenester som fritidsaktiviteter og guideturer (Iversen et al., 2014). Opplevelser har lenge vært en viktig motivasjonsfaktor for å reise, og får stadig mer fokus hos kunden.

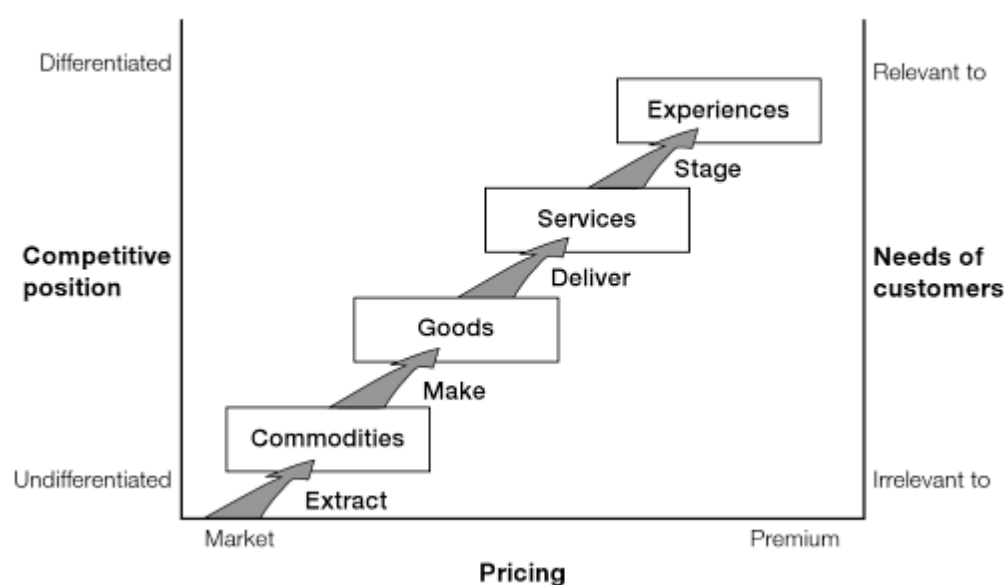
Konsumentene stiller større krav på sine reiser og etterspør nye dimensjoner ved produkter og tjenester. Produsentene må derfor tilby opplevelser gjennom tilleggsprodukter eller som en primær aktivitet for å tilfredsstille kundens behov (Teigen et al, 2009). I følge Pine & Gilmore (2011) er varer og tjenester ikke lenger tilstrekkelig for å skape økonomisk vekst, nye jobber og opprettholde økonomisk fremgang. Verden er omringet av store udifferensierte varer og tjenester. Den største muligheten for å skape verdi ligger derfor i tilrettelegging av opplevelser. Når kunden kjøper en opplevelse er det for å bruke tid på og nyte en serie av minneverdige hendelser. Disse er iscenesatt eller tilrettelagt for samskapning slik at kunden blir involvert på et personlig nivå. Opplevelser er bedriftens evne til å ta goder og tjenester et skritt lengre for å skape noe minnefullt for konsumenten enten de er passive eller aktive deltakere.

Bærenholdt & Sundbo (2007) definerer opplevelser som en aktivitet som skaper en mental reise for mennesket. Konsumenten bruker aktivt sansene, og selve opplevelsen er et sansemateriale. Boswijk et al., (2011) forteller at opplevelsesøkonomien er evnen bedriften har til å differensiere seg fra andre tjenester og skape en opplevelse som konsumentene er villige til å betale for. Dette illustreres med for eksempel kaffe. Kaffebønnene er en råvare med lav pris, kaffen vi kjøper i butikken er et gode med høyere pris. En kan også kjøpe kaffe på de fleste steder som kiosker og restauranter

hvor det ytes en service og prisen blir derfor høyere. Hvis konsumenten drikker kaffe på Starbucks eller en mer fancy kaffebar, oppleves dette som noe ekstra altså noe som er differensiert fra det å drikke kaffe hjemme eller kjøpe det på en kiosk.

Konsumenten er da villig til å betale mer for produktet fordi det er en opplevelse. Dette eksemplet er illustrert i modellen under som viser utviklingen fra råvare til opplevelse og hvilke steg produktet går gjennom for å bli en opplevelse for kunden (figur 2-1).

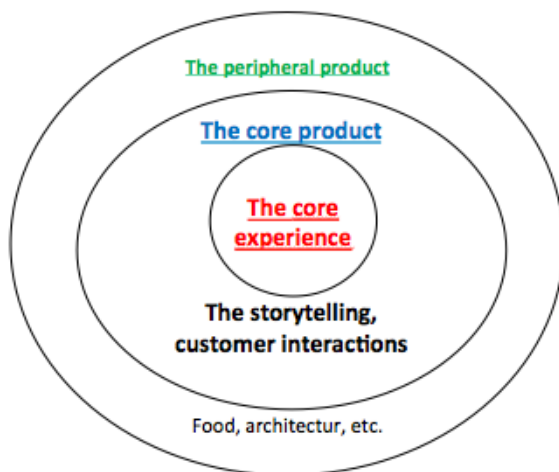
Progression of Economic Value



Figur 2-1 Utviklingen av økonomisk verdi (Pine & Gilmore, 1999:22)

Michael Wolf i Boswijk et al., (2011) sier at opplevelse er nøkkelen til differensiering i økonomien, hvis et produkt mangler verdi i form av opplevelse har det heller ingen sjanse til å overleve på lengre sikt. Tjenester er primært funksjonelle (for eksempel at de skal løse et problem), opplevelser kan være helt uten funksjonell verdi og skaper derfor en annen verdi for kunden enn tjenester. Hver opplevelse drives av interaksjonen mellom den iscenesatte eller tilrettelagte hendelsen og individets tankesett og væremåte, derfor kan hvert individs opplevelse være forskjellig og subjektiv (Pine & Gilmore, 2011).

Den totale opplevelsen til kunden består ikke bare av hovedproduktet, men kan deles inn i en kjerne og to lag som utgjør den totale verdien opplevd av kunden: Kjerneopplevelsen, kjerneproduktet og støtteopplevelsen (Figur 2-2).



1

Figur 2-2 Den totale opplevelsen (Eide, 2015:9).

Kjerneopplevelsen er den primære aktiviteten bedriften tilbyr. Hvis kjerneopplevelsen ikke er av god kvalitet, vil dette ha negativ effekt for den totalopplevelsen opplevd av konsumenten (Sundbo & Hagedorn-Rasmussen, 2006). Selv om en bedrift har en god kjerne er kjerneprodukter og støtteprodukter viktige for at kunden skal få en god totalopplevelse. Kjerneproduktene kan være ulike kundeinteraksjoner, møte med lokalbefolkningen eller guider som forteller en historie. Kundeinteraksjoner kan ha en positiv effekt på verdi for noen, men negativ effekt for andre (Eide & Mossberg, 2014). Støtteproduktet kan være mat, transport, overnatting eller andre produkter som er vesentlig for at turistene skal ha tilgang på kjerneopplevelsen. Alle lagene i sirkelen er viktig for at opplevelsen skal kunne tilbys, men leverandøren bør ikke fokusere for mye på støtteproduktene. Hovedfokuset må være på kjerneopplevelsen så den blir av god kvalitet og verdi for kunden. Kjerneproduktet er kundens ”reason-to-go” og der er her den viktigste kundeverdiene skapes.

2.2 Kundens behov

Kundene som oppsøker opplevelser har forskjellige behov de ønsker å dekke. Behov kan også beskrives som en verdi kunden har lyst å oppnå, en opplevelse kan gi kunden flere verdier. I følge Prebensen (2014) er det fire ulike typer verdi: Funksjonell verdi, sosial verdi, emosjonell verdi og nyhetsverdi.

1. Funksjonell verdi kan betegnes som en rasjonell dimensjon for verdibeslutning. Pris og kvaliteten på produktet er viktig for konsumentens opplevde verdi. Funksjonell verdi kan deles opp i to ulike deldimensjoner; Verdi drevet av mottatt kvalitet og hvor mye kunden mener han får igjen for pengene.

2. Sosial verdi handler om hvordan produktet bidrar til forbedring av forbrukerens selvbilde. Den sosiale dimensjon har to underfaktorer: Sosialt image og rykte. Sosialt image inkluderer hvilke sanseinntrykk turisten får under bedriftens aktiviteter og bedriftens evne til å skape et kundeforhold. Når bedriftene bygge en sterk kobling mellom dem og kundene øker tilliten kunden har til bedriften. Sterkere relasjoner til kunden bidrar ofte til et positivt omdømme i markedet og styrker bedriftens rykte.
3. Emosjonell verdi beskriver hvordan følelse forbrukeren får ved å konsumere produktet. Følelser er ansett å spille en dominant rolle i antakelser, utvikling og opprettholdelse av kundeforhold. Positive forhold skaper følelser som gjør at kunden stoler på bedriften og reduserer usikkerheten mellom dem.
4. Nyhetsverdi (Epistemic value) er definert som nøkkelkomponenten i turisme og opplevelsesaktiviteter. Fordi det skaper nyheten til aktiviteter og destinasjonen. Nye produkter, tjenester eller opplevelser bidrar til nysgjerrighet og et ønske om å tilegne seg ny kunnskap. Nyhet og søken etter ny kunnskap er signifikante motiver for opplevelser. Kunden vil ofte oppleve noe nytt, utforske ukjente territorier og møte nye folk. Opplevelsesbedrifter må derfor tilpasse seg, gjøre endringer og utvikle sine tilbud for å møte konsumentens behov. Når bedrifter utvikler nye produkter er det viktig at de tenker på kundens "reason-to-go" og hvilken verdi som er viktig for dem.

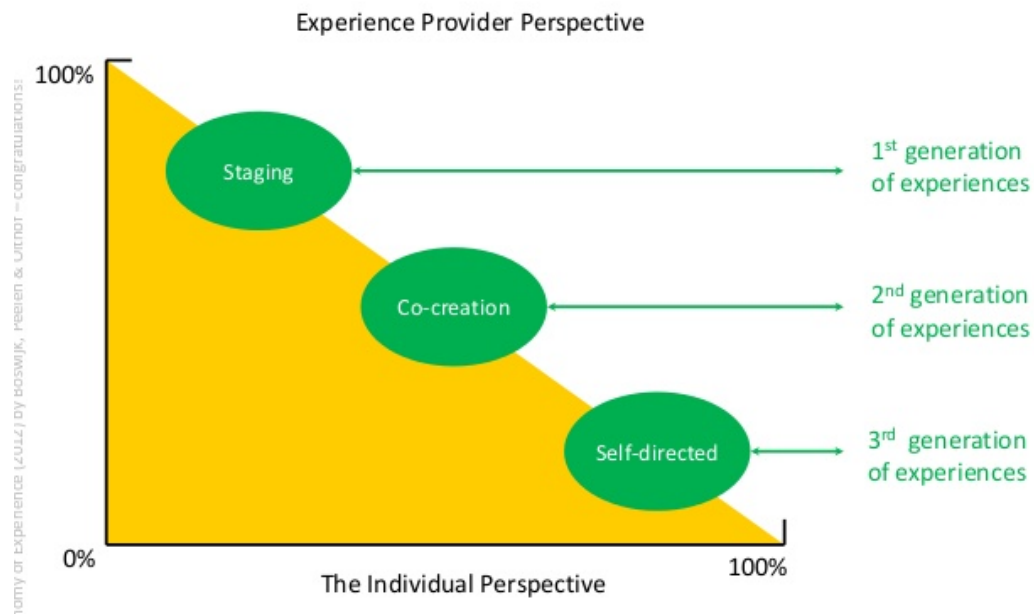
Immateriell verdi skapes i mange ulike bransjer og delsektorer. I reiselivet snakker en ofte om tre hovedtyper, natur, kultur og matbaserte opplevelser. De tradisjonelle kulturbaserte opplevelser er underholdning, teater, kunst og arkitektur. Det handler om å unnsnippe det ordinære/daglige og oppsøke det ekstraordinære. Et eksempel på dette kan være at en besøker en fornøylespark, drar på konsert eller deltar i en konkurranse. En opplevelse kan være en umiddelbar, relativt isolert hendelse med et komplekst sett av følelser som etterlater seg et inntrykk og representerer flere typer verdi for individet innenfor konteksten til en spesifikk situasjonen (Boswijk et al., 2011).

Innenfor opplevelsesøkonomien er det ulike plattformer for opplevelser og naturbaserte aktiviteter. I rapporten til Paulsen et al., (2014) forteller de at naturbasert turisme er aktiviteter i natur eller grønne områder som konsumenten oppsøker når de er på ferie. Det vil si at turistene velger en destinasjon som ligger i nærheten av skog,

strender, natur- og nasjonalparker, innsjøer og andre landskaper, hvor de ønsker å delta på aktiviteter og opplevelser utendørs. Det kan være en eller flere aktiviteter i naturen, som er mer anstrengende og utstyrskrevene, man ønsker gjerne et eventyr. Eksempler på naturbasert turisme er hesteridning, dykking, hanggliding eller fjellklatring. Det er mange ulike former for opplevelse og hvert enkelte individ har også ulike preferanser. For et individ kan det å besøke et kjent museum eller drikke kaffe på en anerkjent kaffebar være en minneverdig opplevelse. For andre vil det å bestige et fjell ved hjelp av profesjonelle guider og utstyr være deres mål for ferien. Enten det er å nyte produkter i en spesiell atmosfære eller oppsøke mer eventyrlystene destinasjoner, har bedrifter klart å differensiere seg ved å tilby konsumenten et unikt produkt som gjør at de får en opplevelse.

2.3 Generasjoner av opplevelse

Det er tre ulike generasjoner av opplevelser ifølge Boswijk et al (2011) (Figur 2-3). Grad av deltakelse vil påvirke kundens opplevde verdi. Den første er *iscenesatt* eller tilrettelagt opplevelse hvor opplevelsen er iscenesatt primært av leverandøren, og sluttforbruker er passiv i forhold til planlegging av reisen og produksjonen av produktet. *Samskapning* er den andre generasjonen av opplevelse og viser hvordan både konsument og leverandør er involvert i å skape opplevelsen. Her går de sammen å finner de løsningene for reisen som skaper mest verdi for begge parter. Konsumenten tar aktivt del i produksjonen av produktet. Den tredje er hvor *individet selv har planlagt og produsert opplevelsen*, for eksempel være på en individuell tur. I dette tilfellet har ikke konsumenten noen kontakt med leverandøren, han planlegger og gjennomfører turen uavhengig av bedriften. Når konsumenten tar mer ansvar selv, kan det tenkes at mellomledd som reisebyråer og tilbydere av pakkeløsninger kommer til å forsvinne. Konsumenten ønsker å oppleve noe mer autentisk og ekte, samtidig som tilgangen på opplevelser er lettere tilgjengelig for konsumenten nå enn tidligere.



Figur 2-3 Kundeinvolvering i opplevelsen (Boswijk et al., 2011: 11)

Industriens klassiske top-down måte å kommunisere med konsumentene, er ikke på samme nivå som det var tidligere. Konsumentene er nå godt informert i forkant av reisen grunnet lett tilgjengelig informasjon om destinasjonen. Dette skaper en verdifull kilde til ferdigheter, interesse og kunnskap. Konsumentene har derfor et større ønske om å være mer involvert nå enn tidligere, særlig i planlegging av reisen. De ønsker å være i direkte kontakt med bedriften, slik at de får den opplevelsen de selv ønsker, som lever opp til forventningene. Vi har tidligere nevnt er det ulike former for kunde verdi (Prebensen, 2014), grad av deltakelse vil være en faktor som kan påvirke kundens opplevde verdi. Turister ønsker ikke å bli "lurt" av det som er iscenesatt eller tilrettelagt av bedriften, men oppleve noe genuint og unikt fremfor det alle har opplevd før dem. Samskapning gjør det mulig for bedriften og involvere kunden i produksjonen på den måten tilbys et unikt produkt for hvert enkelt individ (Boswijk et al., 2011).

I følge Boswijk et al., (2011) har det nå oppstått nye former for verdiskapning innen opplevelsesøkonomien, fordi den tradisjonelle rollen mellom turoperatøren (inkludert reisebyrå) og forbruker har endret seg. Payne et al., (2007) forteller at kunden alltid er samskaper av verdi, det er ingen verdi før tilbudet er brukt eller opplevd. Kundens oppfatning må derfor være med i beregningen av verdien opplevelsen har. Sammen har de muligheten til å skape verdi gjennom et utvalg av aktiviteter som er godt tilrettelagt for samskapning. Det er viktig for bedriften å skape verdi for kunden, det

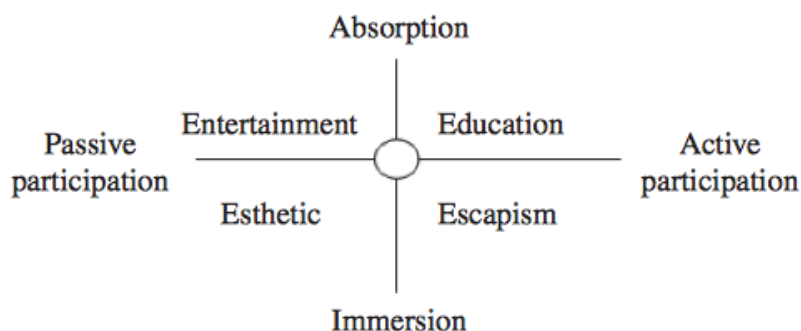
er da viktig å vite kundenes ulike ”reason-to-go” og hvilken verdi som er viktig for dem. Denne kunnskapen har betydning for å få en god match mellom kunden og opplevelsen, samtidig som kunnskapen kan brukes til videreutvikling og innovasjon.

I den gamle industrimodellen var kunde verdi skapt gjennom varer og tjenester mens den nye modellen ser på verdi skapt i gjennom opplevelser. Det handler om å fokusere på at verdien skapes gjennom bruken fremfor produkttegenskapene. Verdien er innebygd i praksis og styrkes gjennom positive tiltak eller videre utvikling av opplevelsen.

2.4 Ulike dimensjoner for deltakelse

Mehmetoglu & Engen, (2011) skriver i sin artikkel om fire dimensjoner av opplevelser langs to akser (Figur 2-4) figuren er laget av Pine & Gilmore (1999). Figuren ser på forholdet mellom kundens deltakelse og kundens tilknytning til omgivelsene, samtidig som kundens deltakelse varierer mellom passiv og aktiv. Å være aktiv vil si at konsumenten både forbruker og produserer tjenesten, opplevelsen vil da avhenge av konsumentens aktive deltakelse. Gjennom passiv deltakelse trenger ikke forbrukeren å påvirke produksjonen, men har en mental tilstedeværelse. Den andre aksene av erfaring ser på i hvilken grad konsumenten er forbundet med omgivelsene. Her skiller vi mellom absorbert og full tilstedeværelse, absorpsjon antyder at kunden tar avstand til scenen eller erfaringen, mens full tilstedeværelse betyr at konsumenten ønsker å delta i opplevelsen. Passiv deltakelse går mer under den første generasjonen av opplevelse, hvor bedrifter tilrettelegger for opplevelsene. Konsumenten har nå et ønske om å aktivt delta i produksjonen av produktet, og vi har derfor gått mer over i den andre generasjonen av opplevelse.

Pine & Gilmore's Concept of Experience Economy and Its Dimensions



Figur 2-4 The four dimensions of an experience (Pine & Gilmore 1999:30)

Figuren tar for seg fire dimensjoner, underholdning absorberes av deltakeren og han/hun holder seg passiv til det som er iscenesatt som på et teater eller en konsert. Også i den estetiske dimensjoner er deltakeren passiv men med større dybde og innlevelse, dette kan være å besøke et museum eller oppleve naturfenomener. Utdanning krever aktiv deltakelse og det er en opplevelse som absorberes i øyeblikket, dette kan for eksempel være et dykkerkurs. Den siste dimensjonen er virkelighetsflukt eller avkobling fra det ordinære liv, over til det ekstraordinære. Deltakeren er både engasjert og aktiv deltaker i det som skjer, for eksempel ved rafting eller fjellklatring.

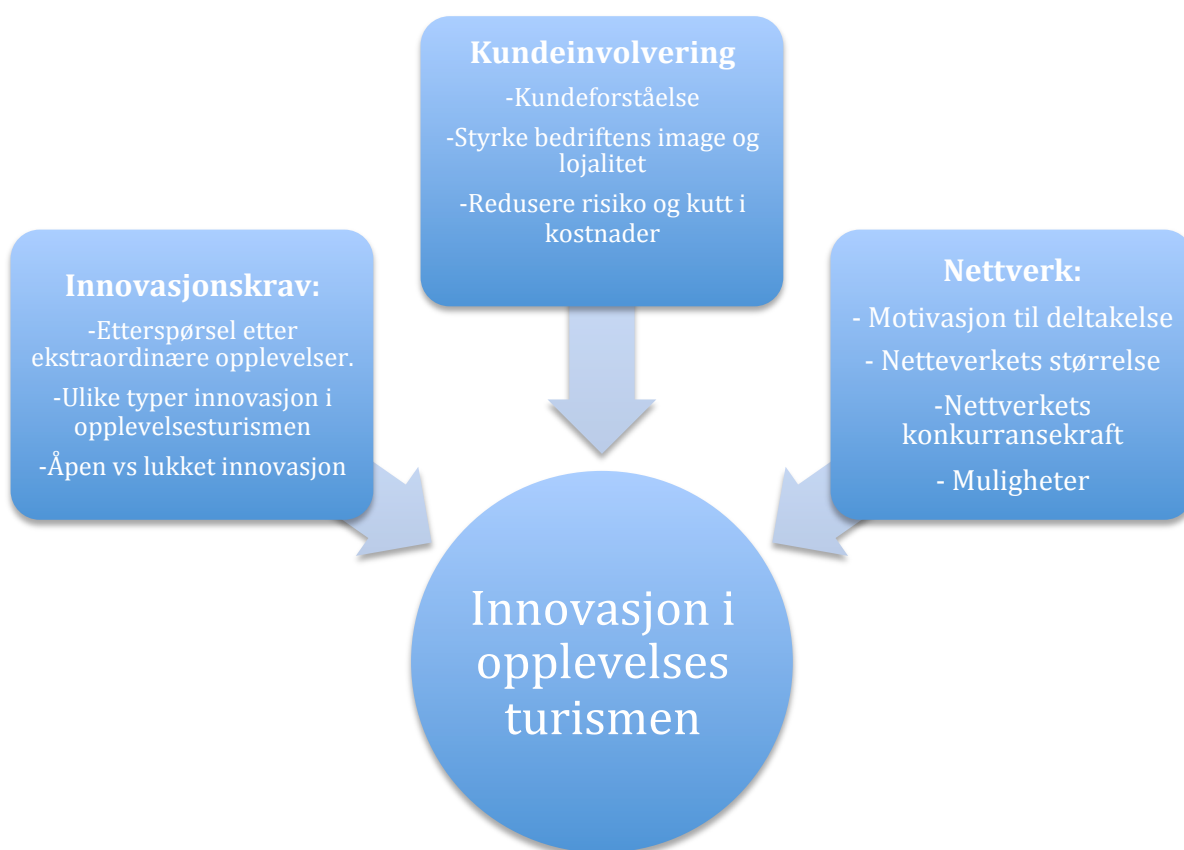
Etter å ha sett nærmere på de ulike formene for opplevelse er det tydelig at dette er et emne med mangfold, og konsumenten involveres i ulik grad og på ulike måter. Det er ikke dermed gitt at kunden utelukkende er knyttet til kun en dimensjon, selv om en dimensjon blir vektlagt kan opplevelsen knyttes til alle fire elementene i dimensjonen. Figuren til Pine & Gilmore (1999) har derfor fått kritikk fordi det er vanskelig å skille de ulike dimensjonene fra hverandre. Et eksempel på dette er hvis en besøker et museum, hvor en absorberer samtidig som en har dybde og innlevelse. Konsumenten kan selv lese om maleriene og da lærer han/hun noe nytt. Hvis konsumenten også føler at dette er en avkobling og føles meningsfylt, vil en aktivitet kunne omhandle alle dimensjonene samtidig.

Det er tydelig at det har skjedd et generasjonsskifte og kunden har et større ønske om å aktivt ta del i produksjonen av produktet. Tidligere var det mer fokus på å tilrettelegge for at kunden passivt kunne oppleve produktene. Nå stilles det høyere

krav fra konsumentens side, og de ønsker selv å delta i produksjonen. Dette medfører at bedrifter som tilbyr opplevelser kanskje må gjøre små eller store endringer på sine produkter for å kunne møte etterspørselen i markedet.

2.5 Forskningsmodell

Vi har utarbeidet en forskningsmodell som tar for seg hovedtemaene vi skal se nærmere på i den videre litteraturgjennomgangen, denne vil også være utgangspunktet for drøftingen av empiriske funn og eksisterende litteratur om hovedtemaene i oppgaven.



Figur 2-5 Forskningsmodell

Forskningsmodellen viser de samarbeidsformene vi skal fokusere på i den videre litteraturstudiet, og på hvilken måte innovasjonskrav, kundeinvolvering og nettverk bidrar til innovasjon i opplevelsesøkonomien. Det er viktig for oss å få økt kunnskap om hvordan deltakelse i nettverk og involvering av kunden kan føre til nytenkning og innovasjon. For å tydeliggjøre funnene fra litteraturstudiet, sammenfatter vi antakelser (proposisjoner) som skal brukes i tolkningen og drøftes av empiriske funn.

3 Innovasjon

Dette kapittelet går nærmere inn på ulike typer innovasjon. Vi vil synliggjøre at det er et skille mellom innovasjon i tjenestesektoren og innovasjon i opplevelsesøkonomien, samt hvordan bedrifter kan involvere kunden i innovasjonsprosessen.

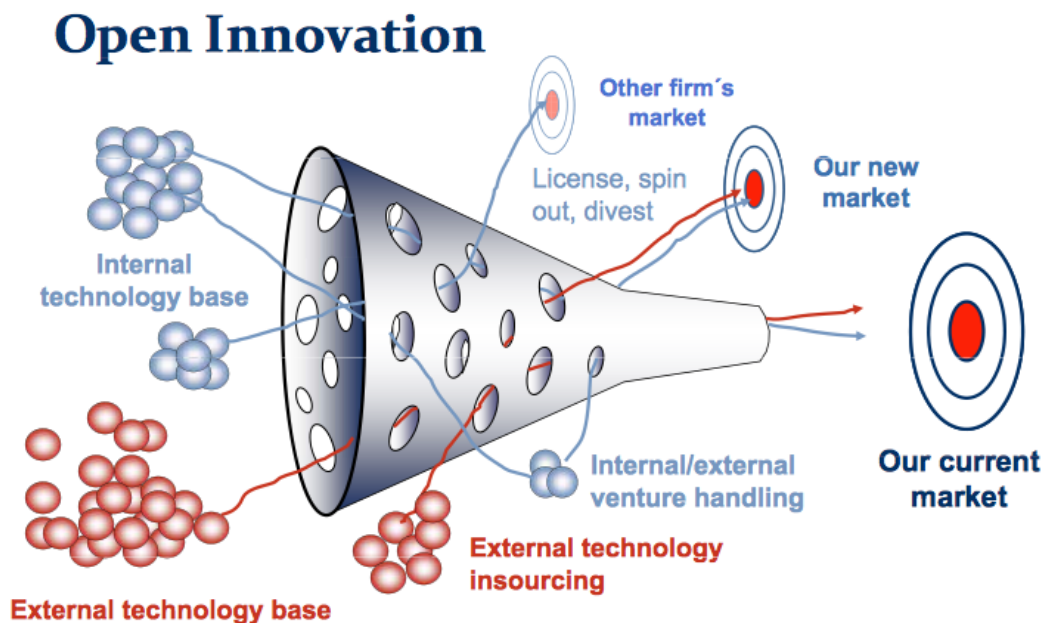
3.1 Innovasjon– hva og hvordan?

Chesbrough (2003:xvii) sier i sin innledning at *”Most innovations fail. And companies that don’t innovate die.”* Dette utsagnet poengterer at bedrifter er avhengig av å innovere (vi antar at dette også gjelder reiseliv på lik linje som andre næringen) for å kunne utvikle bransjen slik at bedrifter tilfredsstiller konsumentens behov. Innovasjon og nyskaping er to viktige faktorer som bidrar til økt verdiskaping. Innovasjon kan beskrives som realisering av en forretningside som enten introduserer et produkt som allerede er akseptert av markedet, en prosess eller markedsinnovasjon som øker produktiviteten og dermed gir bedriften en bedre posisjon i form av priskonkurranse eller forbedrer bedriftens markedsposisjon (Alsos, et al., 2014). Schumpeter er sentral når det gjelder forskning innen innovasjon og en inspirasjon for en rekke definisjoner på innovasjon. Han er en av de mest siterte enkeltpersoner i innovasjons teorien. Schumpeter forteller at innovasjon kan tolkes som en kombinasjon av kunnskap som resulterer i nye produkter, prosesser, input og output markeder eller bedrifter (Bærenholdt og Sundbo, 2007).

Åpne relasjonelle tilnærminger til innovasjon skaper en arena for samarbeid mellom interne og eksterne parter. Mange kaller en slik forståelse for Schumpeter III, hvor nye måter for kreativitet og diffusjon av innovasjon blir vektlagt i større grad. Her blir marked- og sosiale mekanismer blandet på en ny måte slik at nye strategiske arenaer for innovasjon blir formet og mange aktører blir linket sammen. Dette kan være en link mellom universiteter, bedrifter, staten og kundene som bidrar til kreativitet og spredning av innovasjon. Servicetilbydere er avhenge av front personell fordi tjenesten ofte er produsert sammen med kunden. Noen innovasjoner i tjeneste er bedriftsinnovasjoner, men mange innovasjoner kan bli forklart som sosiale innovasjoner siden de er mer relatert til problemorientert jobb hos frontpersonell som ikke er direkte knyttet opp til kommersiell strategi. De ansatte og konsumenten blir mer involvert i de systematiske nivåene i innovasjon og aktiviteter (Fuglsang, 2008). Denne åpne relasjonelle tilnærmingen er ikke knyttet opp mot noen spesiell sektor.

Men de ansatte og konsumentene kan bli involvert i ulike nivåer også i andre sektorer, det kan derfor tenkes at dette også gjelder for opplevelsesøkonomien.

Innovasjon og nytenkning er et følsomt tema når det kommer til deling og utvikling av ideer. Mange bedrifter står ovenfor spørsmålet om de skal være åpen eller lukket om innovasjon. Chesbrough (2003) skriver at lukket innovasjon ikke lenger er tilstrekkelig fordi firmaer opplever høye kostnader ved å kun benytte seg av sin egen kunnskapssilo (intern kunnskap). Det er også vanskelig å holde fast på kunnskapen i bedriften siden ansatte tar den med seg når de bytter arbeidsgiver. Han mener lukket innovasjon ikke lenger er bærekraftig. Åpen innovasjon er den nye fremgangsmåten, det er et paradigme som foreslår at bedrifter bør og kan bruke eksterne ideer på lik linje som interne. Åpen innovasjon kombinerer interne og eksterne ideer i et system hvor kravene er ulike fra en bedriftsmodell. Åpen innovasjon foreslår at interne ideer kan bli tatt ut i markedet gjennom eksterne kanaler, utenfor den bedriften som satt med ideen. I opplevelsesturismen er mulighetene for samarbeid med kunder og andre bedrifter absolutt tilstede. Når bedriftene er åpne om sine tanker om innovasjon kan de dele ideer, skape nettverk og utvikle nye løsninger sammen.



Figur 3-1 Åpen innovasjon (Chesbrough, 2011:4)

I figuren (figur 3-1) illustreres åpen innovasjon ved hjelp av en sil, hvor bedriften bruker egen kunnskap sammen med den kunnskapen en får fra eksterne

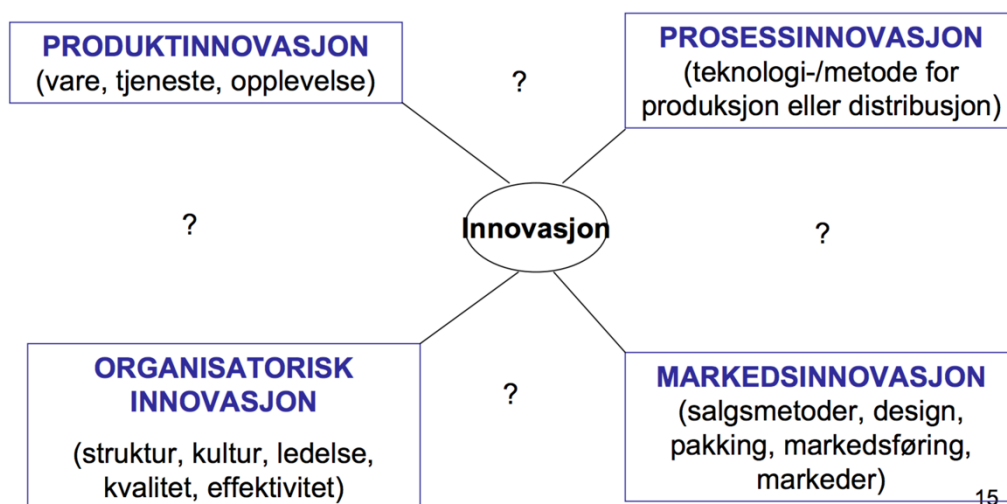
samarbeidspartnere for å produsere et nytt produkt. Gjennom samarbeid kan en også distribuere produktet på det eksisterende markedet til bedriften, nye markeder gjennom samarbeidspartnerne, spinn-off ventures, leasing eller andre distribusjonskanaler (Newell, 2009). Denne teorien støtter tanken om at samarbeid med eksterne bedrifter og kunder skaper mer muligheter for bedriftene og bidrar til innovasjon.

Innovasjon sees på som en av de viktigste kildene for at bedrifter i dagens samfunn skal kunne oppnå vedvarende konkurransefortrinn og verdiskapning. Konkurransen og innovasjonsfaktorer er tett tilknyttet hverandre. Konkurransen fører til innovasjon, som fører til økt innovativ adferd blant konkurrerende bedrifter (Rønningen & Slåtten, 2012). Teigen et al., (2009) skriver at innovasjon ikke er en lineær modell, fordi en vanligvis ikke går i gjennom de ulike stadier i innovasjonsprosessen før det blir implementert (eks forskning, utvikling, produksjon og markedsføring). Bakgrunnen for at bedrifter innoverer er fordi de tror det er et behov i markedet og at innovasjon kan gi dem en bedre markedsposisjon.

Antakelse 1: Innovasjon er en av de viktigste kildene til at bedrifter klarer å skape og opprettholde vedvarende konkurransefortrinn og verdiskapning.

3.2 Ulike innovasjonstyper i opplevelsesøkonomien

Innovasjon kan beskrives som realiseringen av en bedrifts ide: Introdusere et produkt som allerede er akseptert av markedet, en prosess, eller markedsinnovasjon som øker produktivitet og gir bedriften en bedre posisjon i forhold til pris, konkurranse eller som forbedrer firmaets markedsposisjon (Sundbo et al., 2013). I Oslo Manualen (2005), skilles det mellom: Produktinnovasjon, prosessinnovasjon, organisatorisk innovasjon og markedsinnovasjon (figur 3-2). Figuren benyttes i internasjonale kartlegginger av innovasjoner, og har vært sentral i blant annet Innovasjon Norges arbeid i mange år (nå snakker de mer om innovasjon av forretningsmodeller).



Figur 3-2 Hovedtyper av innovasjon (Eide, 2015:13)

Produktinnovasjon

En av de vanligste formene for innovasjon er å skape et nytt produkt (Wickham, 2006). Schumpeter definerte produktinnovasjon som: *"Introduksjon av ett nytt produkt eller ny kvalitet på et produkt"* (Arrestad & Hem, 2008:1). Nye produkter som varer, tjenester eller opplevelser kan være radikale innovasjoner, inkrementelle forbedringer og oppgraderinger av tidligere innovasjoner eller imitasjoner (etterligninger) av produkter som allerede er produsert og solgt i andre land eller bedrifter (Teigen et al., 2009). Det nye produktet må tilby kunden mer verdi for å bli suksessfullt, enten ved å løse problemet på en bedre måte eller bedre kvalitet som skaper større verdi for kunden (Wickham, 2006). Tidligere har vi nevnt at det har skjedd et generasjonsskifte for opplevelser, som har medført at bedrifter har vært nødt til å endre på sine produkter for å møte kundenes etterspørsel. En har gått fra å tilrettelegge for opplevelser til å involvere kunden i produksjonen. Dette kan ses på som både en produktinnovasjon og prosessinnovasjon i opplevelsesøkonomien. Bedriftene har endret på produktene for å tilby økt verdi til sine kunder.

Prosessinnovasjon

Innovasjon skapes også i prosessen av hvordan et produkt blir produsert (Wickham, 2006). Prosessinnovasjon tar sikte på økt produktivitet og effektivitet i bedriften. Schumpeter i Teigen et al., (2009) definerer prosessinnovasjon som introduksjon av en ny produksjonsmåte, eller en ny måte å håndtere produktet kommersielt. Fagerberg i Teigen et al., (2009) mener derimot at organisasjonsinnovasjoner ikke kun er begrenset til å organisere produksjonsprosessen i en bedrift. Vi skiller derfor mellom

prosess og organisasjonsinnovasjoner. Tjenester leveres også av driftspraksis som til en viss grad er rutiner. Rutinene har ofte et stort potensiale for innovasjoner. På samme måte som ved innovasjon i et fysisk produkt må innovasjon i tjenester finne kundens behov og tilby dem et forbedret produkt. Eksempler på dette kan være lettere tilgang, høyere kvalitet eller en raskere tjeneste (Wickham, 2006).

Innovasjonsprosessen for tjenester og opplevelser er ikke den samme. Innovasjon i tjenestebedrifter fokuserer mer på tilgjengelighet for kunden, og det er stort fokus på effektivitet. Når det gjelder innovasjonsprosessen i opplevelses bedrifter, er det vanskeligere å skille innovasjonstypene fordi prosessen er kompleks (Rønningen & Lien, 2014). I opplevelsesøkonomien er det lite skille mellom innovasjons formerne i forhold til hva det er i tjenestesektoren. Grunnen til dette er at opplevelsesøkonomien består av en ”totalpakke” av opplevelser som er sammensatt av mange ulike bedrifter. En ny ”pakke” på markedet kan per definisjon regnes som en innovasjon (Rønningen & Lien, 2014). Når en reiser til en destinasjon er det mange ulike faktorer som bidrar til konsumentens totale opplevelse, dette kan være for eksempel aktiviteter, mat, overnatting, natur eller kultur som ulike bedrifter tilbyr. Endres en av faktorene i pakken, kan dette regnes som en prosessinnovasjon og produktinnovasjon fordi den totale opplevelsen endres ved at en faktor i pakken endres.

Organisasjonsinnovasjon

Organisasjonsinnovasjon handler blant annet om hvordan organisasjonen raskt tilegner seg ny kunnskap som er avgjørende for å opprettholde konkurransevnen på sikt. Denne type innovasjon omfatter også endringer i foretaksstruktur og ledelsesmetoder for å øke bruken av kunnskap, og/eller forbedre kvalitet og effektivitet i prosesser (Rønningen, 2009). Organisasjonsinnovasjon kan også bidra til å utvikle nye samarbeidsformer internt og eksternt. Et eksempel på dette er etablering av nye bedriftsnettverk på tvers av organisasjonene ved en bestemt destinasjon, videre utvikling av eksisterende nettverk eller etablere nye praksiser internt i organisasjonen (Breiby, 2012). Interne organisasjonsinnovasjoner er når bedrifter etablerer nye praksiser for ansattes utvikling, forbedringer av deres rutiner og opplæringssystemer (Oslo Manual, 2005). Nettverk spiller en sentral rolle i opplevelsesøkonomien fordi det ofte består av mange aktører som sammen tilbyr en totalopplevelse (Breiby, 2012). Nye organisatoriske metoder for å bedre firmaets eksterne relasjoner

involverer implementering av nye måter å organisere relasjoner med andre bedrifter eller offentlige institusjoner. Etablering av nye typer for samarbeid med organisasjoner, leverandører eller kunder er nye innovasjoner i organisasjonen (Oslo Manual, 2005). Det er da hensiktsmessig å benytte seg av ulike verktøy som internett og mobiltelefoner, for å kommunisere med kunder og samarbeidspartnere, derfor anses IT og teknologi som mer viktig i opplevelsesøkonomien enn i tjenestebedrifter (Sundbo et al., 2013).

Markedsinnovasjon

Innovasjoner i markeder har fått lite fokus innenfor innovasjonsforskning i forhold til de andre nevnt over. Markedsinnovasjon blir definert som det å gå inn i nye markeder eller nye metoder for salg og markedsføring. Denne type innovasjon kan medføre store endringer i produktets design, distribusjon eller åpne opp for nye markeder (Breiby, 2012). Rønningen (2009) beskriver at markedsinnovasjon er en introduksjon av nye eller vesentlig endrede salgsmetoder eller store endringer i design for å gjøre bedriftens varer eller tjenester mer attraktive eller åpne opp for nye markeder

Antakelse 2: Innovasjon i opplevelsesøkonomien kan være vanskelig å måle siden det er små inkrementelle innovasjoner fremfor store radikale. Det kan derfor være vanskelig å skille innovasjonstypene fra hverandre.

3.3 Innovasjon i tjeneste vs opplevelse

Det har ikke vært noen systematisk dokumentasjon på innovasjonsaktiviteten i reiselivet, på grunnlag av dette konkluderer forskerne med at reiselivsnæringen er den minst innovative blant tjenestesektorene. Dette skyldes at et stort flertall av bedrifter ikke er involvert i samarbeid som kan fremme innovasjon. Det er flere barrierer i reiselivsnæringen: Det mange små bedrifter, det mangler gjensidig tillit på tvers av reiselivsbedriftene, bedriftene kan også være preget av lav kompetanse og det er hyppig eierskifte i organisasjonen (Teigen et al., 2009). Selv om det er lite dokumentasjon på innovasjons aktivitetene i reiselivet er det et skille mellom innovasjon i tjenestesektor og opplevelsesøkonomien.

Tjenester har blitt sett på som tradisjonelle produkter og et område som historisk har hatt lite fremgang teknologisk og klassifiseres derfor som lite kreative (Sundbo et al.,

2006). Det finnes derfor ikke like mye litteratur om innovasjon i tjenester som teknologiinnovasjoner, men forskningsaktiviteten har økt de senere årene.

Tjenester kjennetegnes ved at de er interaktive med nær kontakt mellom kunde og servicetilbyder, både når det gjelder utforming av design, produksjon, leveranse og konsum (Rønningen & Slåtten, 2012). Tradisjonell innovasjonslitteratur beskriver innovasjonsprosessen som formalisert, ovenfra-ned-kontrollert prosess, egne prosjekter med prosjektteam. Tjenesteinnovasjon kjennetegnes derimot ofte ved at det oppstår ad-hoc løsninger, basert på ideer fra frontpersonale eller ledere. Tjenester dreier seg om handlinger og samhandling, innovasjonen kan derfor ofte beskrives som en fornyelse av menneskelig adferd (Sundbo & Hagedorn-Rasmussen, 2008).

Tjenesten er basert på den ansattes serviceoverlevering og serviceleveranseprosessen utgjør ofte både produksjon også konsumeringen av produktet. Innovasjon i tjenester er ofte små forbedringer integrert i dag-til-dag arbeid og innovasjonsprosessen er generelt veldig interaktiv. Flere ledere og ansatte involveres, og de bruker ”bottom-up” og ”top-down” strategier i innovasjonsprosessen. Tjenester er sjeldent FoU basert og fokuserer mer på markedet og kunden (Sundbo et al., 2013).

Et viktig poeng ved innovasjoner i tjenestesektoren er at innovasjonene ofte er av en slik art at de ikke kan klassifiseres som en av de nevnte innovasjonstypene, men rører ved flere av kategoriene over. Innovasjoner i tjenestesektorer kjennetegnes ofte ved at de i stor grad er skrittvis (inkrementelle), i motsetning til radikale, og dette kan tenkes at også gjelder for opplevelsesøkonomien (Rønningen & Slåtten, 2012). I følge Eide & Mossberg (2014) antyder foreløpige studier at opplevelsesøkonomien er mer innovativ, fordi kundene har et sterkere ønske om å oppleve noe nytt. Skrittvis innovasjoner innebærer små endringer i for eksempel tjenesteproduksjonen eller forbedringer i serviceleveranseprosessen. Det er vanskeligere å måle denne type innovasjoner enn for eksempel nye teknologiske produksjonsprosesser eller nye produkter. Innovasjon i reiselivsbedrifter kan derfor oppstå uten at bedriften regner endringen som en innovasjon, fordi endringene er små. Det er derfor viktig at en konstaterer at innovasjoner skal medføre en endring ved at noe nytt tilføres det som allerede eksisterer (Rønningen & Slåtten, 2012).

Innovasjon er en viktig del av verdiskapning og konkurranseevne i opplevelsesøkonomien, det er et globalt og konkurransepreget marked og kundene søker hele tiden etter å oppleve noe nytt, meningsfullt og minneverdig (Eide & Mossberg, 2014). I opplevelsesøkonomien er det viktig å skille mellom kreativitet og innovasjon. Kreativitet har ofte blitt knyttet til kunst, kultur og andre aktiviteter, som kan bli inkludert i opplevelsesnæringen. Kreativitet kan bli innovasjon, men innovasjon er ikke det samme som kreativitet. (Sundbo et al., 2013).

Tidligere har vi snakket om at opplevelsesøkonomien handler om at kunden ofte knytter emosjonelle verdier gjennom konsumering av opplevelsen og blir engasjert. I følge Teigen et al., (2009) er det flere kjennetegn for mennesker som oppsøker nye opplevelser: En ønsker å nyte livet og føle seg fri, dele opplevelser sammen med andre, konsumenten vil ha muligheten til å påvirke opplevelsen og de har et ønske om autentiske og troverdige opplevelser. På grunnlag av dette er det flere bedrifter som ønsker å involvere kunden i innovasjonsprosessen for å tilegne seg ny kunnskap som kan bidra til videre utvikling av produkter. Pine & Gilmore, (2011) poengterer at differensiering er vesentlig for å skape økonomisk vekst og overleve i opplevelsessektoren. Det kan derfor tyde på at produktinnovasjon er mer vesentlig i opplevelsesøkonomien enn i tjenestesektoren. Det er et større fokus på endring og hvordan bedriften kan tilby kunden et produkt med høyere verdi enn sine konkurrenter, slik at de klarer å være konkurransedyktige.

Det er både forskjeller og likheter mellom innovasjon i opplevelsesøkonomien og i tjenestesektoren. Tjenesteytende bedrifter betegnes som lite kreativ og har lite teknologisk fremgang. Det preges av ad-hoc løsninger fra personell og ledere, hvor små forbedringer av service og menneskelig adferd i dag-til-dag arbeid har størst fokus. Innovasjonen er skrittvis og små noe som gjør at de er vanskelig å fange opp hva som kan betegnes som innovasjon og ikke. I opplevelsesnæringen er det mer fokus på å differensiere seg fra sine konkurrenter, og det kan derfor være nødvendig med drastiske endringer som fanger konsumentens interesse. Her er det større fokus på produkt- og prosess innovasjon, og mange opplevelsesbedrifter endrer på sine produkter for å møte kundens behov. Kunden er den sentrale nøkkelfaktoren i opplevelsesøkonomien, hvor det å skape verdi er vesentlig. Det kan derfor være nødvendig å involvere sine kunder i produksjon, og hele eller deler av

innovasjonsprosessen for å kunne tilby det produktet som skaper mest verdi for konsumenten.

3.4 Kundeinvolvert innovasjon

I dette del kapitlet undersøker vi forskningsspørsmål en med litteratur om kundeinvolvert innovasjon. I dagens samfunn er de fleste bedrifter enige om at nøkkelementet i dannelsen av et suksessfullt produkt er å forstå behovet til kundene. Kunder som en potensiell ekstern ressurs for ny produkt utvikling har vært kjent i teorien i mange år. Kundeinvolvering i NPD har vist seg å forbedre effektiviteten til produktideen (Antikainen, 2011).

Mange bedrifter bruker betydelige ressurser når de prøver å tilegne seg informasjon om kundebehovet. Anskaffelse av informasjon om kunder er ikke alltid tilstrekkelig; konsumentene bør også involveres i innovasjon og utviklingsprosessen (Sundbo & Toivonen, 2011). Bedrifter kan også involvere konsumenten for å styrke innovasjonsprosessen. På denne måten opprettholder bedriften den innovasjonen de trenger for å være konkurransedyktig (Boswijk et al., 2011). Kundeinvolvering i innovasjon kan bidra til bedre kundeforståelse og det kan være en viktig nøkkelfaktor i utvikling av nye produkter. Når bedrifter jobber nært kunden skaper en mer verdi i form av ny kunnskap og ideer enn ved tradisjonell FoU (Sundbo & Toivonen, 2011). Deltakelse i innovasjonsprosessen styrker konsumentens følelser knyttet til bedriften og øker lojaliteten ovenfor bedriften (Edvardsson et al., 2006). Involvering av konsumenten kan medføre kutt i kostnadene, fordi bedriften da har muligheten til å forstå kundens behov og gjøre endringer på ideen eller produktet tidlig i innovasjonsprosessen. Hvis en bedrift ønsker å tilby en opplevelse men markedet ønsker noe helt annet, kan kundeinvolvering bidra til at bedriften finne ut av dette tidligere, og ikke kaster bort nødvendige ressurser. Senere kan kunden prøve produktet og komme med tilbakemeldingen som gjør at bedriften kan gjøre forbedringer før det kommer på markedet. Dette reduserer også risikoen for å bli avvist i markedet fordi bedriften allerede vet hva markedet ønsker (Boswijk et al., 2011).

Fra leverandørens side begynner verdiskapning med å forstå kunden og verdiskapningsprosessen. For å kunne forstå prosessen innebærer dette en gjennomgang av mulighetene de har til å samarbeide med konsumentene. Dette kan gjøres gjennom planlegging, testing og prototyper. Bedriften kan da implementere

kundeløsninger som er innhentet under for eksempel kundemøter eller ved hjelp av teknologiske hjelpemidler som internett eller telefon.

Sundbo & Toivonen, (2011) ser på to tilnærminger som blir brukt i innovasjonsprosesser hvor kundene er involvert. Den første er NSD (New service development) rammeverket hvor innovasjon ses på som en formell prosess med klare faser for hvor en planlegger produktet nøye internt før lansering. Bedriftene kan velge å involverer kunden i hver fase som har vist seg å være en fordel for bedriftene. De utvikler på denne måten en bedre verdi for kunden, utviklingen går fortere, kunden lærer mye om produktet, akselerering av markedsmottakelse av det nye produktet, forbedrer offentlige relasjoner, image til bedriften og fremmer langtids forhold med kundene. Involveringen inkluderer intervjuer, kundens besøk og møte med utviklerne, idemyldring med kunden, kundens observasjoner, tilbakemelding og diskusjoner i fokusgrupper.

Den andre tilnærmingen legger mer vekt på erfaring, den er mer fleksibel og baserer seg på ideen om at planlegging og implementering går hand i hand. Dette synet er blitt koblet til både produktutvikling og tjeneste utvikling. Forskerne beskriver dette som en effektiv strategi for å muliggjøre skapelsen av delt erfaring rundt objektet som skal utvikles. En måte å gjøre dette på er å sette ideen ut i praksis i foreløpig eller liten skala. Samarbeid med kunden i utviklingen av produktet er essensielt i denne prosessen. På denne måten blir det dannet en felles forståelse for hva kunder virkelig ønsker og trenger, og hvordan resultatet bør se ut for å oppfylle disse kravene (Sundbo & Toivonen, 2011).

For organisasjonen kan det være en utfordring å tenke utenfor de tradisjonelle begrensningene i markedet. Boswijk at al., (2011) forteller at det er ulike kritiske suksessfaktorer når det kommer til å involvere konsumenten i innovasjons prosessen: tilgang, åpenhet, dialog og risiko.

Tilgang: Konsumentene har ikke automatisk tilgang til produsentenes verden, og omvendt, men ved å dele kunnskapen kan en komme frem til gode løsninger mer effektivt og raskere, fordi en deler viktige opplevelser og hendelser. Tilgangen til internett gjør barrierene mellom de to verdenene mindre, og man har lettere tilgang til hverandre og organisasjonens produkter og tjenester. Det er også mange konsumenter som reserverer seg, så bedrifter ikke kommer i kontakte med dem. For eksempel at de

ikke ønsker å delta i markedsundersøkelser bedriften foretar seg, noe som kan gjøre at barrierene mellom bedrift og konsument blir større. Organisasjonen må finne en motivasjonsfaktor hos konsumenten for at de skal ønske å delta i innovasjonsprosessen enten at de får reduserte priser, andre fordeler eller deltar i konkurranser. Konsumenten kan også miste motivasjonen under prosessen og det er derfor en fordel å jobbe med ulike grupper i de forskjellige fasene i innovasjonsprosessen.

Åpenhet: Konsumentene kan miste motivasjonen grunnet for lite åpenhet, hvis de ikke vet hvordan bedriften skal bruke deres input videre. Dette fører til at de blir usikre på om deres input er av betydning og om de blir tatt seriøst eller ikke. Derfor er det viktig med kontinuerlig kommunikasjon, hvor konsumenten vet hva deres bidrag skal brukes til, og hvilken belønning de får for sitt bidrag.

Dialog: Handler om å være involvert med hverandre, lytte, bry seg om andres meninger og ha intensjon om å handle. Det er viktig at organisasjonen og konsumentene finner et felles språk, så det ikke blir for vanskelig for konsumenten å forstå hva organisasjonen mener, bilder og video kan være gode hjelpemidler å bruke under innovasjonsprosessen.

Risiko: Det kan være en risiko for bedriften å involvere konsumenten og sluttresultatet kan bli påvirket. Det kan være at man stresser produksjonen fordi man får et større press på seg når man involverer konsumenten. Eierskap og konfidensialitet er også et problem, og en må derfor ha en plan på hva konsekvensene skal være hvis det skjer avvik fra det som er bestemt på forhånd. Det kan være viktig å skaffe seg patent på ideen, så det ikke blir uenigheter om hvem som egentlig har eierskap på produktet. Dette må gjøres klart på forhånd så det ikke oppstår konflikter underveis.

Det er utfordrende for en bedrift å involvere kunden i sine planer og strategier, det er derfor viktig at bedriften har en god struktur for hvordan et eventuelt samarbeid med konsumentene skal organiseres. Det er også et godt verktøy for bedrifter som ønsker å utvikle sine eksisterende produkter eller tjenester. Gode tilbakemeldinger fra konsumenten kan ha stor verdi for innovasjonsbedrifter, og det er viktig at bedriften

bruker informasjonen på rett måte så de sammen skaper verdi, både for bedriften og for kunden.

Antakelse 3 A: Kundeinvolvering i innovasjonsprosessen bidrar til bedre kundeforståelse og det er en viktig faktor i utvikling og innovasjon.

Antakelse 3 B: Involvering av konsumenten kan medføre kutt i kostnadene og redusere risikoen for å bli avvist i markedet.

4 Nettverk

Dette kapittelet skal bidra til å svare på oppgavens andre forskningsspørsmål. Vi tar derfor utgangspunkt i relevant nettverksteori for å beskrive hvordan nettverk oppstår, ulike nettverkstyper og i hvilken grad størrelse på nettverket har påvirkning på utbytte aktørene får ved å delta.

Deltakelse i formelle og uformelle nettverk er en viktig kilde til innovasjon (Gausdal, 2008). Nettverk er en enhet med flere aktører som samhandler regelmessig. Sammen utvikler de felles mål, verktøy og en egen identitet, samtidig som de er uavhengige av hverandre (Eide & Fuglsang, forthcoming). Jenssen, (2010) definerer nettverk som varige relasjoner mellom bedrifter, som ivaretas av medlemmene i nettverket (bedriftene). Kunnskapen som er nødvendig for å skape innovasjon er ofte en kombinasjon av det som finnes i og utenfor bedriften. Innovasjon foregår stadig oftere i næringsnettverk som består av flere bedrifter hvor de sammen utgjør et felleskap. Bedrifter kan basere sine innovasjoner på andres forskning og kunnskap når de utvikler sine produkter ytterligere. Innovasjon krever derfor interaksjon mellom interne og eksterne aktører for å kunne tilegne seg riktig kunnskap. Eksterne aktører kan være konkurrenter fra samme eller andre næringer, kunder, samarbeidspartnere, leverandører, offentligsektor eller FoU institusjoner (Gausdal, 2008).

For små reiselivsbedrifter kan det være vanskelig å bli godt etablert siden de ikke har tilgang på ressurser eller tjenester som ofte er knyttet til stordriftsfordeler som store selskap realiserer. Behovet for fornyelse er i like stor grad tilstede hos små reiselivsbedrifter som store. Eksempelvis er behov for stordriftsfordeler i reiselivsbedrifter når de skal utvikle nye produkter, utvide kunnskap- og kompetanse, skaffe seg tilgang i markeder og markedsføre produktene. Dette kan løses ved at små aktører går sammen i nettverk for å få tilgang til ”eksterne stordriftsfordeler” som store selskap realiserer. I Norge har vi tre virkemiddelaktører: Innovasjon Norge, Forskningsrådet og SIVA. Aktørene har flere typer programmer rettet mot klynge- og nettverksbasert utvikling som for eksempel Arenaprogrammet, bedriftsnettverk og VRI-programmet. Erfaring og forskning viser at reiselivsnæringen drar god nytte av nettverks- og klynge prosjekter. Prosjektene har høy kvalitet og det er en kilde til kontinuerlig utvikling. En slik offentlig strategi bidrar til samarbeid i

reiselivsnæringen, og utløser stordriftsfordeler knyttet til like behov hos mindre reiselivsaktører. Klyngeprogrammene kan bidra til at aktørene inngår i forpliktende samarbeidsavtaler, skaper felles driftsselskap eller slår seg sammen, som gjør at de får sterkere konkurransekraft i markedet (Iversen et al., 2014).

Innovasjon er påvirket av nettverk og sosiale interaksjoner som for eksempel bedriftsnettverk, yrkesnettverk, utdanningsnettverk, regionale nettverk osv. Nettverk av mange varierte typer har vist seg å spille en viktig rolle for kommunikasjonskunnskap og kan også bli sett på som trendsettere som legitimerer nye innfallsvinkler. Nettverkets interaksjoner og deres påvirkning på innovasjon kan avhenge mye av den lokale organisatoriske og institusjonelle konteksten de oppstår i (Newell, 2009). Rønningen, (2009) viser at samarbeidskonstruksjoner bør utvikles og foredles. Ved å samarbeide utveksles kunnskap, kompetanse, erfaring og informasjon. Samarbeid kan gi økt kapasitet eller redusere kostnader for bedrifter. I turistnæringen er behovet for utvikling av formelle og uformelle samarbeid, partnerskap og nettverk viktig for å kunne levere et attraktivt produkt. Et australsk studie viser at turisme er den økonomiske sektoren med flest inter-organisatoriske nettverk (Baggio & Cooper, 2010).

Eide & Fuglsang, (forthcomming) forteller at studiet av næringsnettverk har økt det siste århundret og kunnskapen om rollen nettverk har for innovasjon i og mellom bedrifter har økt betraktelig. Det er fremdeles viktige områder som vi vet lite om, spesielt i service- og opplevelses næringen. Det er forsket lite på hvordan nettverk etableres og vokser, det kan også være vanskelig å forstå hvilket utfall nettverket får fordi en ikke forstår den dynamiske naturen til nettverket. Nettverksarbeid er ofte krevende, men viktig fordi aktører utvider sin kunnskap og aktiviteter utover hverdagsfokuset (Eide og Fuglsang, forthcomming). Det kan derfor være nyttig å legge til rette for nettverkssamarbeid for å fremme læring og innovasjon utover hverdagsgrensene.

Antakelse 4 A: Deltakelse i nettverk er en viktig kilde til samarbeid mellom reiselivsbedrifter.

Antakelse 4 B: Samarbeid kan føre til kutt i kostnadene eller økt kapasitet fordi bedriftene får tilgang til ”stordriftsfordeler”.

Antakelse 4 C: Deltakelse i nettverk øker motivasjonen hos aktørene i nettverket til å være innovative.

4.1 Ulike typer nettverk

Nettverk kan ha ulike former, struktur, formål, størrelse og varighet. I dette underkapittelet definerer vi noen velkjente nettverks typer som ofte blir brukt i turistnæringen.

Klynger

Begrepet klynge brukes ofte for å beskrive nettverk på en bestemt plass. Porter definerer klynger som *”Geografiske konsentrasjoner av sammenkoblede bedrifter og institusjoner i et bestemt felt. Klynger omfatter en rekke bedrifter knyttet til relaterte bransjer og andre enheter som er viktige for konkurranse. De omfatter for eksempel leverandører av spesialiserte innsatsfaktorer som komponenter, maskiner og tjenester, og leverandører av spesialisert infrastruktur”* (Porter, 1998:1).

Klynger har en større sjanse til å være konkurransedyktig både på nasjonal og global basis hvis deres virksomheter samarbeider med hverandre og skaper konkurransefortrinn på samme tid. Det er viktig å knytte klyngen til et spesielt marked for eksempel opplevelsesturisme, hvor de sammen kan gjøre seg konkurransedyktig og gjøre koblinger med FoU organer (Novelli, 2006).

I Storbritannia har klynger i reiselivet opplevd stor vekst ved å dele verdifull markedsføring, innovasjon, kompetanseutvikling og kunnskapsoverføring samtidig som de får muligheten til å delta i andre nettverk og klynger på nasjonalt nivå.

Klynger i turistnæringen er et resultat av samlokalisering av komplimentære bedrifter. De er ikke nødvendigvis involvert i samme sektor, men drar nytte av å være medlem i klyngen. Klynger kan sammen skape en destinasjon, som de markedsfører. Alpene i Tyskland, Østerrike og Sveits er et godt eksempler på dette. Formålet med klynger og nettverk er å synliggjøre tilgjengeligheten av aktiviteter ved en destinasjon eller region som normalt ville operert isolert. De går da sammen for å bygge et vellykket reiselivsprodukt på destinasjonen (Novelli, 2006).

Teorier om nettverk i klynger legger ofte stor vekt på at bedriftene må være nær hverandre geografisk, mens klynger i dag kan være et mer globalisert og geografisk fordelt fenomen. Bedrifter i dagens samfunn er i like stor grad del av globale nettverk som lokale. I opplevelsesøkonomien kan samarbeid og engasjement av lokale aktører i innovative klynger fortsatt være avgjørende. Klyngenettverk er nødvendig for å

danne sterke lokale turistdestinasjoner for å gjøre destinasjonen mer attraktiv og synlig for turister. En av utfordringene med små lokaleklynger kan være at deltakerne av klyngen ikke er vant til å samarbeide med andre aktører og derfor tilbakeholder informasjon eller ser på noen av deltakerne som konkurrenter (Fuglsang et al., nd). Lite åpenhet i nettverket begrenser potensialet som gjør at de ikke får like stort utbytte av klyngen.

Sosiale nettverk

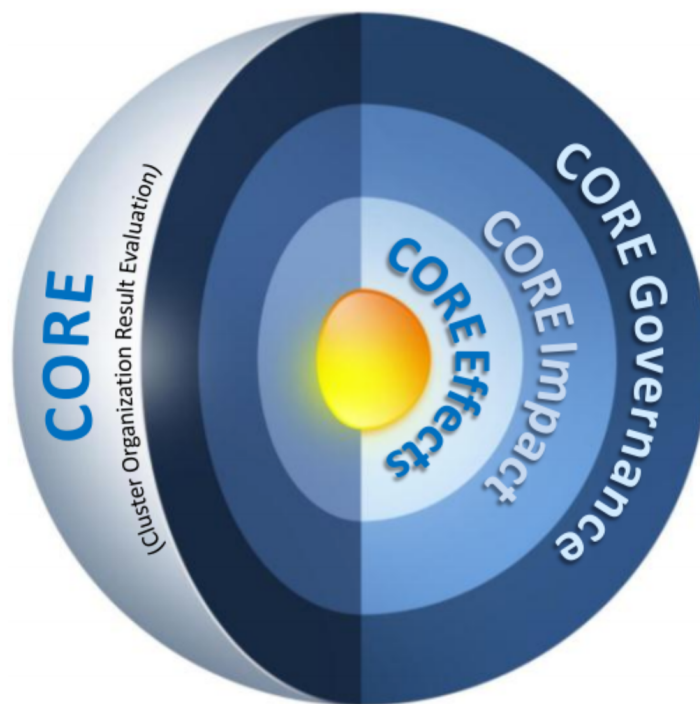
Et sosialt nettverk defineres som et bestemt sett bindinger mellom noen bestemte personer, hvor sammenkoblingen mellom disse kan brukes til å tolke den sosiale adferden til de involverte (Baggio & Cooper, 2010). Newell et al., (2009) fokuserer på de organisatoriske påvirkningen av sosiale nettverk. I denne sammenhengen kan det identifiseres to store teoretiske tilnærminger til nettverk. Den første tilnærming legger vekt på rollen nettverk har som en *kanal* for flyt av kunnskap. Fordelen med nettverket er tilkoblingen det gir mellom de individuelle organisasjonene. Dette gjør at kunnskap kan flyte på kryss og tvers av forskjellige grupper og settinger. Den andre større tilnærmingen er å se på sosiale nettverk som et *samfunn eller felleskap*. På denne måten understreker man ikke bare formen og strukturen på nettverket men legger mer vekt på kvaliteten av forholdene i felleskapet. Det blir da særlig lagt vekt på hvor viktig det er at medlemmene i nettverket deler kunnskap seg imellom. Den første tilnærmingen legger vekt på fordelene med kunnskapsflyt, den andre fokuserer på felleskapet og fremhever fordelene ved felles læring (Newell et al., 2009).

Antakelse 5: Klynger kan bidra til at aktørene inngår i samarbeidsavtaler og har en større sjanse for å være konkurransedyktig på nasjonal og global basis.

CORE konseptet

Flatnes & Fure, (2012) har utviklet Core (Cluster Organization Result Evaluation) som er et teoretisk og analytisk konsept for klynge og nettverksevaluering dannet av oxford reserch (figur 4-1). Evalueringsmetoden redegjør systematisk for flere aspekter av en klynge og nettverk.

Evalueringen fokuserer primært på ”governance”, ”impact” og ”effects”.



Kilde: Oxford Research AS

Figur 4-1 Illustrasjon av CORE (Flatnes & Fure, 2012:9)

Core Effects er ringen som ligger nærmest kjernen og omhandler effekter knyttet til virksomhetens kjernevirksomhet. Denne ringen beskriver effekter man kan spore knyttet til hvordan nettverket driver sine forretninger. Eksempler på ulike indikatorer på effekter er:

- Konkurranskraften til nettverket
- Verdiskapning
- Lønnsomhet
- Produktiviteten

Core Impact er neste lag i figuren. Tiltak eller aktiviteter blir etablert for å gjøre endringer som fører til noe mer attraktivt. Endringene kan knyttes til forhold som påvirker bedriftens fokus, hvordan de prioriterer og handlemåte. Om bedriftene som deltar handler forskjellig og har ulike motiver til deltakelse påvirker dette effektene som oppnås. Eksempler på ulike indikatorer som kan ha innvirkninger på resultatet:

- Nettverkets innovasjonsevne og aktiviteter
- Kompetanseheving
- Internasjonaliserings planer

Core governance er den ytterste ringen i modellen. Organisering og styringstiltak er viktige faktorer når aktiviteter iverksettes. Slike faktorer kan påvirke hvilket resultat eller ”impact” som blir oppnådd. Eksempler på ulike indikatorer innen organisering og styring i et nettverk er:

- Fasilitering og organisasjon
- Tillit og samarbeid i nettverket
- Strategi og forankring
- Kritisk masse
- Synliggjøring av nettverket og attraktivitet

Dette analysekonseptet bruker vi under analysen av de to nettverkene vi skal forske på for å se på forskjeller og likheter mellom dem.

Nettverkets størrelse

Forskning på fag nettverk med fokus på kunnskapsdeling viser at deltakelse i nettverk bidrar positivt til en sterkere kunnskapsflyt blant medlemmene i nettverket. I forskningen var det stor forskjell i antall medlemmer i nettverkene som ble vurdert. Forskningen viste at bedriftene som var medlem i store nettverk rapporterte mindre om kunnskapsdeling enn de som var medlem i små nettverk. Dette kan skyldes at store nettverk kjennetegnes av mer enveiskommunikasjon og mindre dialog enn i små nettverk (Nesheim & Olsen, 2011).

Følelsen av å være med i et felleskap er en av faktorene som påvirker kunnskapsdelingen i nettverk. Fellesskapsfølelse fører til et felles syn på kunnskap som et offentlig gode, som eies og vedlikeholdes av aktørene i nettverket (Sharrat & Usoro, 2003). I et stort nettverk kan deltakerne føle mindre pliktfølelse for å bidra enn i små nettverk, ettersom en ikke får den samme følelsen av å være en del av et tett knyttet felleskap.

I følge Jenssen, (2010) er det positivt å være med i nettverk med mange aktører, og flere deltakere bidrar positivt til at innovasjonen blir en suksess. Antall relasjoner bedriftene har kan være viktig av flere grunner. Jenssen, (2010) trekker spesielt frem fire faktorer som påvirkes av nettverkets størrelse, som vi har velger å oppsummere i figur 4-2:



Figur 4-2 Økende størrelse på nettverk.

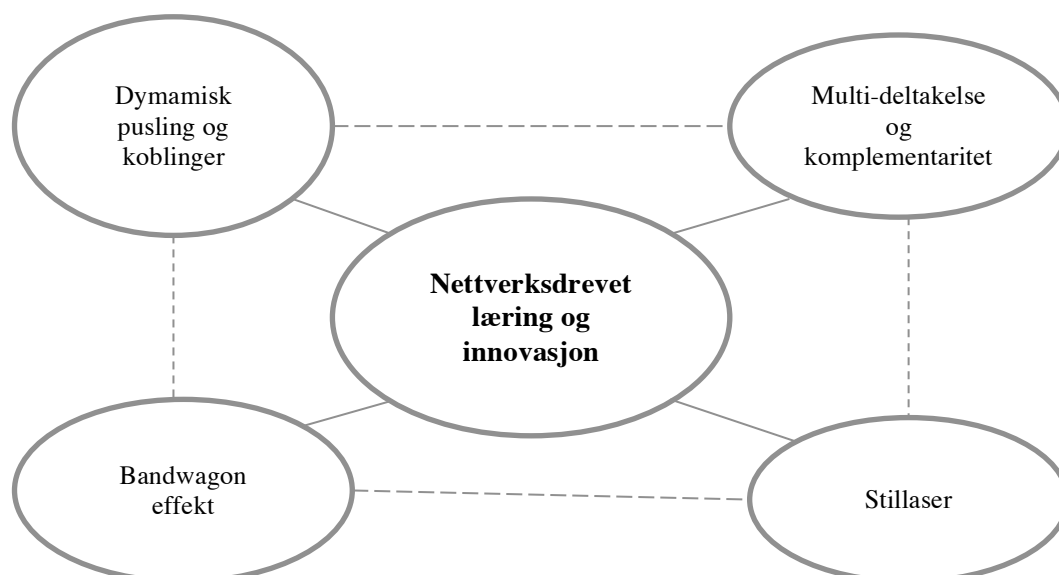
- 1) Relasjoner gjør det mulig å dele kunnskap. Når flere aktører arbeider sammen fører dette til økt kunnskapsgrunnlag som blir tilgjengelig for alle samarbeidende parter. Økning i antall samarbeidspartnere øker også kunnskapsnivået i nettverket.
- 2) Innovasjon krever bruk av ulike kunnskaper. Det er ofte kostbart og vanskelig for bedrifter å opparbeide seg et bredt spekter av kompetanse, når miljøet er i konstant endring. Når små bedrifter satser på å utvide sitt kompetanseområde kan utvidelsen gjøre at bedriftenes spesialisering blir dårlige grunnet nedprioritering som en følge av for lite ressurser i bedriften. Samarbeid mellom flere organisasjoner kan derfor vise seg å være en fornuftig løsning for å utvide kompetansen i bedriften.
- 3) Forskning innen entreprenørskap har vist at motivasjon og materielle ressurser flyter gjennom nettverk. Samarbeid mellom bedrifter kan gi de individuelle bedriftene tilgang til komplementære materielle ressurser som for eksempel avansert teknologi og teknisk utstyr som kan påvirke innovasjonen. Dette kan gi bedriften som ønsker å gjennomføre større forandringer, mer tro på at det er gjennomførbart.
- 4) Bedrifter som samarbeider er i stand til å investere mer i innovasjonsprosjekter enn individuelle bedrifter. Dersom det er stordriftsfordeler i FoU-innsatsen vil

et slikt samarbeid være fornuftig. De bedriftene som velger å samarbeide vil dra nytte av dette, hvis økt satsning gir større innovasjonsresultater.

Antakelse 6: Store nettverk gir godt kunnskapsutbytte, men kan miste mye av dialogen fordi medlemsbedriftene blir for anonyme i forhold til små nettverk.

4.2 Nettverksdrevet læring og innovasjon

Eide & Fuglsang, (fortcomming) beskriver fire perspektiver på nettverksdrevet læring og innovasjon (figur 4-3). Perspektivene er ulike måter å forstå og begripeliggjøre innovasjon og læring gjennom nettverk.



Figur 4-3 Fire perspektiv på nettverksdrevet læring og innovasjon (Eide & Fuglsang, forthcomming:8).

Dynamisk pusling og koblinger: Nettverk er preget av ulike typer bedrifter, og hvor stor grad de velger å deltar, nærheten mellom bedriftene varierer også. Det skiller derfor mellom to ulike dimensjoner: Om nettverket er sterksammenhengende eller åpne, og om et nettverk er lokalt eller ikke. Sterksammenhengende versus løse-åpne, beskriver hvor sammensveiset et nettverk er. Åpne nettverk fokusere på å utforske og se muligheter, i motsetning til sterke sammenhengende nettverk som fokuserer på utnyttning av ressurser. Begge nettverkene beskrevet over kan være lokale eller ikke-lokale. Kategorisering av et nettverk kan være vanskelig fordi nettverk som jobber med innovasjon kan sammenlignes med et puslespill hvor aktørene må koble ulike ressurser sammen. Et nettverk består av mange forskjellige deler hvor noen deler kan være åpne for innspill fra utsiden og andre deler foregår lokalt. Denne tversgående

aktiviteten kan beskrives som en dynamisk pusleprosess hvor deltakerne kontinuerlig leter etter nye måter å sette nettverkets ressurser sammen på for å skape innovasjon og ny kunnskap. Det er viktig å få gode koblinger mellom nettverket og bedriftene, så bedriftene har nytte av aktivitetene i nettverket.

Bandwagon effekt: Begrepet blir brukt for å kunne forstå ulike former for felles handling. Bandwagon effekten vurderer mekanismene som gjør at sosialt forankrede bedrifter går inn i samarbeid med andre lokale aktører, som de vanligvis ikke samarbeider med (Eide & Fugelsang, 2013). Konseptet handler om at involverende aktiviteter bidrar til at ulike aktører jobbe sammen for å nå et felles mål (Corradi et al., 2010). Praksisbaserte studier har kommet frem til tre viktige faktorer som kan gi en strukturell og begrepsmessig beskrivelse av felles handling ved å etablere et nettverk. Den fjerde har Eide & Fugelsang, (2013) kommet frem til i sin forskning av nettverk.

- 1) Språklig begrepsliggjøring: Tiltrekke seg aktuelle og interessante aktører ved å identifisere et meningsfelt. Selv om aktørene kan være svært forskjellige er det nødvendig å utvikle en felles visjon og et felles mål.
- 2) Kollektiv mobilisering: Snøballeffekten oppstår når noe lite vokser seg stort og blir attraktivt på lokale destinasjoner. Mobilisering i form av fellesaktiviteter og resultater som for eksempel kurs, verktøy som kan brukes til å skape opplevelseskonsepter og andre aktiviteter som bidrar til læring, økt tillit og organisering.
- 3) Definere begrep og tekniske arbeidsområder (eks: definering av arbeidspakker): Arbeidsoppgaver standardiseres slik at alle vet hvordan de skal gjennomføres og ulike grense objekter (boundry objects) fungerer som verktøy.
- 4) Strategisk refleksivitet: Ved å formulere en strategi i nettverket med fokus på å skape og selge attraktive opplevelser, setter nettverket seg delmål for å nå deres strategi samtidig som en får muligheten til internrefleksjon i ettertid. Underveis i prosessen vil det også oppstå utfordringer og muligheter som må håndteres. Nettverket kan reflektere over tidligere resultater og kritikk for å forbedre strategien i nåværende prosesser.

Et nettverk skaper muligheter for felles handling ved å inngå i sosiale interaksjoner som sammen skaper noe verdifullt, for eksempel at en går sammen og skaper attraktive opplevelser. Vanlige trekk ved interaksjoner i opplevelsesbedrifter er hvordan kundene kan involveres i opplevelser, hvordan en opplevelse konstrueres og hvilke opplevelser som er attraktive. Bedriftenes erfaring og oppfatning deles slik at det på en måte blir dannet en kollektivkonstruksjon av ulike oppfatninger. Dette er en kontinuerlige prosesser av konstruksjon og rekonstruksjon hvor det kreves at medlemmene i nettverket deler sine synspunkter, men også tar hensyn til hverandre slik at bedriftene oppnår et fruktbart miljø. Bandwagon-effekten kan beskrives som en utviklingsmodell hvor nettverket beveger seg fra løsere til tettere koblinger. Her er innovasjon og læring sosiale prosesser som må være grunnlaget for aktørenes praksis (Eide & Fuglsang, 2013).

Stillaser: Stillas konstruksjoner er en måte å utforske hvordan relasjoner på kryss og tvers er bygget i en praksisbasert tilnærming og forklarer hvordan aktører kan utvide sin kunnskap utover sin umiddelbare kontekst. Stillaser er interaktiv og gjensidig veiledning som hjelper aktørene å sette fokus på begrepet opplevelser. Det kan være utfordrende å engasjere små bedrifter til å delta i nettverk som har ambisjoner om innovasjon, spesielt hvis bedriften ikke har fokus på vekst. Det kan da være nødvendig å tilrettelegge for å fremme læring og innovasjon utover hverdagsgrensene. Stillaser kan bidra til læring på tvers av de mer umiddelbare kontekster. Stillas er et begrep som har vokst frem av forskning på distribuert kunnskap og barns kunnskap. Forskningen fokuserer ofte på enveislæring, eksempelvis hvordan voksne kan veilede barn til læring gjennom å fokusere deres oppmerksomhet. I en nettverksammenheng er det mer relevant å legge til rette for gjensidig læring av hverandre hvor en har felles fokus og mål. Stillas er de aktiviteter som hjelper bedriftene til å fokusere på innovasjon. Stillas er ikke det samme som en strategi eller visjon, men kan sammenlignes med en læringsprosess som har et konseptuelt fokus og danner strategier underveis (Eide & Fuglsang, 2013).

Multi-deltakelse gir komplementaritet: Mennesker og bedrifter som deltar i et nettverk er ofte deltaker i flere formelle eller uformelle nettverk. Et nettverk kan derfor være multiplekse ved at aktørene har flere roller i forhold til hverandre (arbeid, familie, venner). Uformelle relasjoner kan ha innflytelse på de formelle relasjoner,

dette kan ha både positive og negative virkninger. Det kan for eksempel oppstå en overlapping av nettverk. I et geografisk avgrenset lokalt/regionalt opplevelsesnettverk er det stor sannsynlighet for at deltakerne har relasjoner på flere plan utenfor nettverket (Eide & Fuglsang, fortcomming).

4.3 Oppsummering av litteraturgjennomgangen

Vi har nå redegjort for det teoretiske rammeverket som ligger til grunn for vår forskning. Under litteraturstudiet gjorde vi antakelser knyttet til teorien som vi skal bruke videre i oppgavens analyse del. Vi har valgt å sammenfatte våre antakelser i tabellen (Tabell 4-1) under.

Tabell 4-1: Oppsummering av teoretiske antakelser.

Tema	Oppsummering av teoretiske antakelser
Innovasjon	<p>Antakelse 1: Innovasjon er en av de viktigste kildene til at bedrifter klarer å skape og opprettholde vedvarende konkurransefortrinn og verdiskapning.</p> <p>Antakelse 2: Innovasjon i opplevelsesøkonomien kan være vanskelig å måle siden det er små inkrementelle innovasjoner fremfor store radikale. Det kan derfor være vanskelig å skille innovasjonstypene fra hverandre.</p>
Kunde involvert innovasjon	<p>Antakelse 3 A: Kundeinvolvering i innovasjonsprosessen bidrar til bedre kundeforståelse og det er en viktig faktor i utvikling og innovasjon.</p> <p>Antakelse 3 B: Involvering av konsumenten kan medføre kutt i kostnadene og redusere risikoen for å bli avvist i markedet.</p>
Nettverk	<p>Antakelse 4 A: Deltakelse i nettverk er en viktig kilde til samarbeid mellom reiselivsbedrifter.</p> <p>Antakelse 4 B: Samarbeid kan føre til kutt i kostnadene eller økt kapasitet fordi bedriftene får tilgang til ”stordriftsfordeler”.</p> <p>Antakelse 4 C: Deltakelse i nettverk øker motivasjonen hos aktørene i nettverket til å være innovative.</p> <p>Antakelse 5: Klynger kan bidra til at aktørene inngår i samarbeidsavtaler og har en større sjanse for å være konkurransedyktig på nasjonal og global basis.</p> <p>Antakelse 6: Store nettverk gir godt kunnskapsutbytte, men kan miste mye av dialogen fordi medlemsbedriftene blir for anonyme i forhold til små nettverk.</p>

5 Metode

Formålet med dette kapittelet er å beskrive, begrunne og drøfte de metodiske valgene vi har tatt for å besvare oppgavens overordnede problemstilling: ”Hvordan bidrar samarbeid til innovasjon i opplevelsesturismen?”. Først avklares det hvilket paradigme og forskningsdesign vi har valgt for å innhente informasjonen vi trengte, deretter hvordan vi gikk frem for å innhente datamaterialet og hvilken struktur vi gjennomførte på intervjuene. Det blir gitt en beskrivelse for hvordan vi gjennomførte analysen av datamaterialet og kartlegging av funn. Vi vil også diskutere gyldigheten og troverdigheten til de funnene vi har gjort i oppgaven.

5.1 Valg av metode

Forskere går ut i fra ulike paradigmer med ontologiske og epistemologiske antakelser når de utvikler metoden for sin forskning. Ontologien handler ifølge Easterby-Smith et al., (2012) om virkelighetens natur, mens epistemologien handler om hvordan forskeren på best mulig måte skal få kunnskap om virkelighetens natur. Det er ulike måter å innhente kunnskap som den fysiske og sosiale verden, boken skiller mellom to paradigmer for hvordan sosial forskning kan gjennomføres; positivisme og sosial konstruktivisme. I positivismen eksisterer den sosiale verden eksternt og bør måles ved hjelp av objektive metoder. Kvantitativ forskningsmetode heller derfor mer over på den positivistiske siden. Sosial konstruktivismen mener at ”virkeligheten” ikke er objektiv, men sosial konstruert og gitt mening av personer. Kvalitativ metode heller derfor mer over på den sosial konstruktivistiske siden. For vår oppgave ser vi det mest hensiktsmessig å bruke kvalitativ forskningsmetode, siden formålet med studien er økt forståelse av meninger og praksis om fenomenet som studeres.

5.2 Forskningsdesign

Kvalitative metoder er høyst relevant for å studere sosiale fenomener hvor mening og sosiale kontekster er viktig. Kvalitativ forskning har ikke som mål å generalisere resultatet tilbake til befolkningen og baseres ikke på statistiske analyser. Vi ønsket nærhet til fenomenet, og muligheten for observasjon. Kvantitativ metode kan ha nærhet til fenomenet, men datainnsamlingsmetode fanger ikke opp det som ellers skjer i konteksten og forskeren kan gå glipp av resultater som har betydning for forskningen (dvs mangler åpenhet og fleksibilitet).

Vi har valgt å bruke forskningsdesignet casestudie, med multiple caser.

Mehmentoglu, (2004:41) definerer: *”En casestudie er en undersøkelse av et begrenset (bounded) system eller et case (eller flere caser) over tid gjennom detaljert og mangfoldig datainnsamling”*. Casestudie går i dybden på en eller et lite antall organisasjoner, hendelser eller individer, over tid. Det er derfor et skille i litteraturen mellom enkel case design og multi case design (Easterby-Smith et al., 2012).

Casestudie resulterer ofte i store mengder data, som tillater forskeren å gjøre de tolkningene en ønsker. Derfor foreslår litteraturen at alle casestudier bør bestemme problemstilling og forskningsspørsmål, hvilken enhet det skal forskes på, hva som er forholdet mellom problemstillingen og data, og hvordan forskeren skal gå frem for å tolke data (Easterby-Smith et al., 2012). For vårt forskning har vi valgt casedesign med multi casestudie, fordi vi ønsker å forske på et spesielt fenomen som er samarbeid. Oppgaven tar også for seg ulike former og grad av samarbeid derfor ønsker vi å se på problemstillingen i lys av flere nettverk og bedrifter for å kunne sammenligne dem med hverandre, og se om det er noen likheter eller ulikheter mellom dem. Vi har valgt et stort nettverk som heter Arena lønnsomme vinteropplevelser og et mindre nettverk som heter Unike Helgeland.

5.3 Datainnsamling

Empirisk forskning er avhengig av bevis eller data for å kunne stå for de funn som blir gjort og viktige poenger som blir oppdaget gjennom forskningen. I denne prosessen måtte vi bestemme hva/hvem som skulle studeres, skaffe nødvendig adgang til å studere fenomenet, bruke en eller flere utvelgingskriterier for å nå informantene og til slutt samle inn data ved å bruke en eller flere innsamlingsmetoder (Mehmentoglu, 2004). For å få svar på problemstillingen har vi valgt å benytte oss av primærdata som er samlet inn gjennom intervjuene vi gjennomførte med våre informanter og de observasjonene vi gjorde i tilknytning til intervjuene. Viktige observasjoner under og rundt intervjuet ble skrevet ned for at det ikke skulle gå tapt i den videre forskning. Vi tok også bilder av destinasjonen og bedriftene når vi syntes dette var nødvendig. Observasjonene som ble gjort under forskningen gav oss et mer helhetlig bilde av opplevelsen og studieobjektet, og dette gav oss en dypere forståelse av fenomenet i analyseprosessen.

5.4 Utvelgelse av informanter og caser

Det er ikke mulig å intervju eller observere alle som er i målgruppen, og vi var derfor nødt til å gjøre et utvalg av caser og informanter innenfor målgruppen (Mehmentoglu, 2004). Det første vi gjorde var å avgrense oppgaven geografisk til Nord-Norge grunnet interesse og omfang. Vi ønsket også at nettverkene vi skulle forske på var ulike fra hverandre: de skulle ha ulik størrelse, ledelse, oppbygging og formål for å nevne noen. Dette for å kunne sammenligne de to nettverkene med hverandre og se på likheter og ulikheter mellom dem. Vi ville se om ulikhetene er en faktor som skiller nettverkene fra hverandre. Vi så deretter på ulike nettverk som kunne være relevant, gjorde et strategisk utvalg og kom frem til to nettverk som var aktuelle for vår forskning, Arena lønnsomme vinteropplevelser og Unike Helgeland. Det var også viktig for oss at noen av bedriftene vi hadde valgt ut involverte kunden i innovasjonsprosessen siden dette også er et tema i oppgaven. Medlemsbedriftene måtte også drive med opplevelsesturisme og tilby en eller flere opplevelser for at de skulle være aktuell for vår forskningsmodell.

Vi ønsket rundt seks til åtte informanter og bestemte derfor for å intervju to medlemsbedrifter fra Unike Helgeland og tre medlemsbedrifter fra Arena lønnsomme vinteropplevelser, siden det er et mye større nettverk har vi også valgt å intervju prosjekt leder for nettverket og daglig leder i Visit Tromsø-Regionen som også er medlem i nettverket. Vi har valgt ulike informanter fordi vi ønsket variasjon i dataene vi skulle samle inn til oppgaven. Opplevelsesøkonomien er ofte en pakke med flere aktører som tilbyr en totalopplevelse det var derfor viktig at vi fikk intervjuet destinasjonsselskapet Visit Tromsø-Regionen for å kunne få tilstrekkelig med data om destinasjonen. Videre ønsket vi å intervju Prosjektlederen i Arena lønnsomme vinteropplevelser for å få svar på det vi lurte på om nettverket og oppbyggingen. Det var også viktig at vi fikk intervjuet Trine Holmen som er leder for Unike Helgeland for å få tilsvarende informasjon om deres nettverk.

Unike Helgeland kontaktet vi på mail og fikk avtalt intervju med to av bedriftene. I det andre nettverket kontaktet vi prosjektleder som satte oss videre til sin assistent som sendte oss en liste over medlemmene i nettverket. Vi valgte da å ringe de bedriftene som var lokalisert i Tromsø for å ha muligheten til å gjennomføre intervjuene i samme tidsrom. Vi ønsket personlig oppmøte på intervjuene og valgte

derfor å reise både til Helgeland, Tromsø og Son for å gjennomføre intervjuene. Dette for å ikke gå glipp av viktige og meningsfulle observasjoner underveis i intervjuet.

I tabellen (tabell 5-1) under gis det en kort presentasjon av bedriften, men det vil senere komme en mer detaljert presentasjon av informantene.

Tabell 5-1 Presentasjon av informantene

Bedrift	Informant	Nettverk	lokalisert
Holmen gård	Trine Holmen	Unike Helgeland	Eiterådalen
Truid Grov Glasskunst AS	Turid Grov	Unike Helgeland	Sandnessjøen
Sadio nor teater	Klaus Bergli	Arena lønnsomme vinteropplevelser	Tromsø
Tromsø Villmarkssenter	Tove Sørensen	Arena lønnsomme vinteropplevelser	Tromsø
Visit Tromsø- Regionen	Trond Øverås	Arena lønnsomme vinteropplevelser	Tromsø
Tromsø Adventure	Inga Reker	Arena lønnsomme vinteropplevelser	Tromsø
Prosjektleder	Børre Berglund	Arena lønnsomme vinteropplevelser	Son

Datainnsamlingsmetoder

Det er ulike metoder forskeren kan bruke for å samle inn datamaterialet: Intervju, observasjon, dokumentdata eller visuelle data (Mehmentoglu, 2004). Vi har valgt å intervju våre informanter men har møtt opp personlig for å kunne observere dem i deres bedrift. Grunnet begrenset tid og ressurser har vi ikke hatt muligheten til ytterligere observasjon enn den vi gjennomførte i sammenheng med intervjuene. Det er ulike måter å gjennomføre intervjuer på. Intervju kan være ustrukturert, hvor intervjuet består av åpne spørsmål, her har informanten fått tema på forhånd, men spørsmålene tilpasses hvert enkelt intervju. Hvis en benytter seg av semi-strukturert intervju har man en overordnet intervjuguide, men forskeren kan bevege seg frem og tilbake i intervjuguiden ut i fra hvilke tema og spørsmål som passer i de ulike stegene av intervjuet. Under strukturert intervju er tema og spørsmål fastlagt på forhånd

(Johannessen et al., 2010). Vi har valgt å benytte oss av semi-strukturert intervju guide, hvor informantene er informert om tema på forhånd. I intervjuguiden hadde vi skrevet ned de viktigste spørsmålene vi ønsket å stille informantene, men det var også rom for oppfølgingsspørsmål og andre spørsmål vi kommer på underveis i intervjuet. Vi valgte semi-strukturert intervju for å kunne ha en åpen samtale med informanten, dette for å ha en naturlig flyt under intervjuet. På denne måten får også informantene mulighet til å snakke mer fritt om tema som er viktige for dem, og vi kan følge opp med spørsmål for å få ytterligere informasjon i de ulike intervjusituasjonene. Det er fremdeles viktig å ha noen faste spørsmål på forhånd slik at informanten ikke sporer av og at vi holde oss til de teamene og spørsmålene som er relevante for vårt studie. Dette for at vi ikke skal glemme de mest vesentlige spørsmålene som gir oss svar på vår problemstilling, men samtidig ikke få glipp av informasjon som informanten selv mener er viktig.

Vi valgte personlig oppmøte slik at vi kunne observere informanten gjennom intervjuet. Noen av intervjuene ble gjort i bedriftslokale, og vi fikk dermed muligheten til å observere informanten i en naturlig setting. Det betyr at observasjonen foregår der studiens fenomen oppstår, hvor vi var passive deltakere av observasjonen (Mehmentoglu, 2004). Intervjuene varte i rundt 45-70 minutter, og ble tatt opp med båndopptaker slik at vi kunne være fullstendig tilstede å få mest utbytte av intervjuet. Vi tok også nødvendige notater underveis og noterte tidspunkt for å kunne finne tilbake under transkriberingen. Transkriberingen gjorde vi kort tid etter intervjuene for å ha det friskt i minne og kunne notere andre inntrykk vi fikk under intervjuet.

5.5 Intervjuguide

I forkant av intervjuene utformet vi en intervjuguide (jf. Vedlegg nr:1 & 2) for at vi enkelt skulle kunne se hvilke temaer og spørsmål vi skulle snakke med informanten om. Intervjuguiden er et nyttig verktøy for å få gjennomtenkt på forkant hvilke spørsmål vi ønsker å få svar på slik at vi ikke går glipp av viktig informasjon informanten sitter inne med.

Vi startet intervjuet med å presentere oss selv, temaet for oppgaven, hensikten med intervjuet og oppgavens formål. Dette for å myke opp informanten og informere om

hvilke tema vi ønsket å snakke om, samt sikre oss bakgrunnsinformasjon av informanten.

I den andre delen av intervjuguiden fokuserte vi på å stille enkle spørsmål om informanten og bedriften for å gjøre informanten trygg og skape en relasjon.

Deretter startet vi på hovedtemaene i vår oppgave som er innovasjon, kundeinvolvering og nettverk. I denne fasen var spørsmålene mer detaljerte og vi passet på å få den informasjonen vi trenger til den videre forskningen. Her snakket informanten fritt og vi trengte derfor ikke spørre alle spørsmålene i intervjuguiden fordi informantene allerede hadde besvart de, men passet på å komme med oppfølgingsspørsmål når vi følte dette var nødvendig.

I avslutningsfasen var det rom for å stille ekstra spørsmål, denne fasen brukte vi for å få mer informasjon om de temaene vi mente ikke var godt nok besvart eller hvis det var noe vi hadde glemt å spørre om. Det var også rom for at informanten kunne komme med innspill eller kommentarer hvis dette var ønskelig.

5.6 Datanalyse

Analysen av casestudier er ifølge Mehmentoglu, (2004) halvstrukturert i motsetning til empiribasert teori og etnografi som for det meste er strukturert og ustrukturert. En kan derfor bruke eksisterende kvalitative analysemåter, siden det ikke er utviklet noen spesifikke strategier for å analysere casestudier. Vi startet vår dataanalyse med å transkribere intervjuene og satt igjen med store mengder rådata. Deretter opprettet vi en egen mappe hvor vi samlet alle rådata som skulle brukes i den videre analysen, for å ha dataene lett tilgjengelig gjennom hele analyseprosessen.

I den første fasen av analyseprosessen gikk vi gjennom problemstillingen og forskningsspørsmålene for å være sikker på at vi hadde rett fokus før vi gikk videre. Deretter leste vi over de transkriberte intervjuene flere ganger, og tok notater underveis for å enklere kunne definere ulike kategorier vi ønsket å dele dataene inn i. Før vi kom frem til de ulike kategoriene gjorde vi en meningsfortetning av datamaterialet, hvor vi forkortet informantens uttalelser til mer konsise formuleringer. Vi komprimerte lange setninger til korte, så den umiddelbare

meningen kom frem (Johannesen, et al., 2010). Det neste steget i dataanalysen er derfor kategorisering, for å kunne skape struktur i datamaterialet. Vi valgte å bruke de mest relevante teamene for vår oppgave som er innovasjon, kundeinvolvering og nettverk som kategorier til den videre analyse prosessen. Vi fokuserte på å ha få kategorier for å ha et høyere abstraheringsnivå i analysen. Senere så vi at konkurranse også var en aktuell kategori som viste seg å være relevant i forhold til vår problemstilling (Mehmentoglu, 2004).

Etter at vi hadde delt inn datamaterialet i ulike kategorier, begynte vi å trekke konklusjoner som bidro til å utvide teorien. Dette gjorde vi med å lage relasjoner mellom de abstraherte kategoriene, for å få svar på antakelsene vi gjorde oss før intervjuene. (Mehmentoglu, 2004). Vi har også drøftet empirien opp mot det litterære studie for å se om det er noen likheter og ulikheter mellom dem. Oppgavens funn blir så representert i en modell, videre sammenfatter vi på oppgavens funn og svarer på problemstillingen i konklusjonskapitlet.

5.7 Etikk

Ved bruk av informanter i forskning er det viktig at en tenker på å beskytte studieobjektet eller informanten som deltar i forskningen. Det er også viktig å ha nøyaktighet i datamaterialet for at forskningsresultatet skal bli så korrekt som mulig (Mehmentoglu, 2004). I begynnelsen av intervjuene opplyste vi om at oppgaven skal publiseres på Opplevelser i Nord sin nettside og det offentlige biblioteket ved Universitetet i Nordland. Alle informantene var veldig samarbeidsvillige og vi fikk samtykke fra alle informantene om at det var greit at vi tok opp intervjuet med båndopptaker. Vi opplyste også informantene om at de kunne være anonyme hvis dette var ønskelig men de var ingen som hadde behov for anonymitet. Vi har derfor sikret oss at vi kan bruke både informantens og bedriftens navn i oppgaven.

5.8 Vurdering av oppgaven

Kvalitativ forskning har fått mye kritikk, litteraturen mener forskningen ikke møter de positivistiske kriteriene som validitet, reliabilitet og objektivitet. Vurderingen av forskningen må ses ut i fra formålet og det paradigmet som det gjøres innen. Likevel bør den kvalitative forskningen forholde seg til forventninger om troverdighet, overførbarhet, pålitelighet og bekreftbarhet. Kvaliteten på intervjuene og relevansen av informantene er to svært viktige faktorer for kvaliteten på studiet.

Troverdighet

Det er viktig å skape tillit til at de funnene vi har forsket oss frem til er sanne, sannheten som vist, opplevd, erfart og følt av det som studeres. Vi som forsker bruker det empiriske perspektivet også kalt insider perspektiv, og forteller ikke sannheten ut i fra egne meninger (Mehmetoglu, 2004). Når vi gjennomførte intervjuene fikk vi samtykke fra informanten om å bruke båndopptaker slik at vi har det originale intervjuet og kan gå tilbake og høre på det. Vi transkriberte intervjuene i etterkant og laget et sammendrag av det innholdet som var mest vesentlig for vår forskning. Vi passet på å gå tilbake i til rådata hvis det var noe som vi mente var usikkert. Dette for å være sikker på at dataene ikke var påvirket av våre subjektive holdninger.

Overførbarhet

Overførbarhet betyr at de funn og resultater vi har fått gjennom vår forskning kan overføres til lignende bedrifter eller nettverk (Mehmetoglu, 2004). Vi har forsøkt og begrunne de valgene vi har gjort i forskningen godt slik at det skal være klart for leseren hvorfor de valgte de informantene vi gjorde. Vi har også prøvd å sikre oppgavens troverdighet ved at vi har beskrevet hvordan vi har innhentet og behandlet datamaterialet. Målet med forskningen var ikke å generalisere funnene tilbake til befolkningen, men vi har likevel sett likheter og forskjeller i svarene fra våre informanter. Vi underbygger funn ved at flere har svart det samme, og er i samme omstendigheter. Det kan derfor tenkes at våre funn også kan gjelde for andre bedrifter eller nettverk som er i samme omstendigheter som våre informanter.

Pålitelighet

I følge Mehmetoglu, (2004) kan pålitelighet oppnås gjennom å bruke reviderings teknikker, dette brukes for å vurdere forskerens fremstilling og dokumentasjon av data, metode og avgjørelser vi har foretatt oss, for å se hvordan vi er kommet frem til oppgavens konklusjon. Gjennom hele studiet har vi begrunnet for de valgene vi har tatt for vår oppgave for å styrke oppgavens pålitelighet. Vi sendte også et utkast av de analyserte dataene til våre informanter så de fikk mulighet til å komme med innvendinger hvis det var noe vi hadde misforstått. Vi har også presentert og diskutert data underveis med vår veileder for å styrke oppgavens pålitelighet.

Bekreftbarhet

Betyr at forskeren gir direkte og gjentatte erklæringer for hva informantene mener om fenomenet som studeres. Det handler om å få et empirisk grunnlag fra informantene, om forskerens funn og fortolkninger (Mehmetoglu, 2004). Vi har valgt å ha en del direkte sitater fra intervjuene med i analysen slik at leseren ser hvorfor vi har dradd de slutningene vi har gjort og kommet frem til funn og konklusjoner.

6 Presentasjon av nettverkene og informantene

I dette kapitlet skal vi presentere de to nettverkene og informantene som kunne delta i forskningen. Presentasjonen baseres på informasjon vi hadde opparbeid oss i forkant av intervjuet og informasjonen vi fikk under datainnsamlingen.

6.1 Unike Helgeland

Nettverket består av fire medlemsbedrifter, Holmen gård, Offersøy Camping, Helgeland Transportservice og Turid Grov Glasskunst AS. Trine Holmen driver Holmen gård og er leder for Unike Helgeland. Nettverket er et resultat av at bedriftene kom i kontakt med hverandre gjennom forsker Dorthé Eide som ledet VRI-prosjektet 2010, og var med på å etablere nettverket i 2011. Året etter fikk de støtte til førprosjektet fra Innovasjon Norge, og de fikk derfor mulighet til å pilottestet et produkt de har utviklet sammen (Willassen, 2012). Nå har de levert hoved søknad til Innovasjon Norge i håp om å få ytterligere støtte som skal bidra til vekst og videreutvikling av nettverket. De er nå i prosessen med å innhente nye medlemsbedrifter og har allerede vært i kontakt med en bedrift som driver med seiling på Helgeland. Mer informasjon om nettverket finnes på <https://www.nfk.no/VRI/fra-vri-prosjekt-til-bedriftsnettverk.aspx>.



Bilde: Noen av deltakerne fra Unike Helgeland når de deltar på reiselivsmessen i Oslo.

Holmen gård

Bedriften er lokalisert tre mil sør for Mosjøen i Eiterådalen, gården ble først registrert i bygdebøkene i 1648. Trine Holmen som er daglig leder har lang erfaring innen reiseliv, hun har jobbet mange år på reisebyrå og vært ansatt i Widerøe. Ønsket om mer kundekontakt gjorde at Trine Holmen valgte å ta over Holen gård i 2008, som tidligere var eid av hennes foreldre som drev med melkeproduksjon. Målet for bedriften er å være en pedagogisk ressurs for skolene i regionen, og kunne tilby småskala reiselivstilbud i området. Hun tilbyr også å sette i stand arrangementer for bedrifter og større grupper. Hun leier inn nødvendig personell, f.eks. kokker og servitører for anledninger siden hun er den eneste som er fastansatt i bedriften. Mer informasjon om bedriften finnes på <http://www.holmen-gard.no>.

Turid Grov Glasskunst AS

Turid Grov startet opp bedriften i 2002 som et enmannsforetak men ble AS i 2008. Bedriften er lokalisert i Sandnessjøen, men hun holder også på å etablere verksted på Vestlandet. Inspirasjonen til sine produkter henter hun fra sine naturopplevelser på helgelandskysten. Produktene er alt fra smykker, glasskunst og oppdrag. Hun har også begynt å arrangere arrangementer med fokus på kultur i sin butikk. Hun forteller historier som er tilknyttet sine produkter og lokalsamfunnet hvis kundene er interessert i å høre på. Turid Grov er utdannet adjunkt og har jobbet atten år i ungdomsskolen, hun har derfor lang erfaring med å formidle historier. Hun er eneste fulltidsansatt i bedriften, men har tre ansatte som jobber deltid. Mer informasjon om bedriften finnes på <http://www.turidgrov.no>.

6.2 Arena lønnsomme vinteropplevelser

Nettverket Arena lønnsomme vinteropplevelser består av 57 medlemsbedrifter, bedriftene er lokalisert i Tromsø, Alta, Vesterålen og Lofoten. Visjonen for nettverkssatsningen er: *"Lønnsomme vinteropplevelser skal utvikle området til et unikt og foretrukket reisemål med attraktive vinteropplevelser i verdensklasse"* (Vintertroms, nd:1). Nettverket ble stiftet i 2009 av innovasjon Norge, SIVA og Forskningsrådet som jobber med arena- programmer for å stimulere til økt innovasjon og samarbeid mellom bedrifter, forsknings og utdanningsmiljøer og offentlige aktører. Nettverket ledes av prosjektleder Børre Berglund og styringsgruppen bestående av de 6 bedriftene som eier Vintertroms AS (økonomi ansvarlig), Tove fra Tromsø

Villmarkssenter, to personer som driver med FoU, observatører fra Innovasjon Norge, Forskningsrådet og Fylkeskommunen. Mer informasjon om nettverket finnes på <http://www.vintertroms.no/Arena-prosjektet>.



Bilde: Er fra SNOW15 en konferanse arrangert i et samarbeid mellom ALV og NordNorsk Reiseliv AS. Konferansen har fokus på videreutvikling av vinterturisme i Nord-Norge (reiselivskunnskap, (2015)

Tromsø Villmarkssenter

Tove Sørensen er administrerende direktør og grunder av bedriften. Tromsø Villmarkssenter består av rundt 40 ansatte i høysesong og er lokalisert på Kvaløya en halvtime utenfor Tromsø. Bedriften tilbyr ulike produkter innenfor aktivitetsturisme og eier 300 huskyer. Hundesledekjøring og nordlysjakten er deres hovedprodukter på vinteren, på sommeren fokuserer de på midnattssolen med kajakk, fjell turer, brevandring og utflukter med huskyene. Tove har grunnleggende økonomisk utdannelse, og mye erfaring som grunder. Det startet med at hun ville vise andre naturen hun selv er så glad i, og utviklet konseptet til å bli en stor og lønnsom bedrift med mange produkter innenfor opplevelsesturisme. Hun er med i styringsgruppen i Arena prosjektet og har vært med i nettverket fra starten av. Mer informasjon om bedriften finnes på <http://villmarkssenter.no>.

Sadio nord teater

Klaus Løkholm Bergli er skuespiller, og eier Sadio nord teater sammen med Nina Rosenlund som er skuespiller og daglig leder. Bedriften ble etablert i 2010, etter et to års langt samarbeid. Sadio nord teater er lokalisert i Tromsø sentrum, i samme bygget som Mack. Klaus er utdannet skuespiller men har også en bachelor som drama pedagog. Produktene de tilbyr er forestillinger, opptredener, byvandring rundt i Tromsø og andre skuespiller tjenester. De jobber nå med å utvikle nye skuespill, hvor kunden kan ta mer del i fremføringen og kanskje få en egen rolle. Til nå har de fokusert mest på bedriftsmarkedet som utgjør 98 prosent av kundene. De er nå i fasen hvor de ser på turister som et segment for sitt produkt og ønsker å ha faste opptredener for turister. De valgte å bli medlem i Arena lønnsomme vinteropplevelser fordi de ønsker å jobber mer mot reiselivet og knytte relasjoner med andre bedrifter i næringen. Mer informasjon om bedriften finnes på <http://www.sadionor.com>.

Visit Tromsø-Regionen

Trond Øverås er reiselivssjef i Visit Tromsø-Regionen, men han har opprinnelig bakgrunn fra forsvaret. Han tok deretter et reiselivsstudium over tre år på høyskolen i Lillehammer, og i senere tid har han tatt en master i strategisk ledelse og økonomi. Videre har han hatt lederjobber i Polar Zoo, Telenor, Spitsbergen Travel, Hurtigruten og Målselv fjellandsby før han startet i Visit Tromsø-Regionen i 2012. De er åtte ansatte som har fast stilling og fire til fem ekstra ansatte på timer i sesongen. Visit Tromsø-Regionen er lokalisert i Tromsø sentrum i et kontorlokale og har turistinformasjon ved Prostneset. Bedriften er informativ og ønsker å vise turistene som kommer til Tromsø hva byen har å by på. Hoved fokuset deres er å tilgjengelig gjøre opplevelsesprodukter for markedet, de er også det destinasjonsselskapet som har høyest omsetning på salg av aktiviteter, og tilbyr per i dag 120 produkter totalt online på vinterstid. Selskapet ble reetablert i 2009 med et mer spisset fokus, og destinasjonen Tromsø har i de senere årene hatt en hyppig vekst spesielt på vinteropplevelser. Tromsø har et høyt antall tilbydere av opplevelser som er unikt i Norsk sammenheng. Mer informasjon om bedriften finnes på <http://www.visittromso.no>.

Tromsø Adventure

Inga Reker er daglig leder i Tromsø Adventure og eneste ansatt. Bedriften ble stiftet i 2010 og har lokalet midt i byen. Bedriften tilbyr pakketurer som varer mellom tre til fem dager med fokus på opplevelser i Troms. Tromsø Adventure har ingen egne opplevelser men fungerer som et bindeledd. Deres hovedfokus er på vinteropplevelser, og samarbeider med stabile bedrifter som kan levere produkter neste sesong, siden pakkene settes sammen et år i forveien. I hovedsak selger de pakkene til turoperatørene gjennom hjemmesiden deres, men også direkte til kundene. Inga er utdannet økonom på masternivå med fokus på markedsføring og kommunikasjon. Hun tok bachelor utdanning i Tyskland og Frankrike, og fortsatte på masteren i København. Hun har tidligere jobbet for et Income operatør, booking og har nå bodd i Norge i to år. Mer informasjon om bedriften finnes på <http://tromsoadventure.no>.

Prosjektleder i Arena lønnsomme vinteropplevelser

Børre Berglund er prosjektleder i Arena lønnsomme vinteropplevelser. Han har jobbet med salg for Rica, Hurtigruten, SAS, Norges turistråd og var med å etablere Innovasjon Norge før han etablerte sitt eget rådgivningsfirma i 2007. Deretter ble han dratt inn i prosessen til innovasjon Norge i Tromsø, hvor de søkte etter et felles utgangspunkt for alle reiselivsbedrifter. De begynte rigging av et nettverk og laget prosjektbeskrivelsen men var ikke klar over at dette skulle ende opp som et arena prosjekt. Oppgaven til Børre Berglund er å inspirere, motivere, komme med konstruktive tilbakemeldinger, være en pådriver og faglig rådgiver. Han leder også syv andre bedriftsnettverk på Vestlandet. Mer informasjon om Børre Berglund finnes på <http://www.bberglund.no/index.html>.

6.3 Bedriftenes opplevelser og samskapning med kunden

I følge Pine & Gilmore, (2011) er varer og tjenester ikke lenger tilstrekkelig for å skape økonomisk vekst, nye jobber og opprettholde økonomisk fremgang. Verden er omringet av store udifferensierte varer og tjenester. Den største muligheten for å skape verdi ligger derfor i tilrettelegging av opplevelser. Tromsø som destinasjon viser godt hvordan man utnytter mulighetene i markedet og skaper opplevelser. Nordlyset har fått stor oppmerksomhet i media og nordlysjakten har blitt et populært

produkt blant turister i Tromsø. Økende etterspørsel etter opplevelser i markedet har gjort at nye tilbydere har blitt etablert. Aktørene i Tromsø har utnyttet mulighetene i markedet og tilrettelagt for at kundene skal få en unik opplevelse.

Visit Tromsø-Regionen har endret sin strategi og startet med bookingsystemer som fokuserer på opplevelser fremfor de vanlige servicetilbudene som andre destinasjonsselskaper har som hovedfokus. Dette er med på å synliggjøre opplevelsene i markedet og bidrar til økt verdiskapning for destinasjonen.

Helgeland er en destinasjon som har fått masse oppmerksomhet gjennom tv og media. Flere aktører på destinasjonen ser nå muligheten til å tilby opplevelser og har et større fokus på opplevelsesturisme. Unike Helgeland holder derfor på å etablere en pakkeløsning for sykkelturisme, hvor alle støtteprodukter er tilrettelagt. Dette produktet er i oppstartsfasen men nettverket ser absolutt et behov i markedet.

I teorien er det fokus på at opplevelser må ha noe ekstra, vi har tidligere forklart hvordan et produkt går fra å være råvare til opplevelse og dette mener vi alle bedriftene har klart. Det er et høyt fokus på kultur og natur i opplevelsesbedriftene og vi ser at bedriftene utnytter lokale ressurser for å tilby kunden noe unikt og ekstraordinært. Bedriftene er tilpasningsdyktige og hører på kunden for å få innspill og tilrettelegge for at de skal få det produktet som skaper mest verdi. De er også veldig bevisste på at kundene har forskjellige behov, og at de ønsker forskjellige opplevelser.

Grad av deltakelse er noe som Pine & Gillmore (1999) illustrerer i sin figur om the fore dimentions of experience. Vi ser at bedriftene involverer kunden i ulik grad, Sadio nor teater er mer estetiske opplevelser hvor deltakerne er passive men har stor dybde og innlevelse. Tromsø Villmarkssenter og Tromsø Adventure er innenfor eskapismen, hvor kunden får avkobling fra det ordinære livet og dette kan ses på som en ekstraordinær opplevelse. Holmen gård og Turid Grov Glasskunst AS er mer utdanning og læring hvor de ønsker å videreformidle den kunnskapen de sitter inne med til kunder og turister. Også denne dimensjonen krever aktiv deltakelse i opplevelsen siden den absorberes i øyeblikket, og kunden tar med seg kunnskapen når en forlater destinasjonen. Figuren fått mye kritikk siden bedriftene sjeldent kun tilbyr

opplevelser innenfor en bestemt kategori, og er ofte innom flere kategorier. Dette ser vi også i vårt studie at selv om bedriftene er innenfor en kategori har de ofte noen produkter som er innenfor de andre kategoriene enten det er alene eller i samarbeid med andre bedrifter. Holmen Gård og Turid Grov Glasskunst AS har fokus på utdanning hvor de videreformidler kunnskap til sine deltakere, men de tilbyr også produkter sammen i nettverket som er innenfor eskapismen et (eksempel på dette er pakkelsen de har utarbeidet for sykkel-turister). Tromsø Villmarkssenter tilbyr opplevelser som havner innenfor eskapisme, men turistene vil også lære noe nytt ved å delta i opplevelsen. Når de er med på hundesledekjøring, isbrevandring eller noen av de andre produktene de tilbyr, og derfor kommer bedriften også innenfor dimensjonen utdanning. Tromsø Adventure jobber med å sette sammen ulike pakker bestående av opplevelser fra mange samarbeidsleverandører. I hovedsak vil dette være en ekstraordinær opplevelse innenfor dimensjonen eskapisme men siden det er så mange ulike opplevelser, kommer den også innenfor utdanning og læring, underholdning og estetiske opplevelser. Sadio nor teater tilbyr forestillinger, opptredener og byvandring i Tromsø. De er derfor innenfor kategorien estetiske opplevelser, men også innenfor underholdning siden de følger med på et iscenesatt skuespill. De vil også være innenfor dimensjonen utdanning når opptreden videreformidler kunnskap om historien og kulturen til Tromsø.

Boswijk et al., (2011) foreller at det er ulike generasjoner for deltakelse i å skape en meningsfull opplevelse. Tidligere var det mer vanlig med passiv deltakelse i planlegging av reisen og opplevelsen ble primært iscenesatt eller tilrettelagt av leverandøren. Nå er leverandørene tilpasningsdyktige og konsumenten deltar aktivt i produksjonen av opplevelsen som skaper mest verdi for kunden. Den neste generasjonen er hvor individet selv har planlagt og produsert opplevelsen. I litteraturstudiet så vi derfor at bindeledd som turoperatører og reisebyråer kom til å forsvinne i neste generasjonsskifte. Vår empiriske forskning viser at bindeledd som turoperatører og reisebyråer ikke kommer til å forsvinne. Spesielt bedriftene som jobber med vinterturisme jobber aktivt mot turoperatører for å få nye kunder, og det er de som selger mye av produktene videre. For å nå ut til det internasjonale markedet må opplevelsesbedriftene først selge seg inn hos turoperatørene på reiselivsmesser for at de skal selge produktet videre til konsumenten. Spørsmålet blir nå om kundene selv

kan kopiere pakkelsningene som tilbys til en rimeligere pris, men dette er noe selskapene bevist prøver å unngå.

” Hvis kunden lager en slik pakkelsning selv ville dette tatt mye tid men en kunne kommet frem til en litt rimeligere pris. Transport i pakkene er veldig viktig, og det er vanskelig for kunden å imitere ” (Inga Reker, Tromsø Adventure).

Det har også blitt mer populært med pakkelsninger slik at alt av transport, mat og andre støtteprodukter er inkludert i pakken og ordnet av leverandøren. Det er derfor vokst frem selskap som kun jobber med å designe og levere pakker av opplevelser, og markedsfører produktene. Tromsø Adventure ble startet av fem opplevelses bedrifter for å lage en pakke med de fem ulike bedriftene, som skulle skape mersalg av deres produkter. De samarbeider nå med andre opplevelsesbedrifter i Tromsø som også kan være med i pakken. Etterspørselen etter varierte opplevelser er nok grunnen til at flere turister etterspør slike pakkelsninger. Det er derfor ingenting i vår forskning som tyder på at bindeledd i opplevelsesøkonomien kommer til å forsvinne i løpet av de neste årene. Kunden får alt tilrettelagt og det vil være vanskelig for kunden å sette sammen slike pakker selv. Opplevelsesaktørene vi har snakket med har et høyt fokus på tilrettelegging for kunden, det viser seg at dette er attraktivt blant turistene.

I CORE figuren til Flatnes & Fure, (2012) så vi at nettverk kan ha ulike effekter og at de som regel har en eller flere mål med nettverket. Vi ser at våre nettverk også har effektene som nevnes i modellen. Økt konkurransekraft, verdiskapning, lønnsomhet og produktivitet er alle faktorer som vi mener øker ved å delta i nettverk. Figuren fokuserer også på at det kan være ulike motiver innad i nettverket som påvirker nettverkets evne til å nå de overordnede målene som er satt. I Unike Helgeland ser vi at innovasjonsevne og aktiviteter er deres hovedfokus. I ALV fokuseres det mer på kompetanseheving og internasjonalisering for å kunne konkurrere på det internasjonale markedet. Måten nettverket er bygget opp kan ha stor effekt på resultatene som blir oppnådd. Vi ser at det er større tillit i små nettverk grunnet et tettere felleskap hvor alle aktivt går inn for å nå de målene som blir satt. I store nettverk som ALV er muligheten for anonymitet mer tilstede og en velger derfor selv hvor aktiv en skal være. Både store og små nettverk fokuserer på synliggjøring, men det er utarbeidet mer konkrete strategier for mål og visjoner i store nettverk enn små.

7 Analyse

Oppgaven har nå presentert den litterære og metodiske delen til oppgavens problemstilling, samt presentert bedriftene som blir benyttet som analyseobjekter. I dette kapitlet vil vi gjøre en analyse av de empiriske dataene vi har samlet inn, hvor vi vil diskutere og drøfte likheter og ulikheter mellom informantene og nettverkene. Analysen vil være strukturert i henhold til vår forskningsmodell og antakelser vi gjorde i litteraturstudiet. Formålet er å se om vår forskning har bidratt til interessante funn i forhold til oppgavens problemstilling.

7.1 Innovasjon

Vår empiriske studie viser at det er ulike former til inspirasjon i opplevelsesturismen. Bedriftene er kreative og kommer hele tiden med nye ideer eller får innspill fra eksterne og interne parter til nye produkter, eller forbedringer som bidrar til innovasjon: *”Jeg finner inspirasjon ved å se i blader, på tv, i media eller ting folk har gjort. Naturen på Helgeland er også veldig inspirerende”* (Trine Holmen, Holmen gård). Dagens tilgang til informasjon om produkter og trender gjør det enklere for bedriftene å opparbeide seg kunnskap om markedet. Dette gir dem muligheten til å analysere trender for så å imitere eller etterligne populære produkter.

Suksess og konkurranse kan være en inspirasjonskilde for mange bedrifter, fordi det skaper press på aktører og de må innovere for å overleve i markedet. Gjennom vår datainnsamling viser det seg at turistnæringen består av mange små tilbydere, og det er mange som prøver å imitere eksisterende produkter som har gjort suksess.

Konkurranse bidrar til økt kvalitet på produktene ute i markedet. Dette fordi bedriftene må leve opp til eller overgå kundens forventninger. *”Vi skal reise med et av prosjektene våre til Island, for å få inspirasjon og se hvordan de gjør ting. Vi har også vært på to arrangementer som er langt fremme i Norsk målestokk, for å se hvordan strukturen og arrangementet er bygget opp”* (Trond Øverås, Visit Tromsø-Regionen). Visit Tromsø-Regionen har et høyt fokus på tilrettelegge for innovasjon i bedriften og ser etter inspirasjon hos andre destinasjoner som har gjort suksess.

Både Turid Grov og Tove Sørensen mener det er positivt med konkurrenter fordi det fører til et sterkt fokus på å alltid levere bedre produkter. *”Man må være på hugget hele tiden, og ikke sove et sekund i timen. Du kan ikke legge deg bak og tro gjestene*

kommer, en må følge med konkurrentene” (Tove Sørensen, Tromsø Villmarkssenter). Konkurransen er også positiv i den forstand at destinasjonen kan tilby kunder et bredere mangfold av opplevelser, som gjør destinasjonen til et mer attraktivt reisemål for turister. Informantene syntes det er positivt med konkurranse fordi det kommer flere turister og kunder til destinasjonen, noe som er positivt for alle opplevelsesaktørene. Det bidrar til at destinasjonen får et bedre rykte som igjen bidrar til økt etterspørsel i markedet. *”En av de største utfordringene når det kommer til innovasjon i reiselivet er at aktører ikke tør å unne naboen suksess. De forstår ikke at konkurrentenes suksess også drypper på dem, en får igjen på en annen måte en annen gang. Da er det de som gjerne anbefaler deg. Det handler om kunnskap, kjennskap og trygghet til hverandre*” (Turid Grov Glasskunst AS). Vi ser at deltakere som er med i nettverk er åpen med hverandre, men dette gjelder ikke nødvendigvis reiselivsaktører generelt.

Det viser seg at det ofte er kreative personer som starter opp bedrifter i opplevelsesøkonomien. Gründerne har hele tiden mange nye ideer og får ofte tilbakemeldinger fra konsumentene som de ønsker å realisere. Det er viktig å ha et tankesett som gjør at en hele tiden ser muligheter og tar de mulighetene som byr seg i markedet. *”Vi har et motto om at vi hvert år skal prøve nye produkter*” (Tove Sørensen, Tromsø Villmarkssenter).

I opplevelsesøkonomien er det ofte fokus på flere innovasjonstyper samtidig, og det er et svakt skille mellom ulike innovasjonsformer. Dette kommer av at opplevelsesøkonomien er en totalpakke av opplevelser bestående av mange aktører. På denne måten kan en destinasjon ses på som en samlet opplevelse (Rønningen & Lien, 2014). Informantene som deltok i forskningen er veldig åpne med hverandre og de ønsker også at konkurrentene gjør suksess. Det er trolig derfor de er villige til å samarbeide med hverandre og lage pakketilbud til turistene. På denne måten skaper de mersalg på hverandres produkter. Hvis en bedrift innoverer er det også en innovasjon for destinasjonen, fordi det skaper positive bivirkninger for alle tilbydere.

I den empiriske forskningen kommer det frem at spesielt Tromsø har et høyt fokus på at nye tilbydere skal ha produkter av høy kvalitet. Kjerneopplevelsen er den primære aktiviteten bedriften tilbyr. Hvis kjerneopplevelsen ikke er av god kvalitet, vil dette ha negativ effekt for den totalopplevelsen opplevd av konsumenten (Sundbo &

Hagedorn-Rasmussen, 2006). De ønsker god kvalitet på opplevelsene på destinasjonen fordi det påvirker det samlede inntrykket til konsumenten.

Foreløpige studier tyder på at opplevelsesøkonomien er mer innovativ enn andre næringer grunnet et sterkere ønske om nyhet fra konsumentene (Eide & Mossberg, forthcoming). Våre informanter er veldig bevisste på at de må komme med nye produkter og møte kundens behov. Tilbydere av opplevelser tenker veldig innovativt og de ser muligheter i markedet som gjør at de kommer med nye produkter.

Konkurransen og innovasjon er tett tilknyttet hverandre fordi markedet utvikler seg hele tiden. Konkurransen fører til at bedrifter innoverer og det bidrar til økt innovativ adferd i opplevelsesøkonomien (Rønningen & Slåtten, 2012). Når et nytt produkt lanseres i markedet er det ofte andre tilbydere som prøver å etterligne eller imitere produktet. Derfor må bedriftene hele tiden se nye muligheter i markedet for å kunne være konkurransedyktige.

Til nå har vi sett på det litterære og empiriske aspektet til innovasjons kilder. Vi vil derfor forsøke å svare på den første antakelsen gjort under litteraturstudiet.

Antakelse 1: Innovasjon er en av de viktigste kildene til at bedrifter klarer å skape og opprettholde vedvarende konkurransefortrinn og verdiskapning.

Vår forskning viser at innovasjon i opplevelsesturismen er en avgjørende faktor for å skape konkurransefortrinn og verdiskapning i bedrifter og destinasjonen som helhet. Turister er ute etter å oppleve ekstraordinære opplevelser, som kanskje ikke finnes på andre destinasjoner eller er spesielt for området. Litteraturstudie indikerer at konkurranse mellom bedrifter i opplevelsesøkonomien bidrar til økt innovativ adferd. Dette mener vi også at våre informanter bekrefter fordi det skaper et større press til å innovere. Konkurrentenes suksess bidrar til verdiskapning på destinasjonen som er positivt for de andre aktørene. Det er trolig derfor opplevelsesbedrifter er åpne med hverandre når det kommer til innovasjon. Markedet er i konstant endring, det er derfor viktig at destinasjoner tilbyr nye produkter med god kvalitet som kan relateres til flere markeder. Dette fordi det hever det samlede inntrykket kunden får av destinasjonen.

7.2 Ulike typer og graden av innovasjon

Helgeland

Holmen gård var i utgangspunktet bygget for gårdsdrift. Trine Holmen har bygget om gården for å bruke den til turisme, i skolesammenheng og bedriftsarrangementer.

Denne endringen av gårdskonseptet klassifiserer vi som en produktinnovasjon siden gårdens opprinnelige formål var melkeproduksjon. Hun jobber konstant med små forbedringer på eksisterende produkter over tid, dette anses som inkrementelle innovasjoner. Det er gode muligheter for å utvide gården, derfor planlegger hun å ha femti sauer som skal brukes til å skape ytterligere aktivitet. Hun holder nå på å planlegge et arrangement rundt en toppskitur i nærmiljøet og påfølgende afterski på Holmen gård. Planen er at hun skal få laget skiløyper i nærområdet og lage en event rundt dette. Arrangementet er avhengig av snø, det er derfor et usikkert produkt som kanskje ikke ble realisert denne sesongen.

Turid Grov Glasskunst AS har nylig åpnet for arrangementsturisme, hvor hun invitert til en kulturell kveld i hennes butikk. På arrangementet er hovedfokus på kortreist litteratur, men også salg av egne produkter. Dette klassifiserer vi som en produktinnovasjon. Det er et nytt produkt selv om hun benytter seg av eksisterende ressurser. Det neste prosjektet er å åpne for at kundene selv kan komme og lage glasskunst, men det er enda litt usikkerhet rundt elementene i produktet. Turid er opprinnelig fra Vestlandet. Hun bygger et verksted der som skal åpne 19.juni, dette for å få et større nedslagsfelt. Verkstedet skal i hovedsak brukes til produksjon av glasskunst rettet mot bedriftsmarkedet.

Aktørene i nettverket Unike Helgeland har utviklet en sykkelopplevelse som strekker seg hele veien fra kysten til innlandet. Det tilbys ingen lignende produkter i området, og dette kan betegnes som en radikal produktinnovasjon. Nettverket søker nye samarbeidspartnere for å utvikle nye sammensetninger av opplevelser og nye produkter. Nettverket har begynt å promotere seg selv og produktene de tilbyr ved å delta på lokale næringslivslunsjer og reiselivsmessen i Oslo. Helgeland er en fremvoksende destinasjon med økt etterspørsel etter opplevelser, dette gir bedriftene mange muligheter til å utvikle nye produkter i markedet. Det er derfor sannsynlig at det kommer flere produktinnovasjoner på destinasjonen de neste årene.

Tromsø

Tromsø Villmarkssenter har opplevd en sterk vekst siden oppstarten for 28 år siden. På grunn av det sterke fokuset på produktinnovasjoner har de blitt en stor opplevelsesbedrift. De var første ute med hundesledekjøring i Tromsø og har en unik evne til å se muligheter og prøve nye produkter. De tilbyr blant annet lavvoovernatting, nordlys jakt, isbrevandring og konferansesenter. Deres proaktive holdning til å se og gripe mulighetene som byr seg er en av faktorene som har bidratt til deres suksess. *”Det er viktig at en tørr å prøve nye ting, prøve å etablere samarbeid med andre og hele tiden jobbe med innovasjon”* (Tove Sørensen, Tromsø Villmarkssenter). Bedriften er ikke redd for å prøve ut nye produkter og løsninger, de mener det er bedre å feile fremfor å ikke prøve i det hele tatt. Tove forteller også at hun i starten ikke hadde troen på lavvoovernatting, men hun var villig til å prøve. Det har vist seg i ettertid at dette ble en kjempesuksess. Bedriften har stort fokus på markedsføring, de bruker markedsførings kanaler som Google Adwords for å få et større nedslagsfelt på online booking. De har en egen markedsansvarlig som jobber tett opp mot turistene og turoperatører. Hvis det er nedgang i salg på enkelte produkter går de aktivt inn for å finne nye markeder. Dette kan klassifiseres som markedsinnovasjon, siden de benytter seg av nye metoder for å øke salget.

Sadio nor teater setter hele tiden opp nye forestillinger eller fortellinger. *”Det kunstneriske er en konstant innovasjon, i produktutviklingen lager vi hele tiden nye ting og nye former”* (Klaus Bergli, Sadio nor teater). Bedriften ønsker å finne nye former for teater for å kunne tilby konsumenten noe unikt. De jobber nå med å utvikle et konsept som kombinerer teater og middagsselskap. Her vil kundene få en egen rolle og aktivt delta i teateret. Kundene deres er hovedsakelig bedrifter, dette utgjør i dag 98% av omsetningen deres. Ønske om å lokalisere nye muligheter i markedet har gjort at de nå skal samarbeide med en studentbedrift for å få kartlagt mulighetene til bedriften. Sadio nor er medlem i flere bedriftsnettverk for å bygge relasjoner og utvide sin kundedatabase. Dette kategoriserer vi som en markedsinnovasjon, siden de aktivt går inn for å finne nye kundesegmenter og markeder til sine produkter.

Tromsø Adventure forteller at markedet består av mange små aktører med like produkter og at nye tilbydere ofte tilbyr lignende produkter som eksisterende bedrifter. Hun mener derfor produktinnovasjonen i Tromsø kunne vært bedre og

bedrifter burde tørre å være mer innovative. ”Produktinnovasjonen kunne blitt bedre i Tromsø, siden det er så mange små aktører så tør de ikke komme med noe helt forskjellig. Det er veldig sjeldent det skjer” (Inga Reker, Tromsø Adventure). Det er viktig for Tromsø Adventure at pakke tilbudene er unike. En utfordring for bedriftens innovasjon er at de selger produktet lenge før det skal konsumeres. Salget for neste vinter starter allerede på våren, det er derfor viktig at bedriftene som deltar har god og stabil økonomi. Nye innovative produkter kan ofte være usikre, kvaliteten er ikke utprøvd og det er derfor større risiko å ta med et slikt produkt i pakken.

Visit Tromsø-Regionen jobber aktivt for at tilbudene som destinasjonen tilbyr skal være lett tilgjengelig for konsumenten. Et av tiltakene som skal synliggjøre tilbudene er deres eget booking system. Nettsiden deres gjør det enkelt for turister eller andre kunder å få en full oversikt over opplevelser og tilbud i regionen, det gir dem også mulighet til å booke opplevelsen direkte. Dette gjør det også enklere for de ansatte i turistinformasjonen å hjelpe kundene. Visit Tromsø-Regionen selger produktene for opplevelsesbedrifter i regionen, de har valgt å fokusere på kundens ”reason-to-go” i motsetning til andre destinasjonsselskaper som fokuserer på overnatting. Dette er en type innovativ tenkning hvor de ser nye muligheter for å gjøre prosessen til konsumenten enklere. Dette vil vi kategorisere som en prosessinnovasjon allikevel kan det være produktinnovasjon da produktet skiller seg fra det som er vanlig i markedet. De har også et ønske om å videreutvikle systemet, for å gjøre dette enda bedre. Bedriften har sett på måter for å knytte bookingsystemet opp mot arrangementsturisme. Denne løsningen er ikke implementert hos mange andre destinasjonsselskaper. Produktet videreutvikles i stor grad vi vil derfor klassifisere dette som en produktinnovasjon.

Tromsø har lyktes med å skape en destinasjon med fokus på vinteropplevelser. Nordlyset har ført til en økning av internasjonale turister i regionen og mange har nå oppdaget mulighetene som ligger i å tilby vinteropplevelser. Tromsø har funnet en markedsføring som fungerer godt og har derfor gjort stor suksess innen vinterturisme. De har et stort fokus på markedsinnovasjon og hvordan de kan finne nye markeder, se nye muligheter og få nye kunder på nasjonal- og internasjonal basis. Det er viktig at destinasjonsselskapene aktivt jobber med å fremme produktene som regionen har å tilby. Destinasjonsselskapet Visit Tromsø-Regionen har høyest

omsetning på salg av aktiviteter på vinterstid i Norge, de tilbyr 120 produkter som kan kjøpes online. Selskapets suksess og mange tilbydere kommer av stor åpenhet og de samarbeider også med aktører som er lokalisert utenfor region Troms. Deres fokus på arrangementsturisme skal bidra til å styrke destinasjonens som helhet og øke incentivene for at store arrangementer blir lagt til regionen. Større arrangementer vil medføre mersalg for eksisterende tilbydere og økt lønnsomhet for turisme i Tromsø. Denne type strategi går både innenfor markeds- og produkt innovasjon.

Det finnes mange definisjoner av hva en innovasjon er. I ALV viser det seg at aktørene syntes det er vanskelig å avgjøre om deres fornyelser er innovasjoner. *”Vi får ikke noe ordentlig svar når vi spør bedriftene om innovasjonstakten deres, de skjønner ikke hva vi spør om. Men når jeg ser hva de driver med ser jeg jo at det er enormt takt i innovasjonsarbeidet både på marked- og produkt siden”* (Børre Berglund, prosjektleder). Vi syntes Schumpeter beskriver innovasjon på en forståelig måte: *”Introduksjon av ett nytt produkt eller ny kvalitet på et eksisterende produkt”* (Arrestad & Hem, 2008:1). Det nye produktet eller forbedringene ved produktet må gi kunden merverdi. I opplevelsesturismen lages det ofte nye opplevelser eller forbedringer av en eksisterende opplevelse, dette ser vi på som innovasjon.

Vi ser at prosessinnovasjon er veldig aktuelt for opplevelsesbedriftene. Innovasjon kan oppstå i prosessen av hvordan et produkt blir produsert, for eksempel: være lettere tilgjengelig, høyere kvalitet eller en raskere tjeneste (Wickham, 2006). Visit Tromsø-Regionen har valgt å implementere et nytt bookingsystem for at produktene i markedet skal være enklere tilgjengelig for kunden. Dette er prosessinnovasjon fordi kjøpe/salgprosessen blir enklere for kunden og bedriften.

Organisasjonsinnovasjon kan bidra til å utvikle nye samarbeidsformer internt og eksternt, som for eksempel etablering av nye bedriftsnettverk på tvers av organisasjonene ved en bestemt destinasjon eller videre utvikling av eksisterende nettverk (Breiby, 2012). Alle våre informanter har vært med på en organisasjonsinnovasjon da bedriftene valgte å bli med i bli med i opplevelsesnettverkene. Dette er noe aktørene muligens ikke var klar over siden det ikke kom opp under noen av intervjuene. Organisasjonsinnovasjon handler blant annet om hvordan organisasjonen raskt tilegner seg ny kunnskap som er avgjørende

for å opprettholde konkurranseevnen på sikt (Rønningen, 2009). Den empiriske forskningen som er gjort viser at kunnskapsnivået i bedriftene øker etter deltakelsen i nettverk. Dette skal vi se nærmere på senere i analysen.

Markedsinnovasjon blir definert som å gå inn i nye markeder eller ta i bruk nye metoder for salg og markedsføring (Breiby, 2012). ALV inviterer turoperatører som representerer ulike markeder til Tromsø regionen for å teste opplevelsene og vise hva de kan tilby. De ønsker en jevn strøm av internasjonale turister og går derfor aktivt inn for å selge produkter på det internasjonale markedet, dette defineres som en markedsinnovasjon. Nettverket jobber blant annet for å få startet et samarbeid med turoperatører for å få satt opp direkteflyvninger fra Tyskland til Tromsø, slik at destinasjonen skal være mer tilgjengelig og billigere for aktuelle turister.

Antakelse 2: Innovasjon i opplevelsesøkonomien kan være vanskelig å måle siden det er små inkrementelle innovasjoner fremfor store radikale. Det kan derfor være vanskelig å skille innovasjonstypene fra hverandre.

Forskningen vår viser at det er vanskelig å skille de ulike innovasjonstypene fra hverandre og at dette er et kompleks felt. Endringene bedriftene gjør er ofte tilrettelegging for kunden og små forbedringer som betegnes som inkrementelle innovasjoner. Teorien sier at innovasjonen i opplevelsesturismen er vanskelig å måle, og dette tilsier også vår forskning. Det er vanskelig å skille hva som er en innovasjon og hva som bare er en imitasjon eller forbedringer. Selv om innovasjonene er vanskelig å måle og bedriftene ofte ikke er klar over at de innoverer betyr ikke dette at det er lite innovasjonsaktivitet i opplevelsesbedrifter. Vi ser at samarbeid kan skape muligheter for nye produkter siden aktørene kan lage pakkelsninger sammen. Dette betegner vi som radikale innovasjoner siden det ofte ikke er lignende pakker på markedet.

7.3 Kundeinvolvering

Vi ønsker i dette kapitlet å få svar på vårt første forskningsspørsmål: Hvordan kan samarbeid med kunden bidra til innovasjon i opplevelsesturismen? Vi har gjort oss to antakelser, hvor den første fokuserer på kundeinvolvering i innovasjonsprosessen og den andre ser på direkte resultater for bedriften etter å ha involvert konsumenten.

7.4 Kundeinvolvering i innovasjonsprosessen

Bedriftene lytter til både positiv og negativ kritikk de får fra kunden under den daglige driften, og forbedrer eller endrer på produktene ut fra kundens ønsker. Tromsø Villmarkssenter har ikke gjennomført noen egne kundeundersøkelser, men har benyttet seg av hurtigruten sine undersøkelser når de samarbeidet tett med dem. *”Vi spør gjestene våre hva de syntes om produktet vårt, spesielt nye produkter. Vi har ikke hatt noen egne spørreundersøkelser, men vi tar negativ kritikk veldig seriøst”* (Tove Sørensen, Tromsø Villmarkssenter). TripAdvisor er et nyttig kommunikasjonsverktøy hvor bedriftene får presentert seg selv og kundene kan gi bedriften en score eller kommentere hva de syntes om opplevelsen. Websiden blir ofte brukt av turister som kommer til en destinasjon for å se hvilke opplevelser som er anbefalt. Tromsø Villmarkssenter bruker TripAdvisor aktivt for å se hvilke områder kundene ønsker forbedring på. Tove forteller at de har hatt høy score i år, men at negativ kritikk fortrekker ned og blir derfor behandlet veldig seriøst. Bedriften diskuterer hva som gjorde at kunden ble misfornøyd, for å forbedre seg kontinuerlig etter kundens behov og ønsker.

Turid Grov glasskunst AS har i et samarbeid med masterstudenter foretatt en markedsundersøkelse direkte mot kunden. Turid følte hun fikk lite igjen fra undersøkelsen fordi det ble litt for gjennomiktig og lite anonymt. Svarene hun fikk virket tilfeldig. Det er mange spørreundersøkelser i lokalsamfunnet som gjør at mange kunder ikke orker å svare på alle eller at svarene blir veldig tilfeldige. Turid mener hun får de beste tilbakemeldingene ved å snakke direkte med kunden og observere dem under opplevelsen hun tilbyr.

Trine Holmen har ikke involvert kunden direkte i innovasjonsprosesser, men tar alltid til seg innspill fra kundene. I vinter var det en kunde som foreslo for Trine at hun kunne arrangere en topptur med påfølgende afterski, og dette er en ide hun nå har

startet å videreutvikle. Holmen gård tilrettelegger for kundens ønsker slik de får det produktet de forventer. Kunden kan være med på å bestemme servering, underholdning og aktiviteter. Denne formen for kundeinvolvering er mer samskapning i produksjon fremfor involvering i innovasjonsprosessen, men ideer og nye produkter kan utvikles som et resultat av samskapningen, som vi så i eksemplet over.

Noen av våre informanter bruker turoperatører for å pilotteste produkter. Turoperatørene setter krav til hva som må forbedres for at de skal distribuere opplevelsen. Hvis de er fornøyd selger de produktet videre til konsumenten. Turoperatører vet hva som er etterspurt blant deres kunder og kan derfor gi svært nyttige tilbakemeldinger. På denne måten får aktørene ryddet opp i feil og mangler ved produktet før lansering. Tromsø Adventure deler kundene sine i to grupper: Den ene er turoperatøren som de selger pakkelsningene videre og den andre er kundene som faktisk deltar på opplevelsen. Turoperatørene er den mest kritiske kunden fordi de vet hva de har blitt lovet og dette må overholdes. Utfordringen til Tromsø Adventure er at salget skjer lenge før produksjonen av produktet. Neste års produkter er allerede solgt til flere utenlandske turoperatører. Det er derfor vanskelig å teste nye produkter med kundene. Inga Reker mener at kundeinvolvering og pilottesting kunne bidra til mer innovasjon. Suksessfull pilottesting vil gi Tromsø Adventure en indikasjon på at opplevelsen holder høy kvalitet og er attraktiv. Dette kan bidra til at mellomleverandører eller turoperatører tar nye innovative opplevelser med i en pakkelsning. Tromsø Adventure er avhengig av at leverandørene av opplevelser innoverer og fornyer sine produkter for at pakkertilbudene deres skal være attraktive for kunden.

Visit Tromsø-Regionen er opptatt av segmentering i markedet og prosessene rundt dette, dette er en av grunnene til at de er med i nettverk. Bedriften har involvert kunden ved hjelp av spørreskjemaer som omhandler hva kunden ønsker å oppleve på destinasjonen. Trond Øverås poengterer at reiselivsnæringen sjeldent bruker konsumentene i pilottester før implementering av nye løsninger eller produkter. Han forteller at Hurtigruten er en av aktørene som er kommet lengre enn andre bedrifter når det gjelder kundeinvolvering.

Børre Berglund mener av erfaring at kundeinvolvering er helt nødvendig for å utvikle et godt produkt. Han har ved flere anledninger jobbet sammen med bedriftsklynger, som har hatt behov for bedre lønnsomhet. Et eksempel på dette var da han skulle hjelpe en bedriftsklynge på Nord-Vestlandet med å tjene penger på en vandreretur i et sentrumsnært fjell. Han testet produktet før han la frem ulike alternativer for hvordan de kunne selge produktet til forskjellige segmenter. For å teste den nye løsningen satte de opp piloturer tilpasset ulike segmenter. Resultatet i dette tilfelle ble at de ikke trengte å legge til rette for ulike segmenter, men heller tilrettelegge for at opplevelsen ble lettere tilgjengelig for konsumenten. Kundenes tilbakemelding var at de ønsket en pakke med overnatting, transport og mat for å få en mer helhetlig opplevelse. Børre påpeker at han ville gitt bedriftsklyngen feil råd om han ikke hadde pilottestet produktet. Dette er et godt eksempel på at involvering av kunden fører til verdiskapning og innovasjon. Kunden ønsket ikke endring på selve kjerneopplevelsen men ønsket støtteprodukter rundt opplevelsen.

Bedriftene i Unike Helgeland har utviklet et produkt gjennom samarbeidet i nettverket. Sykling har blitt veldig populært i Norge, og nettverket tenkte derfor at dette kunne fungere på Helgeland. For å være sikker på at produktet ble en suksess valgte de å kontakte seks konsumenter med sykkelinteresse for å pilotteste produktet. Det som gjorde produktet unikt var at de la til rette for mat, transport, guide og overnatting. Underveis i sykkelturen svarte testgruppen på evalueringsskjemaer for å gi tilbakemelding på hva de syntes om maten, plassen og vertskapet, fasiliteter, lengde på turen og totalopplevelsen. Produktet ble solgt til ordinær pris for å se om testgruppen syntes turen var verdt pengene. ” *Jeg syntes det er kjempe viktig å ha kontakt med kunden for å skape noe de ønsker å kjøpe og høre om vi lever opp til forventningene deres etter at pilotturen er over*” (Trine Holm, Holmen gård). Hvis nettverket får offentlig støtte til hovedprosjektet de har søkt om, vil sykkelturen bli solgt sommeren 2015. Turid forteller at pilottesten bidro til å få bort små feil og mangler før salget av produktet, noe som gjør at prosessen med å få et optimalt produkt blir mindre krevende. Nettverket fikk også en bekreftelse fra potensielle kunder om at produktet er godt og mest sannsynlig kommer til å selge i markedet. Pilottesting har også ført til at Unike Helgeland har forkastet produkter tidligere. På samme måte som med sykkelturen har de testet fjellturen, tilbakemeldingene de fikk

fra kundene viste at det ikke var noen spesielt god etterspørsel. Nettverket valgte derfor å gå bort fra dette.

Tidlig i oppgaven poengterte vi at det er et uklart skille mellom samskapning i produksjonen og kundeinvolvert innovasjon. Det viser seg at informantene forveksler de to begrepene og tenker lite over skillet mellom dem. Mange av informantene ser på planlegging og tilrettelegging av en opplevelse som kundeinvolvert innovasjon. Vi vil ikke klassifisere små endringer på eksisterende produkter som kundeinvolvert innovasjon, hvis det er store endringer som bedriften over tid kan innføre vil kanskje kundens innspill bidra til at bedriften innoverer.

Sundbo & Toivonen (2011) argumenterer for at bedrifters forståelse av kundens behov er en viktig nøkkelfaktor når en skal utarbeide et suksessfullt produkt. Bedrifter kan derfor involvere kunden i innovasjonsprosessen. Alle våre informanter var enige om at mer kundeinvolvement ville økt innovasjonsgraden i bedriftene og det ville gi bedriftene en bedre kundeforståelse og sikret kvaliteten på nye produkter. Tromsø Adventure mente at kundeinvolvement og pilottesting kunne vært en løsning for å bli mer innovative. Ved å dele kunnskap kan en komme frem til gode løsninger mer effektivt og raskere, fordi bedriften og konsumenten deler viktige opplevelser og hendelser med hverandre (Boswijk et al., 2011). Når bedriftene involverer kundene får de konkrete tilbakemelding om produktet og jobber videre med det konsumenten synes er viktig. Hvis konsumentene synes produktet er dårlig eller av liten verdi kan bedriftene velge å avslutte prosessen. På denne måten unngår bedriften å kaste bort tid og ressurser på et produkt med lite fremtidig etterspørsel.

Turid Grov nevner at det er veldig mange spørreundersøkelser som gjør at svarene kan bli tilfeldig eller at kunden ikke ønsker å svare på dem. I litteraturen så vi at bedriften må finne en motivasjonsfaktor hos konsumenten for at de skal ønske å delta i innovasjonsprosessen enten at de får reduserte priser, andre fordeler eller deltar i konkurranser Boswijk et al., (2011). Dette kunne vært en enkel løsning for å øke motivasjonen hos kunden og få mer utbytte av spørreundersøkelsen.

I litteraturstudiet så vi at bedrifter kan involvere kunden i flere faser av innovasjonsprosessen for å få størst kundeforståelse og se kundens behov i markedet

(Sundbo & Toivonen, 2011). Bedriftene har lite fokus på å involvere kunden i den tidlige fasen av innovasjonsprosessen, men bedriftene er veldig opptatt av hva kunden synes om deres opplevelser. De er også veldig åpne for innspill fra kunden, men det er ikke alltid at gode ideer blir realisert. Noen har involvert kunden i slutten av prosessen for å teste og rette opp feil ved produktet, men selve ide og utviklingsfasen gjør bedriftene uten kunden. Vi har derfor valgt å ta med en modell som illustrerer i hvor stor grad kunden egentlig er involvert i innovasjonsprosessen.

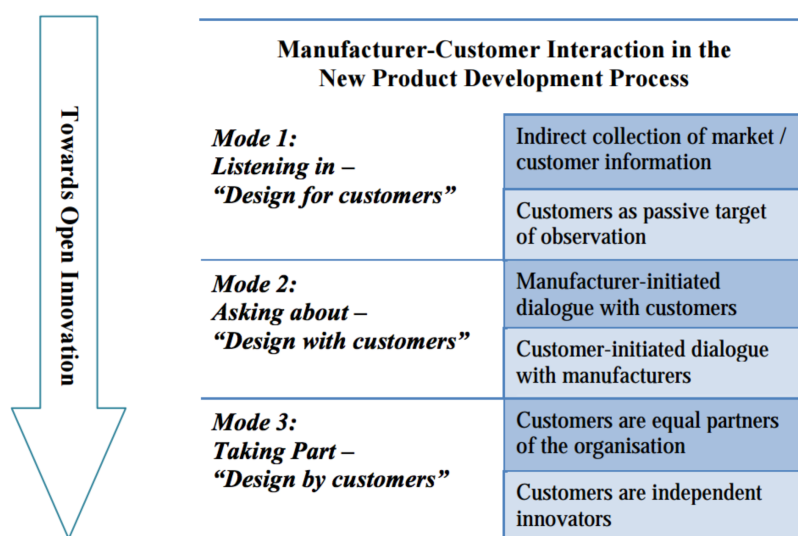


Figure 6. Different modes of customer involvement in NPD process (Modified from Reichwald & Piller, 2005).

Figur 7-1 Ulike moduser for å involvere kunden i innovasjonsprosessen (Antikainen, 2011:30)

Figuren (figur 7-1) viser ulike moduser for å åpent involvere kunden i utviklingen av nye produkter. I modus en hører bedriften på kundenes tilbakemeldinger enten ved å se på ulike nettsider eller observere deres meninger. Her ser bedriften på kunden som et passivt mål. I modus to spør bedriftene kundene mer aktivt om deres meninger om nye produkter. De kan bruke spørreundersøkelser for å finne kundenes preferanser og behov. I modus tre tar kunden del i utviklingsprosessen, og designer sine egne løsninger i egne innovasjonsplattformer. Her innoverer kunden uavhengig, og blir sett på som en del av organisasjonen (Antikainen, 2011). Flertallet av våre informanter involverer kunden passivt, dette ved å overhøre ting kundene sier, ta til seg tilbakemeldinger og følge kundenes meninger på TripAdvisor. Noen av våre informanter har også involvert kundene gjennom spørreundersøkelser for å få

tilbakemeldinger på produkter. Pilottesting ligger mellom modus to og tre fordi bedriftene involverer kunden i større grad. De får tilbakemeldinger på produktet, og det kan oppstå ideer til nye løsninger som bedriften ikke hadde tenkt over.

Antakelse 3 A: Kundeinvolvering i innovasjonsprosessen bidrar til bedre kundeforståelse og det er en viktig faktor i utvikling og innovasjon.

Gjennom det empiriske studiet ser vi at det er enighet mellom bedriftene om at kundeinvolvering ville ført til bedre kundeforståelse og innovasjon i opplevelsesøkonomien. Inga Reker mener kundeinvolvering ville ført til mer innovasjon fordi hun da hadde turt å ta med produkter som er nye på markedet. Informantene som har brukt kunden til å pilotteste produktet gir også gode eksempler for hvordan kundeinvolvering har ført til bedre kundeforståelse og fremveksten av nye løsninger på produktet. I den grad våre informanter involverer kunden fører kundeinvolveringen mest til forbedringer eller inkrementelle innovasjoner av produktene. Det er ingen av våre informanter som involverer kunden i flere faser fra ide til slutt produkt, dette tror vi kommer av at reiselivsbedrifter ofte er små aktører og ikke har ressurser til å tilrettelegge for kundeinvolvering i stor grad. Reiselivsbedrifter samskaper ofte opplevelser med kunden under produksjonen hvor de får tilbakemeldinger og ideer fra konsumenten. Derfor har de kanskje ikke det samme behovet for kundeinvolvering som store bedrifter, spesielt i idefasen av innovasjonsprosessen.

7.5 Risiko og kostnader

Kundeinvolvering i innovasjonsprosessen gir bedrifter mulighet til å teste om produktets struktur fungerer og får dermed mulighet til å gjøre forbedringer på produktet før det lanseres i markedet. På denne måten har bedriften en bedre mulighet til å gjøre suksess ved lansering, og slipper å påkoste produktet mer for å forbedre det. *”Du har råflaks hvis du ikke kunde involverer og treffer med en gang. Du må kunde involvere for å begrense kostnader og selge produktet med en gang”* (Børre Berglund, prosjektleder). I eksemplet ovenfor så vi hvordan kundeinvolvering bidro til å kartlegge markedets behov til en vandretur, hvor resultatet ble at det ikke var selve kjerneopplevelsen som måtte endres på men støtteproduktene rundt selve opplevelsen. *”Bedriften må involvere kunden på en smart måte. Pilottesting kan ofte kreve mye tid*

og ressurser, det kan derfor være lurt å bruke andre metoder for å involvere kunden” (Børre Berglund, prosjektleder). Andre metoder for kundeinvolvering kan være å snakke med distributører eller andre som er tett på produktet for eksempel et testpanel.

Unike Helgeland gjorde viktige beregninger under pilottesting av sykkelturen, dette førte til bedre kontroll over kostnadene. På denne måten blir det lettere å kalkulere hva som trengs til de ulike aktivitetene i sykkelturen når den lanseres. Slike beregninger kan gjøre at kostnadene ved å produsere produktet blir mindre, mener lederen av Unike Helgeland. På denne måten blir sykkelturen mer kostnadseffektiv. Kundeinvolvering fører også til forbedringer av produktet. *”Vi får plukket bort barnesykdømmene, å tatt bort de største feilene ved logistikk og vertskap. Det er vesentlig at dette fungerer”* (Turid Grov Glasskunst AS). Ved pilottesting får bedrifter sett nærmere på opplevelsens struktur og testet at alle leddene fungerer sammen, for eksempel at guiden er på plass til forventet tidspunkt. Når kvaliteten på produktet er optimalt blir samtidig opplevelsen til konsumenten bedre som fører til at bedriften får et bedre omdømme. En god kundeopplevelse fører til god omtale av produktet siden det er mindre feil og mangler enn hva det ville vært uten kundeinvolvering. Hvis bedriften hadde solgt turen før de testet den på en pilotgruppe hadde det mest sannsynlig oppstått problemer eller uforutsette utfordringer underveis. De første omtalene av produktet kunne da blitt veldig negative som kan medføre at produktet ikke overlever i markedet.

Tromsø Villmarkssenter mener at produktet blir bedre ved kundeinvolvering, men at kostnadene forblir de samme. Det bedriften ser på som et unikt produkt, kan kunden ha en helt annen oppfatning av. Testing av produkter gjør at bedriften får testet kvaliteten og undersøkt produktets verdi for kunden. Risikoen for at produktet ikke blir godt mottatt i markedet blir derfor redusert, dette har som nevnt over vist seg å vært en god løsning for å teste om pakkelasninger fungerer. Frykten for lavere kvalitet på produktet er stor ved å involvere nyetablerte bedrifter, ved å gjennomføre en pilottest av opplevelsen reduseres risikoen.

I litteraturen så vi at kundeinvolvering kan bidra til at bedrifter får sett om produktet er salgbart før de velger å produsere opplevelsen (Boswijk et al., 2011). Unike

Helgeland testet en fjelltur på Helgeland for å se om det var interesse i markedet. Testgruppen mente ikke at produktet var salgbart og de avsluttet derfor produksjonen av opplevelsen. Testingen førte til at nettverket sparte kostnadene de ville hatt med oppstart og produksjon av opplevelsen. Børre Berglund forteller at det ikke var selve opplevelsen de pilottestet som trengte å endres men støtteproduktene rundt opplevelsen. Dette viser at kundeinvolvering i disse to tilfellene har bidratt til at bedriftene får konkrete tilbakemeldinger som de ikke viste på forhånd, som bidro til at de tok en annen avgjørelse enn antatt før testen.

Kostnadene ved å teste et produkt vil kanskje blitt de samme som hvis bedriften hadde solgt det første gang (uten å kunde involvere), siden produkter må produseres for å kunne testes. Forskjellen er at bedriften ikke hadde fått de tilbakemeldingene de får når kunden er bevisst på at han/hun skal evaluere produktet.

Antakelse 3 B: Involvering av konsumenten kan medføre kutt i kostnadene og redusere risikoen for å bli avvist i markedet.

Vi ser at kostnadene kan bli redusert fordi beregningene rundt aktivitetene blir mer nøyaktig. Hvis tilbakemeldingene fra kunden er at produktet ikke er salgbart, sparer bedriften kostnader tilknyttet markedsføring, produksjon eller kjøp av utstyr til opplevelsen. Kostnadene blir ikke redusert direkte fordi det koster det samme for bedriften å produsere opplevelsen enten det er en testgruppe eller konsumenten selv. Her var det uenigheter blant våre informanter, noen mente at kostnadene ble redusert ved kundeinvolvering, andre mente det bare var risikoen som ble redusert. I litteraturen så vi at kundeinvolvering reduserer risikoen for å bli avvist i markedet, vårt studie viser at bedriftene blir mer sikre på sine produkter siden de har fått bekreftet at dette er noe å satse på. De har også muligheten til å endre på de faktorene kunden mente manglet med opplevelsen eller kunne blitt forbedret. Dette gjør at bedriftene får rettet opp i slike problemer før de markedsfører og selger produktet, noe som gjør at de har en større sjanse for å overleve i markedet. Alle våre informanter mener risikoen blir redusert gjennom kundeinvolvering. De er enige om at kundeinvolvering øker kvaliteten på produktet fordi de da vet hva kunden ønsker.

7.6 Nettverk

Vi ønsker i dette avsnittet å få svar på vårt andre forskningsspørsmål: Hvordan deltakelse i nettverk kan bidra til innovasjon i opplevelsesøkonomien? I litteraturstudiet gjorde vi oss fire antakelser som vi nå ønsker å sammenligne med empirien. Her vil vi se om reiselivsbedrifter får tilgang til flere ressurser ved å delta i nettverk og om nettverket bidrar til å motivere aktørene til å innovere og starte samarbeid. Vi ønsker også å se om størrelsen på nettverk har betydning for kunnskapsutbytte og dialogen i nettverket.

7.7 Deltakelse i nettverk

Våre informanter forteller at de er opptatt av åpenhet, og de ønsker å dele erfaringer og kunnskap med andre reiselivsbedrifter i markedet. Turistnæringen eller aktivitetsbedrifter som driver med opplevelsesturisme er veldig individuelle. Det er mange små bedrifter som ofte kan ligge langt fra hverandre geografisk, noe som gjør det vanskelig å bli kjent med andre i næringen. Deltakelse i nettverk er derfor et viktig verktøy for å bygge relasjoner. *”Det er viktig å komme inn i et nettverk for å diskutere og høre hva folk har å si og hente ideer fra andre, komme med ideer og kanskje starte et samarbeid”* (Tove Sørensen, Tromsø Villmarssenter). Tove mener nettverk er veldig sosialt, det byr på mange muligheter. Deltakerne kan reise sammen på turer og kan søke hjelp hos hverandre om en har et problem.

Trine Holmen ved Holmen gård forteller at hun er blitt med i nettverket fordi det gir henne inspirasjon og motivasjon når hun jobber sammen med andre. *”Det er kollegialt, også er det en inspirasjon å møte andre og dele bekymringer, erfaringer, sorger og gleder”* (Trine Holmen, Holmen gård). Nettverk kan bidra til at små aktører føler at de har tilhørighet i et felleskap. Nettverket bli en møteplass for små aktører, hvor de kan jobbe sammen og dele erfaringer. Trine synes det er strategisk lurt å knytte aktører fra innland og kyst sammen fordi kysten har fått så mye fokus, hun mener innlandet også har mye å by på.

Sadio nor teater ble medlem i ALV fordi de ønsker å utnytte reiselivet som et marked for sine produkter. Bedriften bruker nettverket til å bygge relasjoner og starte mulige samarbeid med andre reiselivsbedrifter. Etter at de ble medlem har de startet et samarbeid med to andre bedrifter, hvor de tilbyr en pakkeløsning til turistene.

Aktørene i ALV synes ledelsen i nettverket er flinke til å sette personer i kontakt med hverandre for å starte samarbeidsavtaler. ”*Turistnæringen er basert på enkeltpersonforetak eller familiebedrifter som sitter på hver sin ”øy” i området og har forskjellige produkter og da er det vanskelig å vite hvem en skal spørre når en lurer på noe* (Klaus Bergli, Sadio Nor teater). Tromsø Adventure bruker nettverket som en plattform for å bli kjent med leverandørene av opplevelser i Tromsø. Inga Reker synes nettverket er sosialt fordi en har mulighet til å knytte relasjoner og delta på en god samarbeidsplattform.

Kunnskapen for å innovere er ofte en sammensetning av interne og eksterne ressurser. Nettverk blir i teorien betegnet som et felleskap hvor aktørene er åpne med hverandre (Gausdal, 2008). Vi ser at alle våre informanter er veldig åpne med hverandre og andre reiselivsbedrifter. Noe som har bidratt til nye innspill, motivasjon og ideer til å skape nye produkter i felleskap. Jenssen, (2010) definerer nettverk som varige relasjoner mellom bedrifter, som ivaretas av medlemmene i nettverket (bedriftene). Våre informanter mener det er vanskelig å være åpen utenfor nettverket fordi det ikke er noe naturlig kontaktpunkt, det er lettere å kontakte andre bedrifter når en er sammen i et nettverk. Nettverk skaper et felleskap hvor det er lettere for flere aktører å samhandle regelmessig.

Antakelse 4 A: Deltakelse i nettverk er en viktig kilde til samarbeid mellom reiselivsbedrifter.

Deltakelse i nettverk er absolutt en bidragsyter til å skape samarbeid mellom reiselivsbedrifter. Vi ser at nettverk danner en plattform for å møte nye aktører som bidrar til at aktører samarbeider. Det som går igjen blant informantene er at de ønsker å delta i nettverk fordi det er sosialt, og at bedriften deres får større muligheter sammen med andre aktører. Nettverk bidrar til et felleskap som gjør det lettere for aktørene å ta initiativ til samarbeid på tvers av bedriftene.

7.8 Stordriftsfordeler

Nettverk gir bedrifter muligheten til å dele ressurser og bedriftene får muligheter de kanskje ikke hadde fått alene. I Unike Helgeland støtter de seg veldig på hverandres kompetanse. ”*For eksempel hvis jeg har spørsmål om noe forretningsmessig eller*

skatt, så er det veldig ok å snakke med de andre i nettverket” (Turid Grov, Glasskunst AS). Trine Holmen og Turid Grov er enige om at de er gode på ulike felt, og tror dette er en av grunnen til at produktet kommer til å gjøre suksess. De føler også at de har mye å lære fra hverandre og de deler gjerne egen kunnskapen med de andre deltakerne i nettverket.

I ALV betaler de en medlemsavgift for å få være med i nettverket, Tove synes ikke dette er kostbart i forhold til hva hun får tilbake av å være med i nettverket. Det er mye kompetanseutvikling, deltakerne lærer mye om markedsføring, prising, får ideer og har noen å diskutere ting med. *”Vi får litt guts til å tørre og satse mer. Det blir mer liv i forhold til hvis man sitter alene*” (Tove Sørensen, Tromsø Villmarkssenter). Ideer og motet til å prøve eller satse på nye produkter blir større når en deltar i et nettverk.

Nettverket følger opp aktuelle saker i markedet, og alle informantene i ALV synes kunnskapsutbytte er veldig bra. De mener selv at de får mye igjen for å være på samlingene. *”Det er mye fokus på læring, kunnskap om markedsføring og kompetanse i nettverket, men dette er mest rettet mot de små leverandørene i nettverket ikke mellomledds bedrifter som oss*” (Inga Reker, Tromsø Adventure). Nettverket jobber nå for å få en felles kvalitetssikring på destinasjonen fordi det er blitt så mange små tilbydere i Tromsø.

Børre Berglund forteller at de bruker arena prosjektet til tre forskjellige ting, det første er å dele erfaringer. De oppfordrer bedriftene til å dele erfaringer med hverandre i nettverket, dette har deltakerne gitt positive tilbakemeldinger om. Det andre er å dele perspektiver for hvordan de kan utvikle Nord-Norge på vinteropplevelsene. Dette gjør de ved å trekke inn fagkompetanse utenfra, åpne for diskusjoner og tar opp relevante temaer. For det tredje bruker Børre nettverkets egne ledererfaringer til å sette klynger i riktig modus. Motivere, følge opp, feire og stille krav til klyngene som starter prosjekter sammen. *”Jeg passer på at vi hele tiden har resultater, og ser på effekten av det de har gjort, det er viktig!*” (Børre Berglund, prosjektleder). Visit Tromsø-Regionen opplever arena prosjektet som et positivt prosjekt fordi det er tydelig og operativt i utviklingen, og hever kompetansen i næringen. *”Vi har utviklet et nordlys kurs som er blitt veldig populært. De siste*

sesongene har vi hatt 80 deltakere. Kanskje hadde vi fått det til uten å være deltaker i nettverket, men et prosjekt som arena kan være med på å heve et slikt type kompetanseløft” (Trond Øverås, Visit Tromsø-Regionen). Bedriftene forteller at de får tilgang til mye kompetanse i nettverket som de ellers ikke ville hatt tilgang til. Samtidig er bedriftene med på en utvikling av turistnæringen, og kan knytte relasjoner til andre bedrifter.

Mangel på viktige ressurser for å drive med kunnskapsutvikling, markedstilgang, kompetanseutvikling og produktutvikling kan være vanskelig å opparbeide seg i små bedrifter som opplevelsesøkonomien består av. For å få tilgang til flere ressurser kan bedrifter melde seg inn i større bedriftsnettverk, som kan gi tilgang på stordriftsfordeler (Iversen et al., 2014). Deltakerne i ALV synes de får mye igjen for å være med i nettverket. Nettverket er veldig fokusert på å ta opp aktuelle saker og hente inn eksterne foredragsholdere for å inspirere bedriftene. De får også muligheten til å starte samarbeid med andre aktører, slik at de kan fordele oppgavene rundt det å selge opplevelser. For eksempel hvis en bedrift fokuserer på markedsføring, en annen på salg eller lignende.

Vi kan ikke se at noen av nettverkene får direkte kutt i kostnadene fordi de har tilgang til stordriftsfordeler. Informantene i ALV sier at det koster både tid og ressurser å være med, men at det absolutt er verdt det. Det kan tenkes at de bruker mindre ressurser når det kommer til salg og markedsføring siden de fordeler oppgavene når de samarbeider. Våre informanter i Unike Helgeland forteller at de ikke har finansiert nettverket selv, siden de har fått støtte fra Innovasjon Norge. Nå skal de søke om støtte til hovedprosjektet hvor 50% av kostnadene må finansieres av medlemmene i nettverket.

Antakelse 4 B: Samarbeid kan føre til kutt i kostnadene eller økt kapasitet fordi bedriftene får tilgang til ”stordriftsfordeler”.

Aktørene i nettverk får tilgang til stordriftsfordeler som kunnskapsutvikling, menneskelige ressurser, markedstilgang, kompetanseutvikling og produktutvikling. Det er ulike nivå for stordriftsfordeler i de to nettverkene på grunn av størrelse og mulighetene dette skaper. Et arena nettverk har større muligheter for å hente inn kompetanse utenfra og det er større samarbeidsmuligheter med ulike aktører. Små

nettverk støtter seg på hverandres kompetanse, og jobber tett sammen med alle aktørene i nettverket. Vi kan ikke se at deltakelse i nettverk reduserer kostnadene. Det koster tid og ressurser for deltakerne å være med i nettverkene, men aktørene synes de får mye igjen for å være med. De får tilgang til mange fordeler som de ellers ikke ville fått alene, og de kan tjene på samarbeidsavtaler med de andre aktørene i nettverket ved å fordele kostnadene ut på bedriftene.

7.9 Motivasjon

Børre Berglund jobber kontinuerlig med å fremme nyskapning og innovasjon i nettverket. Markedet forandrer seg hele tiden, og bedriftene må derfor også forandre seg. *”Vi jobber systematisk med at vi tar inn fagfolk for å sprite opp motivasjonen og stemningen”* (Børre Berglund, prosjektleder). En måte å få tilgang til ny kunnskap er gjennom foredrag som holdes av eksterne parter eller medlemmene i nettverket. Nettverket kan også arrangere samlinger eller kurs som øker kunnskapsnivået i nettverket.

Nesten alle informantene mente at motivasjonen for å innovere har økt etter at de ble med i nettverket. Nettverket bidrar til at bedrifter ser nye muligheter ute i markedet og får den ekstra motivasjonen de trenger for å realisere ideene de har. *”Motivasjonen har økt etter at vi ble medlem, for oss er det helt nytt det å jobbe mot reiselivet. Vi er den første kulturbedriften i Tromsø som leverer et reiselivsprodukt som er tilgjengelig hver dag”* (Klaus Bergli, Sadio nor teater). Vi ser at nettverket bidrar til at informantene tør å prøve ut nye ideer, de ser muligheter gjennom andres suksess og kan implementere smarte løsninger/produkter som har fungert hos andre. I perioder hvor motivasjonen er dårlig ser vi at nettverk bidrar til inspirasjon og ny input av motivasjon. *”Motivasjonen kan være langt nede, men så treffes man også bare yes så er man der igjen, så det er kjempe viktig”* (Trine Holmen, Holmen gård).

Inga Reker i Tromsø Adventure er den eneste informanten som sier at motivasjonen til å innovere ikke har økt noe siden hun ble med i nettverket. Tromsø Adventure må komme med nye pakkelsninger hver sesong, og sammensetningen av produkter har ikke endret seg etter at hun ble medlem av nettverket. *”Jeg er nødt til å komme med nye pakker hver sesong, så motivasjonen for min del har ikke økt”* (Inga Reker, Tromsø Adventure).

Børre Berglund tror motivasjonen til å innovere øker hos bedrifter ved å være med i et nettverk. Som prosjektleder må han gi innovasjon eller begrepet å innovere et tydeligere innhold for bedriftene. Ledelsen i ALV målte for en tid tilbake innovasjonsgraden til bedriftene som er medlem i nettverket. Resultatene viste at det var et fåtall som kunne svare på dette, de fleste viste ikke hva de skulle svare. Dette kommer kanskje av at innovasjon i opplevelsesbedrifter er vanskelig å måle, og at de forskjellige bedriftene har ulike syn på hva innovasjon er. Børge Berglund poengterer at det er viktig at de dokumenterer forbedringene som har skjedd i bedriften. De har sett over alle regnskapene til medlemmene, hvor de så på EBITDEA, verdiskapning, sysselsetning og innovasjonstall for å undersøke om bedriftene har gjort det bedre enn de tidligere målingene. De ønsker å ha en oversikt over innovasjon og resultatene i bedriftene for å kunne motivere dem ytterligere. De siste resultatene viser at det har skjedd store forbedringer siden sist måling. Dette kan tyde på at nettverkets oppfølging er en stor bidragsyter til innovasjon i bedriftene.

Bedriftene som er åpne med hverandre kan dele ideer, utvikle nettverk og se nye løsninger sammen. Intern kunnskap er ikke alltid tilstrekkelig, derfor bør bedrifter bruke intern og ekstern kunnskap når de skal utvikle nye produkter (Chestbrough, 2003). Vi ser at ALV har veldig høyt fokus på ekstern kunnskap. Bedriftene skal få påfyll av det som er aktuelt i markedet, og prosjektlederen jobber aktivt for å gi bedriftene mer kunnskap om utvikling og innovasjon som bidrar til at motivasjonene til å innovere øker. Stillaser er interaktiv og gjensidig veiledning som hjelper aktørene å sette fokus på begrepet opplevelser. Det kan være utfordrende å engasjere små bedrifter til å delta i nettverk som har ambisjoner om innovasjon, særlig hvis bedriften ikke har fokus på vekst. Det kan være nødvendig å tilrettelegge for å fremme læring og innovasjon utover hverdagsgrensene (Eide & Fuglsang, 2013). Dette mener vi Børre Berglund fokuserer mye på under sin oppfølging av bedriftenes innovasjonsgrad, resultater i bedriften og innhenting av ekstern kunnskap for å motivere aktørene. Innovasjon foregår stadig oftere i næringsnettverk fordi det krever interaksjon med interne og eksterne aktører for å kunne tilegne seg riktig kunnskap (Gausdal, 2008). Unike Helgeland verdsetter det sosiale i nettverket, at de er med på å dra hverandre oppover når motivasjonene er nede. Det er lite fokus på å få ny kunnskap fra eksterne parter, dette kan komme av at nettverket er lite og ønsker å

holde kostnadene lave. De støtter seg på hverandres kunnskap, som er med på å løfte kunnskapsnivået til bedriftene i nettverket. Arena prosjektet følger opp sine aktører og dette viser seg å bidra positivt fordi bedriftene har fått en økning i innovasjonsgraden etter at de startet med målingene.

Antakelse 4 C: Deltakelse i nettverk øker motivasjonen hos aktørene i nettverket til å være innovative.

For å svare på antakelsen kan vi begynne med å si at nettverk øker motivasjonen til å innovere, spesielt hos små aktører. Det er viktig å poengtere at medlemmene motiveres forskjellig i store og små nettverk. I Unike Helgeland kommer motivasjonen av det kollegiale. De drar hverandre opp og motiverer hverandre, det er dermed ikke sagt at dette bidrar til mindre motivasjon enn i Arena prosjektet. Forskningen vår viser også at store nettverk som ALV skaper muligheter for å få inn ekstern kunnskap og tett oppfølging av bedriftene. Dette er en mer konkret motivasjonsfaktor fordi bedriftene får mer kunnskap og interne mål de må følge opp. Det kan derfor tenkes at motivasjonen varer lengre i slike tilfeller siden de har noe konkret å jobbe mot ut i fra de målingene som blir gjort av nettverket. Nettverk er absolutt en motivasjonsfaktor for at opplevelsesbedrifter skal tenke innovativt og skape nye produkter.

7.10 Klynger

Vi ser gjennom vårt empiristudie at det er to ulike former for klynger i nettverk, det ene er at bedrifter i nettverket ser muligheten for å samarbeide med hverandre basert på faglig knytning. Den andre formen for klynger er at aktørene som er med i nettverk deles opp i klynger grunnet geografisk nærhet. ALV er et stort nettverk som strekker seg over et større geografisk område: Troms, Vesterålen, Lofoten og Alta. Nettverket har mange medlemmer som gjør at bedriftene kan bli anonyme på de store samlingene. De har derfor valgt å dele nettverket inn i klynger for å gjøre det enklere for aktørene å møtes lokalt i tillegg til samlinger. Dette er et system som Børre Berglund mener er en god løsning for store nettverk. ” *Vi jobber internt i klynger, men det er viktig å spre det ut til de andre medlemsbedriftene. Derfor har vi samlinger med foredragsholdere og deling av erfaringer, det er utrolig viktig*” (Tove Sørensen, Tromsø Villmarkssenter).

Børre Berglund forteller at det var behov for forbedring i reiselivsnæringen og at klynger bidrar til å løfte hver enkelt aktør. *”Det som var helt åpenbart var at de løftene som måtte til for å få opp vintertrafikk var det ingen av de bedriftene som ville klare å løse helt enkeltvis, derfor var det behov for klynger”* (Børre Berglund, prosjektleder). Bedriftene i nettverket er enige om at klynger skaper en god plattform for samarbeid. Dette samarbeidet gjør destinasjonen som helhet sterkere og bidrar til å fokusere på å tilby god kvalitet og utvikle nye produkter. *”Jeg synes det er en god samarbeidsplattform, hvor det blir tatt opp aktuelle ting som kvalitetssikring og oppfølging av markedet, så en holder seg oppdatert”* (Inga Reker, Tromsø Adventure). Hun forteller også at det gjerne kunne vært enda flere aktører fordi det byr på enda flere muligheter innad i nettverket.

Selv om bedriftene opererer i klynger innad i nettverket, nyter de resterende aktørene i nettverket godt av de andre klyngesamarbeidene. Det er med på å løfte kunnskapsnivået som deles på samlingene. Informantene i ALV forteller at prosjektlederen er utrolig flink til å sette bedrifter i kontakt med hverandre. *”De jobber kjempe bra for å skape arenaer og møteplasser, de gjør det de kan for at vi skal bli interessert i hverandre. De aller fleste snakker med Børre direkte så tipser han oss om å snakke sammen”* (Klaus Bergli, Sadio nor teater).

Vekst er ofte en kritisk faktor for små reiselivsaktører og samarbeid i klynger kan derfor være en løsning for bedrifter som ønsker vekst men ikke i den grad at de alene utvider bedriften. *”Vekst er en typisk liten grunder bedrifts problematikk, og da trenger vi samarbeidspartnere for å vokse (skalere)”* (Klaus Bergli, Sadio nor teater). Sammen har små aktører muligheten til å vokse, de får tilgang til mer kompetanse og muligheter i markedet.

I Unike Helgeland er geografi en vesentlig faktor for å få være med i nettverket. Deltakerne må være i geografisk nærhet for at alle aktørene skal ha muligheten til å delta på møter, samlingene og være med på produktutviklingen i nettverket. *”Du må ha evne, vilje og prioritere nettverket. Medlemmer kan bo ute på øyene, men da må de være villig til å komme inn på møter og gjøre en jobb i nettverket”* (Turid Grov, Glasskunst AS). Nettverket gir bedriften mulighet til å være med på samlinger og

treffe andre aktører som gjør at bedriften blir mer synlig. Unike Helgeland har nå deltatt på reiselivsmessen i Oslo hvor de var eneste representant fra Helgeland. To aktører i nettverket har også vært å presentert seg på en næringslivslunsi i Sandnessjøen. De ønsker å få til samme ordning i Mosjøen for å promotere seg ytterligere og vise markedet at de er et seriøst nettverk. Nettverkets hovedfokus er produksjon av opplevelser. De har ikke begynt å markedsføre produktet siden de fortsatt holder på med planlegging, men de skal opprette en internettside for nettverket hvor turister kan bestille sykkelturen og de andre produktene de utvikler.

Nord-Norge er blitt en viktig destinasjon innenfor aktivitetsturisme og vinterturisme, det er derfor viktig at produktene er av god kvalitet. Et av målene til ALV er å utvikle Nord-Norge til å bli en enda større og attraktiv destinasjon. Flertallet av turistene består av internasjonale vinterturister og antall gjestedøgn i Tromsø har beveget seg mye. På vinterstid er England det største markedet til Tromsø. *”En engelsk journalist laget et fantastisk TV-program om nordlyset i Tromsø som ble sett av seks millioner briter, det kan være en av mange tilfeldigheter som ga oss medvind”* (Børre Berglund, prosjektleder). Økt etterspørsel har bidratt til at aktører har utviklet nye pakker innen vinteropplevelser, dette resulterte i flere gjester som igjen førte til en større inspirasjon til å drive med produktinnovasjon blant aktørene i markedet. Børre Berglund forteller at de må tenke langsiktig å jobbe hardt med internasjonalisering. Nettverket trenger flere selgere og klynger med distributører som jobber tettere med nettverket for å nå ut til det internasjonale markedet.

Det viser seg at våre informanter ikke ser på aktørene i nettverket som direkte konkurrenter. Aktørene er positive til konkurranse fordi dette forbedrer kvaliteten på produktene som tilbys i regionen. Fokuset deres er at Nord-Norge som destinasjon skal være konkurransedyktig både nasjonalt og internasjonalt. Fordi hver enkelt bedrift tjener til slutt på at turistene kommer til destinasjonen. *”Du kan si mitt innspill til bransjen er at vi må tørre og løfte blikket, konkurransen står ikke mellom for eksempel Lofoten, Alta og Tromsø, konkurransen står ute i verden”* (Trond Øverås, Visit Tromsø-Regionen).

På vinteren er det flest engelskmenn som besøker Nord-Norge mens på sommeren er det Tyske markedet mest aktuelt. ALV jobber nå for å få satt opp charterflyvninger

fra Tyskland, dette fordi det er utfordrende med høye reisekostnader. Direkteflyvninger vil redusere reisekostnaden. Her bruker de kompetansen i nettverket for å nå ut til markedet, og jobber mot Tyskland for å få satt opp flyvninger. Når det er mange aktører som er med i nettverk får de større forhandlingsmakt og mulighet til å påvirke regjeringen. *”I Tromsø har de prøvd å få til en skianlegg med slalom og hotell, som ville vært fantastisk for Tromsø by. Dessverre kan ikke stat og kommunen gi klarsignal til en slik utvikling, fordi det er en bonde som sier nei, men det jobbes fortsatt mot dette”* (Tove Sørensen, Tromsø Villmarkssenter). Her kan nettverket være med å påvirke, komme med ideer og forslag til løsninger for å gjennomføre en slik utvikling.

Vi ser i litteraturen at klynger sammen kan skape en destinasjon, som de markedsfører. Formålet med å være med i klynger og nettverk er å synliggjøre tilgjengeligheten av aktiviteter når de sammen bygger et vellykket reiselivsprodukt (Fuglsang et al., nd). Våre funn i empirien viser at nettverk jobber sammen for å få en bedre posisjon i markedet, bedriftene blir for anonyme alene og ønsker å samarbeide med andre for å nå ut til markedet. Markedsføringen blir mindre kostbart når bedriftene samarbeider med andre. Da får de også markedsført seg gjennom nettverket. Vi oppdaget også at det er ulik grad av påvirkning ut i markedet. Store nettverk som ALV har mye større muligheter til å påvirke avgjørelser og saker som blir tatt opp på et nasjonalt plan og på destinasjonen. Unike Helgeland har ikke et like stort fokus på destinasjonen som helhet men ønsker å dra nytte av oppmerksomheten Helgeland har fått i media den siste tiden. Deres fokus er i hovedsak å utvikle nye produkter som kan selges på markedet. Et stort nettverk som ALV har også rettet fokuset mot internasjonale turister, de ønsker å være konkurransedyktige på et internasjonalt nivå og ser derfor ikke på andre destinasjoner i Nord-Norge som sine direkte konkurrenter. Unike Helgeland har ikke like stort fokus på internasjonal turisme, de er i en tidlig fase med produktet og dette vil være en faktor de må ta stilling til senere i prosjektet.

En av utfordringene med små lokale klynger kan være at deltakerne av klyngen ikke er vant til å samarbeide med andre aktører og derfor tilbakeholder informasjon eller ser på noen av deltakerne som konkurrenter (Fuglsang et al., nd). Vi kan ikke se at våre informanter tilbakeholder informasjon, men de verner selvfølgelig om ting som

er unikt for deres produkt. Vår empiriske studie forteller at aktørene i små og store nettverk er veldig åpne med hverandre, de unner hverandre suksess og flertallet ønsker å jobbe sammen med andre bedrifter. Våre informanter mener også at åpenhet er viktig og ærlighet ovenfor samarbeidspartnere er en forutsetning for at samarbeidet skal fungere. Vi ser at etterspørselen etter opplevelser er blitt stor og pakkeløsningene bedriftene nå kommer med både i Unike Helgeland og ALV bidrar til at destinasjonen møter etterspørselen i markedet.

Antakelse 5: Klynger kan bidra til at aktørene inngår i samarbeidsavtaler og har en større sjanse for å være konkurransedyktig på nasjonal og global basis.

Vi ser at klynger vokser frem grunnet geografisk nærhet, hvor de ønsker å samarbeide med hverandre. Det er ulike motivasjonsfaktorer for å delta i klynger, men fremveksten skyldes oftest at bedriftene deler et felles mål som de ønsker å oppnå i felleskap. Samarbeidsavtaler bidrar absolutt til at sjansen for å være konkurransedyktig øker. Vi ser gjennom vårt studie at bedriftene får mer makt når de står samme, de får muligheten til å påvirke både destinasjonen og tilgjengeligheten av produkter. ALV har hatt et stort fokus på internasjonale turister og jobbet direkte mot dette markedet. De har utviklet pakkeløsninger for å møte etterspørselen som har bidratt til en positiv utvikling for destinasjonen. Unike Helgeland er ikke like konkurransedyktig som ALV, de er i en tidlig fase og har et annet primærfokus. Siden de enda ikke har begynt å selge produktet er det vanskelig å se hvordan markedet og etterspørselen kommer til å bli.

7.11 Nettverkets størrelse

Nettverkene vi har brukt som informasjonskilde har stor forskjell i antall deltakere. ALV er et relativt stort organisert nettverk i Norsk sammenheng. Store nettverk kjennetegnes med at det er mer enveiskommunikasjon og mindre dialog enn små nettverk (Nesheim et al, 2009). Børre Berglund var klar over denne problemstillingen da de etablerte ALV. Nettverket er stort og spredt geografisk, de har fire fellessamlinger i året for alle medlemmene kan delta. På samlingene fokuseres det på motivasjon, tverrgående prosesser, innovasjonsteori og andre viktige tema som angår alle i nettverket. I tillegg til disse samlingene er nettverket delt inn i tre regionale klynger: Alta, Tromsø og Lofoten/Vesterålen. Klyngene har sine egne

handlingsplaner, møter og driver på en måte et eget lite nettverk. *”Jeg tror at mulighetene for å drive frem innovasjon er større jo større nettverket er, men nettverket må organiseres i mindre og tettere klynger for å få prosessene til å bli litt mer ”on going” hele tiden”* (Børre Berglund, prosjektleder). Hvis den geografiske avstanden mellom aktørene er stor og nettverket ikke deles i klynger kan det bli vanskelig å skape innovasjon fordi det er store opphold mellom aktivitetene.

Visit Tromsø-Regionen syntes oppdelingen av nettverket fungerer bra. Nettverket er mer håndterbar ettersom det er delt opp i klynger, dette gjør at de ulike klyngene kan diskutere og skape opplevelser i sitt nærområde uten å involvere hele nettverket. Bedriftene i ALV mener de får mer verdi av nettverket siden er stort og har mange medlemsbedrifter. De mener at det er større muligheter for treffpunkter mellom ulike aktører, som de ikke ville møtt hvis en ikke deltok i nettverket. *”Jeg syntes nettverket er flink til å være bevist på at man skal bli kjent med mange av de ulike aktørene, vi har for eksempel begynt med speed dating for å bli bedre kjent”* (Klaus Bergli, Sadio Nor Teater).

Unike Helgeland har diskutert hva som ville vært en optimal størrelse for dem. De kom frem til at de ønsker flere deltakere i nettverket, men at de ikke vil bli for stor. *”Om vi blir veldig mange deltakere blir det vanskelig å samle alle. Bedriftene vil som regel forskjellige ting, da er det kanskje vanskeligere å bli enig om prosjekter”* (Trine Holmen, Holmen gård). Grunnen til at nettverket ønsker flere deltakere er fordi det er veldig tidskrevende å være få bedrifter, hver aktør får mange oppgaver. Det er ikke alltid gunstig for alle aktørene å være med på et produkt/prosjekt, noe de kunne løst med flere medlemmer. Hvis nettverket har flere aktører er det lettere å akseptere at bedriftene ikke kan være med på alle prosjektene. Økonomi er en stor utfordring i Unike Helgeland grunnet få antall medlemmer. Etter at forprosjektet til nettverket var ferdig måtte bedriftene ta et valg om de skal satse videre. Det er store summer som skal fordeles på kun fire bedrifter om de får godkjent hovedprosjektet og bedriftene velger å ta prosjektet videre. Den optimale størrelsen på nettverket ville vært åtte til ti medlemsbedrifter.

En viktig faktor som kan være med på å påvirke kunnskapsdelingen i et nettverk er følelsen av å være med i et felleskap (Sharrat & Usoro, 2003). Tidligere forskning

viser at bedrifter som er medlem i store nettverk rapporterer at de får mindre kunnskapsdeling enn medlemmer i små nettverk (Nesheim, 2011). Informantene som er med i ALV føler seg tilfreds med kunnskapsdelingen i nettverket. Inndelingen av bedriftene i mindre klynger fungerer, og bedriftene får vært med i en stor arena samtidig som små klynger. Nettverket jobber med overordnede strategier, motivasjon og andre aktuelle temaer, men klyngen går mer i dybden på handlingsplaner og får et mer knyttet felleskap. *”Jeg føler prosjektet har lyktes med oppdelingen av nettverket. Noen tema tar vi opp i den store arenaen, også er det andre ting som må jobbes med i mindre klynger. Blir det for stort er det alltid noen som melder seg ut. Jeg tror ikke de gjør dette bevist, men det er mer settingen”* (Trond Øverås, Visit Tromsø-Regionen). Børre Berglund kategoriserer nettverket som en arena for kunnskapsutveksling samtidig som det er sosialt og kommersielt i klyngene. Nettverket tilrettelegger for økt kunnskap om innovasjon og opplevelsesturisme ved at de leier inn foredragsholdere og legger til rette for at aktørene skal kunne dele sine erfaringer.

Turid Grov og Trine Holmen kategoriserer nettverket som sosialt og kommersielt. Sosialt fordi de jobber på en destinasjon hvor det er få opplevelsesaktører, behovet for å ha noen å dele erfaringer og meninger med er derfor stort. *”Det er et ensomt yrke jeg er i, det kan derfor være greit å ha noen å snakke med. Ikke bare om reiseliv, men om praktiske ting som f.eks skatterett. Sammen kan vi søke kunnskap, samtidig som vi får det mer sosialt”* (Turid Grov, Turid Grov glasskunst AS).

Vi oppsummerer ulikhetene mellom store og små nettverk (Tabell 7.1) som vår forskning viser.

Tabell 7.1 Oppsummering av forskjeller mellom nettverkets størrelse

	Store nettverk	Små nettverk
Innovasjons fokus	Mye fokus på innovasjon	Mindre fokus på innovasjon
Kommersielt fokus	Lokale klynger har muligheten til å kommersialisere produkter	Stort fokus på å skape lønnsomme pakkeløsninger sammen
Kunnskap og kompetanse utvikling	Henter inn kunnskap fra eksterne kilder som foredragsholdere og FoU institusjoner	Støtter seg på kunnskapen innad i nettverket
Kjennskap til de andre deltakerne i nettverket	Mange aktører. Hver enkelt aktør kan bli anonym. Men ledelsen legger opp til relasjonsbygging	Få aktører. Alle har god kjennskap til hverandre
Konkurranseskraft	Stor konkurranseskraft nasjonalt og internasjonalt	Stor konkurranseskraft lokalt

Antakelse 6: Store nettverk gir godt kunnskapsutbytte, men kan miste mye av dialogen fordi medlemsbedriftene blir for anonyme i forhold til små nettverk.

Både små og store nettverk kan gi godt kunnskapsutbytte til sine aktører. De to nettverkene vi har studert har ulike mål med samarbeidet. Unike Helgeland fokuserer på å skape et kommersielt produkt ved å samarbeide og dele kunnskap seg i mellom. ALV legger derimot stor vekt på kunnskapsdeling og læring for å motivere og danne et godt kunnskapsgrunnlag, som skal føre til lønnsomme vinteropplevelser i Tromsø. Unike Helgeland sier at alle aktørene i nettverket blir hørt og hver enkelte må gjøre en jobb for nettverket. I ALV er det mulighet for å være mer anonyme, men prosjektleder Børre Berglund er flink til å sette bedrifter i kontakt med hverandre for å skape samarbeid. De er også opptatt av at aktørene skal få delt sine erfaringer med andre aktører i nettverket.

I dette tilfelle ser vi at små nettverk ikke har samme muligheter til å leie inn ekstern ressurser som store nettverk. Kunnskapsutbytte kan derfor være dårligere i små nettverk. I store nettverk kan aktører fort bli anonyme om de ikke går inn for å gjøre en innsats, men vi ser også at nettverket har et høyt fokus på å tilrettelegge for samarbeid og deling av erfaringer.

8 Konklusjon

Vi har til nå gjort en analyse av de empiriske funnene som ble gjort under vår datainnsamling og drøftet våre funn opp mot de litterære aspektene i denne oppgaven. Vi vil i dette kapitlet presentere en konklusjon på bakgrunn av vårt litterære og empiriske studie.

8.1 Innovasjon

I vår analyse kommer det frem at produktinnovasjon er den dominerende innovasjonsformen i opplevelsesturismen. Endringene eller forbedringene av produktene er ofte små og regnes som inkrementelle innovasjoner. Dette gjør at innovasjonen i opplevelsesøkonomien er vanskelig å måle. Noen bedrifter kommer med radikale innovasjoner, men det er hard konkurranse og mange nye aktører som ønsker å etterligne produkter som har gjort stor suksess i markedet. Konkurranse fører til innovasjon, som fører til økt innovativ adferd blant konkurrerende bedrifter (Rønningen & Slåtten 2012). Våre informanter mener at konkurranse er bra for turistnæringen fordi det bidrar til høyere kvalitet og innovasjon i markedet.

Selv om produktinnovasjon er den mest vanlige innovasjonsformen viser vår forskning at bedriftene også innoverer innenfor de andre innovasjonsformene, spesielt markedsinnovasjon. Når de kommer med nye produkter må de også endre strategi for å nå ut til et nytt segment. Forskningen viser at samarbeid gir bedriftene større muligheter til å nå ut til nye markeder og de får et større fokus på å synliggjøre destinasjonen på nasjonal og global basis. Bedrifter som blir medlem i nettverk gjør en organisasjonsinnovasjon fordi deltakelsen endrer på bedriftens struktur. Deltakelsen i nettverk bidrar til nye samarbeidsavtaler som har økt tilbudene av opplevelser i markedet. Det er et høyt fokus på tilgjengeliggjøring av produktene og mange bedrifter har endret på sine prosesser for å gjøre det enklere for konsumentene å få tilgang til deres opplevelser.

8.2 Kundeinvolvering

I oppgaven har vi laget to forskningsspørsmål, vi ønsker nå å svare på oppgavens første forskningsspørsmål som er: *Hvordan kan samarbeid med kunden bidra til innovasjon i opplevelsesturismen?*

Det var enighet blant våre casebedrifter om at kundeinvolvering ville ført til mer innovasjon i opplevelsesøkonomien. Våre informanter kommer med gode eksempler som viser at kundeinvolvering bidrar til bedre kundeforståelse, og gir et eventuelt produkt større sjanse for å bli godt mottatt i markedet. I følge Sundbo & Toivonen, (2011) vil kundeinvolvering i innovasjonsprosessen bidra til bedre kundeforståelse og det kan være en viktig nøkkelfaktor i utvikling av nye produkter. I vår analyse kommer det frem at kundeinvolvering ville ført til mer innovasjon spesielt i samarbeid, fordi det er mange aktører som samarbeider. Pilottesting av pakkelsninger vil gi bedriftene en bekreftelse/avkreftelse på om pakken er salgbar. Det vil være lettere å ta med nye produkter i pakkelsninger siden de vet at produktet fungerer og gir kunden verdi.

I litteraturstudiet så vi at bedrifter kan involvere kunden i flere faser av innovasjonsprosessen for å få størst kundeforståelse og se kundens behov i markedet (Sundbo & Toivonen, 2011). Bedriftene har lite fokus på å involvere kunden i den tidlige fasen av innovasjonsprosessen, men bedriftene er veldig opptatt av hva kunden synes om deres opplevelser. Det er ingen av våre informanter som involverer kunden i hele prosessen. Vår forskning viser at nye ideer til innovasjoner ofte fremkommer under samskapningen av opplevelsen. Noen har involvert kunden i slutten av prosessen for å teste og rettet opp feil ved produktet, men selve ide og utviklingsfasen gjør bedriftene uten kunden. Dette kommer trolig av at de samskaper produktet med kunden og får ideer og tips under produksjonen av produktet. Forskningen viser derfor at reiselivsbedrifter oftest involverer kunden passivt.

De bedriftene som aktivt har involvert kunden i innovasjonsprosessen har god erfaring med dette. De forteller at det gir dem en bedre kundeforståelse, og de ofte får tilbakemeldinger som de ikke var klar over på forhånd. Vi ser at kundeinvolvering både har ført til forkasting av nye produkter, og radikale endringer i produktinnovasjonen.

8.3 Nettverk

Vi ønsker nå å svare på oppgavens andre forskningsspørsmål som er: *Hvordan kan deltakelse i nettverk bidra til innovasjon i opplevelsesturismen?*

I litteraturstudiet ser vi at deltakelse i formelle og uformelle nettverk er viktig kilde til innovasjon (Gausdal, 2008). Vår empiriske forskning viser at deltakelse i nettverk er med på å *motivere og inspirere* aktørene til å innovere. Diskusjon med eksterne aktører bidrar til at bedriftene tør å prøve nye løsninger på produkter.

Hver enkelte aktørs bidrag til motivasjon blir viktigere i små nettverk. De har ikke muligheten til å hente inn eksterne motivatorer eller foredragsholdere som holder motivasjonen oppe. Unike Helgeland har oftere møter og er opptatt av at alle aktørene i nettverket kan være på samlingene og bidra med kreative og positive innspill. Her er det et veldig stort fokus på at deltakerne må være tilstede og aktørene i nettverket skal synes og delta aktivt.

Nettverk danner en plattform/arena for at bedrifter i samme næring skal møtes og starte et samarbeid. Vår forskning viser at en viktig faktor for at aktørene blir medlem i nettverk er det *sosiale aspektet*. Yrket er preget av små aktører med få ansatte som har et ønske om mer relasjoner til aktører i næringen. I vårt litteraturstudie var det mer fokus på å danne et samfunn for aktører i samme næring som skal bidra til et felleskap. Det kom ikke frem at aktørene ønsket å delta på grunn av det kollegiale.

Eksterne ressurser blir mer tilgjengelig for aktørene som deltar i nettverk, og en kan få tilgang til *stordriftsfordeler* som er en kilde til innovasjon. Tilgangen til eksterne ressurser varierer ut i fra nettverkets størrelse. Det er større muligheter til å få tilgang til eksterne ressurser i store nettverk fordi det er flere aktører å starte samarbeid med. Store nettvert har flere ressurser enn små nettverk og derfor muligheten til å hente inn ekstern kunnskap og kompetanse som kan bidrar til innovasjon.

Vår analyse indikerer at innovasjonsgraden i nettverket øker i samsvar med antall aktører. Store formelle nettverk har muligheten til å følge opp aktørene og sette konkrete mål, fordi de har en profesjonell leder i nettverket. I litteraturen så vi at stillaser er interaktiv og gjensidig veiledning, og aktiviteter for at aktørene i nettverket

skal få et større fokus på innovasjon. Forskningen viser at innovasjonsgraden i bedriftene øker etter at de blir medlem i nettverk. Små nettverk har ikke samme muligheter fordi det krever eksterne aktører som måler og følger opp resultatene.

I store nettverk kan aktørene være mer anonyme, med ledelsen er veldig bevisste på å sette aktører i kontakt med hverandre for å skape samarbeid utenfor de offisielle samlingene som arrangeres. Klynger kan bidra til at bedrifter inngår i forpliktende samarbeidsavtaler som gjør at de får sterkere konkurransekraft i markedet (Iversen et al., 2014). I Tromsø har aktørene jobbet mot det internasjonale markedet i fellesskap, de jobber tett opp mot turoperatørene fra internasjonale land. Destinasjonen har hatt stor vekst innenfor turisme, og samarbeid mellom aktørene har gjort destinasjonen konkurransedyktig på internasjonal basis.

Unike Helgeland ønsker å møte etterspørselen etter opplevelser på Helgeland og tjene på produkter som de utvikler i fellesskap. Vi tror at Helgeland som destinasjon kommer til å være konkurransedyktig på nasjonal basis men det krever mer fokus på markedsføring om de skal kunne konkurrere på global basis.

I tabellen under ser vi på antakelsene vi gjorde under litteraturstudie i forhold til oppgavens empiristudie.

Vi vil nå oppsummere antakelsene vi gjorde i litteraturstudiet med de funnene vi har gjort i empiristudiet (tabell 8-1).

	Antakelse	Vår forskning viser
Innovasjon	<p>Antakelse 1: Innovasjon er en av de viktigste kildene til at bedrifter klarer å skape og opprettholde vedvarende konkurransefortrinn og verdiskapning.</p> <p>Antakelse 2: Innovasjon i opplevelsesøkonomien kan være vanskelig å måle siden det er små inkrementelle innovasjoner fremfor store radikale. Det kan derfor være vanskelig å skille innovasjonstypene fra hverandre.</p>	<p>Det er avgjørende for opplevelsesaktører å skape nye produkter fordi konsumenten ofte ønsker en ekstraordinær opplevelse. Markedsinnovasjon er vesentlig for en jevn strøm av turister.</p> <p>Produkt- og markeds innovasjon er de dominerende innovasjonsformene i opplevelsesturismen. De er mange inkrementelle innovasjoner, som er vanskelig å måle. Samarbeid skaper muligheten for nye produkter og radikale innovasjoner.</p>
Kundeinvolvering i innovasjonsprosessen.	<p>Antakelse 3 A: Kundeinvolvering i innovasjonsprosessen bidrar til bedre kundeforståelse og det er en viktig faktor i utvikling og innovasjon.</p> <p>Antakelse 3 B: Involvering av konsumenten kan medføre kutt i kostnadene og redusere risikoen for å bli avvist i markedet.</p>	<p>Kundeinvolvering har ført til bedre kundeforståelse og fremveksten av nye løsninger på produktet. Lite involvering i idefasen av innovasjoner, grunnet samskapning av produkter.</p> <p>Kostnadene blir ikke redusert direkte. Men risikoen reduseres fordi bedriften kjenner kundens behov, og har muligheten til å forbedre produktet før lansering.</p>
Nettverk	<p>Antakelse 4 A: Deltakelse i nettverk er en viktig kilde til samarbeid mellom reiselivsbedrifter.</p> <p>Antakelse 4 B: Samarbeid kan føre til kutt i kostnadene eller økt kapasitet fordi bedriftene får tilgang til ”stordriftsfordeler”.</p> <p>Antakelse 4 C: Deltakelse i nettverk øker motivasjonen hos aktørene i nettverket til å være innovative.</p> <p>Antakelse 5: Klynger kan bidra til at aktørene inngår i samarbeidsavtaler og har en større sjanse for å være konkurransedyktig på nasjonal og global basis.</p> <p>Antakelse 6: Store nettverk gir godt kunnskapsutbytte, men kan miste mye av dialogen fordi medlemsbedriftene blir for anonyme i forhold til små nettverk.</p>	<p>Nettverket danner en plattform/arena som gjør det enklere for reiselivsbedrifter å samarbeide. Bedrifter er ofte deltaker i nettverk grunnet det sosiale, de andre aktørene får rollen som deres arbeidskollegaer.</p> <p>Bedriftene får tilgang til stordriftsfordeler som kunnskapsutvikling, markedstilgang, kompetanseutvikling og produktutvikling, men kostnaden reduseres ikke.</p> <p>Motivasjonen til å innovere har økt etter at våre informanter ble medlem i nettverket.</p> <p>Klyngene har bidratt til at reiselivsaktørene har inngått i samarbeidsavtaler som har gjort dem mer attraktivt nasjonalt og globalt.</p> <p>Bedriftene får et godt kunnskapsutbytte i både store og små nettverk. Store nettverk mister ikke dialogen om de deler nettverket inn i mindre klynger.</p>

Tabell 8.1 Oppsummering av funn.

8.4 Svar på problemstillingen

Vi har nå svart på oppgavens to forskningsspørsmål og vil derfor besvare den overordnede problemstillingen som er: *Hvordan bidrar samarbeid til innovasjon i opplevelsesturismen?*

Vår forskning indikerer at samarbeid både i form av nettverk og kundeinvolvering bidrar til innovasjon i opplevelsesturismen. Samarbeid med eksterne aktører bidrar til nye ideer, motivasjon, kunnskap og samarbeidsavtaler mellom bedrifter.

Motivasjonen til å innovere er forskjellig og bedriftene får ideer fra ulike kanaler. Mange tar til seg tilbakemeldinger fra kunden under produksjonen av opplevelsen og videreutvikler ideen til innovasjoner i liten og stor skala. Det er et uklart skille mellom samskapning og kundeinvolvert innovasjon i studiet. Vi ser at samskapning ofte bidrar til nye ideer og kan være starten på en innovasjon. Kundeinvolvert innovasjon brukes mest av opplevelsesbedrifter for å undersøke om ideen eller produktet skaper verdi for konsumenten.

Nettverk bidrar til at bedrifter får motivasjon til å innovere. I store nettverk er de bevisste på å motivere aktørene til å innovere, mens i små nettverk er de mer avhengige av at hver enkelt aktør motiverer de andre medlemmene i nettverket.

Når bedrifter går sammen får de større makt i markedet og kan påvirke destinasjonen på andre måter enn hvis de hadde stått alene. Pakkeløsninger som bedriftene i nettverk setter sammen gjør destinasjonen mer attraktiv og etterspørselen etter opplevelser på destinasjonen øker. Dette bidrar også til at flere aktører ønsker å tilby opplevelser i markedet.

8.5 Implikasjoner

Formålet med denne oppgaven var å se hvordan opplevelsesbedrifter jobber sammen med kunden og aktører i nettverk. For å se om samarbeid i opplevelsesøkonomien bidrar til økt innovativ adferd. Siden turistnæringen betegnes som den minst innovative næringen ønsker vi med vårt studie og finne faktorer som kan hjelpe opplevelsesaktører til å innovere.

På bakgrunn av vårt litterære og empiriske studie og de funnene vi har gjort i denne oppgaven, ønsker vi å komme med noen implikasjoner for hvordan samarbeid bidrar til økt innovasjonsgrad i opplevelsesøkonomien. Kunden er blitt en viktigere faktor for opplevelsesbedrifter nå som kunden aktivt deltar i opplevelsen og samskaper produktet med bedriften. Det kommer frem at kundeinvolvering bidrar til økt kundeforståelse og forbedring av produkter/opplevelser. Det bør derfor legges mer til rette for kundeinvolvering i opplevelsesbedrifter for å øke kvaliteten og fremgangen av nye opplevelser som møter etterspørselen i markedet.

Opplevelsesbedrifters deltakelse i nettverk viser deg å ha stor betydning for innovasjonsgraden i opplevelsesturismen. Samarbeid bidrar til økt kunnskap, kompetanse og tilgangen bedriftene har til eksterne ressurser. I store nettverk kommer det frem at ledelsen i nettverk har stor betydning for å få aktørene til å være bevisste på innovasjon. Dette kan de løse ved tett oppfølging av innovasjonsgraden og tilrettelegging for økt kunnskapsnivå, som skal inspirere aktørene til å tenke mer innovativt. En vesentlig faktor for å øke innovasjonsgraden hos aktørene er å sette bedrifter som har like interne mål i kontakt med hverandre. Bedrifter med like mål kan derfor finne løsninger eller inngå i forpliktende samarbeidsavtaler for å nå målene i felleskap. Dette kan knyttes opp mot vår teori om stillaser hvor de forteller at de kan være en utfordring å engasjere små bedrifter hvis de ikke har fokus på vekst. Det er derfor viktig at nettverk tilrettelegger for gjensidig læring som retter aktørenes fokus på innovasjon.

8.6 Oppgavens begrensinger

Studiet ble begrenset til aktører som driver med opplevelsesbasert reiseliv i Nord-Norge. Vi valgte å ta utgangspunkt i to nettverk, ett på Helgeland og ett i Tromsø. De funnene vi har gjort i oppgave er basert på to reiselivsbedrifter på Helgeland og fem i Tromsø. I oppgaven har vi trukket slutninger som også kunne gjelde for andre nettverk, men vi vil ikke kunne generalisere våre funn til å gjelde for andre nettverk og destinasjoner. Datainnsamlingen er basert på bedriftenes egne meninger, ut fra de teoretiske aspektene vi ønsket svar på. Svarene vi fikk fra informantene kan derfor avvike fra virkeligheten, hvis de har fokusert mer på positive aspekter for ikke å stille bedriften i et dårlig lys.

Når vi valgte ut informanter så vi i utgangspunktet etter to nettverk som var ulike fra hverandre. Vi ønsket også at deltakerne i nettverket tidligere hadde involvert kunden i innovasjonsprosessen. Det var vanskelig å finne bedrifter siden vi hadde mange utvelgelses kriterier, det var heller ikke alle bedriftene vi kontaktet som kunne stille opp. Derfor var ikke alle informantene innenfor alle kriteriene vi hadde satt i utgangspunktet. Vi kunne kanskje fått bedre svar spesielt om kundeinvolvering hvis vi hadde hatt flere bedrifter som involverte kunden i hele eller store deler av innovasjonsprosessen.

8.7 Videre forskning

For videre forskning kunne det vært interessant å undersøke flere nettverk. Dette for å sammenligne dem ytterligere, men også ha flere informanter slik at det være mulig å generalisere. En kvantitativ undersøkelse av nettverk i Nord-Norge ville bidratt til ytterligere data for analysen og det kunne gitt interessante funn om temaene.

Det ville vært interessant å undersøke hva kundene mener om temaene vi har tatt opp i oppgaven. Spesielt kunder som har vært involvert i innovasjonsprosessen til en eller flere reiselivsbedrifter. I vårt litterære studie var det noen kritiske faktorer underveis (risiko, dialog, åpenhet og tilgang) som kunne vært interessante å forsket videre på i forhold til kundens syn på kundeinvolvert innovasjon. For å se om kundene mener at bedriftene hører på deres meninger/innspill og om deres deltakelse bidro til innovasjon for bedriften.

I vår forskning kom det frem at alle aktørene som er med i nettverk er veldig åpne mot andre reiselivsbedrifter i markedet. Til videre forskning kunne en forsket på reiselivsbedrifter som ikke ønsker å delta i nettverk for å se om de er mindre åpne med sine konkurrenter. Ved å undersøke hvorfor bedrifter har valgt å trekke seg ut av nettverk kunne det dukket opp noen interessante funn.

Kundeinvolvering gjør pakkeløsninger mer rustet til å overleve i markedet. En får da gjort nødvendige endringer på produktet og leverandøren finner ut om pakken fungerer i praksis. Til videre forskning kan en sammenligne pakketerte produkter som har blitt pilottestet med tilsvarende produkter som gikk rett i produksjon for å se om kundeinvolvering har stor betydning for bedriftens forståelse av kundens behov.

LITTERATURLISTE

Alsos, G.A., Eide, D., & Madsen, E.L., (2014) Handbook of reserch on innovation in tourism industries. Edward Elgar Publicing Limited, UK.

Boswijk, A., Peelen, E., & Olthof, S. (2011). Economy of Experiences” 3rd edition. Pearson Education Benelux, Dutch.

Breiby, M. (2012). Innovasjon i opplevelsesbasert reiseliv. En sammenligning av to nasjonale turistveger (S. 100-119) I Rønningen, M., Slåtten, T. (red). Innovasjon og næringsutvikling i en reiselivskontekst. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Bærenholdt, J. O., & Sundbo, J. (2007). Opplevelsesøkonomi- produktion, forbrug, kultur. Fagbokforlaget Samfunnslitteratur, Fredriksberg C.

Clausen, T. H., & Madsen, E. L. (2014). Innovations, their knowledges sources and their effects in experience-bases tourism, Handbook of research on innovation in tourism industries. Cheltenham, UK: Edwar Elgar.

Edvardsson, B., Gustafsson, A., Kristensson, P., Magnusson, P. & Matthing, J. (2006). Involving customers in new service development. Imperial Collage Press, London.

Eide, D. (2015). Innovation- does sectors, logics and contexts matters? (foil)

Eide, D. & Fuglsang, L. (2013) Netwoarking in the experience economy: Scaffolded networks between designed and emerging regional development. I Sundbo, J & Sørensen, F (2013) Handbook on the experience economy. Edward Elgar Publishing Limited, UK.

Eide, D. & Fuglsang, L. (forthcomming). Nettverksdrevet læring og innovasjon i opplevelsesbasert reiseliv. I Jensen, Ø. & Skallerud, K.(eds), Innovativ og opplevelsesbasert verdiskaping i reiselivsnæringen (Innovative and experience based value creation in trourism and travel). Oslo: Cappelen Damn Akademisk. June 2015

Eide, D. & Mossberg, M. (forthcomming). Opplevelsesdesign og innovasjon med fokus på kundeinteraksjoner. I Jensen, Ø. & Skallerud, K.(eds), Innovativ og opplevelsesbasert verdiskaping i reiselivsnæringen (Innovative and experience based value creation in trourism and travel). Oslo: Cappelen Damn Akademisk. June 2015

Easterby-Smith, M., Thorpe, R & Jackson, P.(2012). Management research, 4th edition. SAGA publications, London.

Fuglsang, L., Ness, H., & Eide, D., (nd). Call for paper abstracts - Special Issue on The Dynamics of Networks, Networking and Innovation in the Tourism industry. Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism.

Jenssen,J.I., (2010). Perspektiver på interorganisatoriske nettverk og innovasjon i små kunnskapsintensive virksomheter. En litteraturgjennomgang.

- Johannesen, A., Kristoffersen, L. & Tufte, P. A. (2010) *Forskningsmetode, for økonomisk-administrative fag*. Abstrakt forlag AS, Oslo.
- Mehmetoglu, M. (2004). *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Fagbokforlaget, Bergen.
- Newell, S., Robertson, M., Scarbrough, H. & Swan, J., (2009). *Managing knowledge work and innovation, second edition*. Palgrave Macmillan.
- Payne, A. F., Storbacka, K., & Flow, P. (2007). *Managing the co-creation of value*. Academy of Marketing.
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). *The experience economy*. Harvard business school press, Boston.
- Prebensen, N. K. (2014). *Facilitating for enhanced experience value*. I Alsos, G. A. Eide, D. og Madsen, E. L. (2014), *Handbook of research on innovation in tourism industries*. Edward Elgar Publishing Limited, UK.
- Paulsen, T. S., Hjalager, A., & Finke, H. B. (2014). *Landdistrikternes potentiale for outdoor turism*. Syddansk universitet, Esbjerg og forfatterne.
- Rønningen, M. (2009). *Innovasjon i bygdeturisme*. Rapport nummer 5/09, Oppdragsgiver: Norges forskningsråd
- Rønningen, M. & Lien, G., (2014). *The importance of systematic features for innovation orientation in tourism firms*. I Alsos, G. A. Eide, D. og Madsen, E. L. *Handbook of research on innovation in tourism industries*. Edward Elgar Publishing Limited, UK.
- Rønningen, M. & Slåtten, T. (2012). *Innovasjon og næringsutvikling i reiselivskontekst*. Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.
- Sundbo, J., Orfila-Sintes, F., & Sørensen, F. (2006). *The innovation behaviour of tourism firms- Comparative studies of Denmark and Spain*. Elsevier.
- Sundbo, J., Sørensen, F., & Fuglsang, L. (2013). *Handbook on the experience economy*. Edward Elgar Publishing Limited UK
- Sundbo, J. & Hagedorn-Rasmussen, P. (2008). *The backstaging of experience production*, i J.Sundbo og P.Darmer (red.) *Creating experiences in the experience economy*. Northampton:Edward Elgar.
- Sundbo, J. & Toivonen, M., (2011). *User-based innovation in services*. Edward Elgard Publishing Ltd. SE I DEN: HVOR ER DEN PUBL?
- Teigen, H., Mehmetoglu, M. & Haraldsen, T.(2009). *Innovasjon, opplevelser og reiseliv*. Fagbokforlaget, Bergen.

Wickham, P, A., (2006). Strategic entrepreneurship, fourth edition. Pearson Education. SJEKK LAND

INTERNETTREFERANSER

A joint publication of OECD & Eurostat. (2006). Oslo Manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data. Nedlastet 02.12.2014 fra http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/science-and-technology/oslo-manual_9789264013100-en#page49

Antikainen, M, (2011). Facilitating customer involvement in collaborative online innovation communities. VTT Technical Research Centre, Finland. Nedlastet 29.04.2015 fra: <http://dspace.cc.tut.fi/dpub/bitstream/handle/123456789/20513/antikainen.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Arrestad, L. & Hem, L. (2008). Ulike vekststrategier for et merke - en sammenligning (Del II). Nedlastet 07.05.15 fra: <http://www.magma.no/ulike-vekststrategier-for-et-merke-en-sammenligning-del-ii>

Baggio, R., & Cooper, C., (2010). Knowledge transfer in a tourism destination: the effects of a network structure. Nedlastet: 02.03.15. Fra: <http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/02642060903580649#abstract>

Chesbrough, H. (2003). Open innovation, the new imperative for creating and profiting from technology. Harvard business school press. Nedlastet 10.02.15 fra: http://books.google.no/books?id=4hTRWStFhVgC&printsec=frontcover&hl=no&source=gbg_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Chesbrough, H. (2011). Open Services Innovation: Rethinking Your Business to Compete and Grow in a New Era. Nedlastet 01.03.15 fra: http://www.viagroup.fi/vwp/wp-content/uploads/2012/02/Henry-Chesbrough_VIA-Leaders-Forum-2012.pdf

Cooradi, G, Gherardi, S & Vercelloni, L. (2010). Through the practice lens: Where is the bandwagon of practice-based studies heading? Management Learning UK. Nedlastet: 14.05.15 fra: <http://mlq.sagepub.com/content/41/3/265.full.pdf+html>

Eide, D. (2010). Læring og innovasjon. Nedlastet 30.09.2014 fra: http://kph.no/uploads/media/innovasjon_DE.pdf

Eide, D. & Fuglsang, L. (2013). The experience turn as 'bandwagon': Understanding network formation and innovation as practice. Nedlastet 02.05.15. Fra: <http://eur.sagepub.com/content/early/2012/06/15/0969776412448090.full.pdf+html>

Flatnes, A. & Furre, H., (2012). Evaluering av Arena Innovative opplevelser. Oxford research. Nedlastet 17.02.15. Fra: http://www.oxfordresearch.no/media/133364/evaluering_av_arena_innovative_opplevelser.pdf

Fuglsang, L. (2008). Innovation and the creative process. Edward Elgard publishing UK. Nedlastet 11.10.14
https://books.google.no/books?hl=no&lr=&id=nJnm_OnuMEEC&oi=fnd&pg=PR1&dq=innovation+and+the+creative+process&ots=mUqaSat3VW&sig=ciZ36TS8f56oq1Idwfz0LfUF_Gg#v=onepage&q=innovation%20and%20the%20creative%20process&f=false

Iversen, E. K., Løge, T, H., Jacobsen, E. I., & Sandvik, K. (2014). Verdiskapningsanalyse av reiselivsnæringen i Norge- Utvikling og fremtidspotensial. Menon business economics, Oslo. Nedlastet: 11.03.15
<https://www.regjeringen.no/contentassets/78e603ad6c8e432695d2bca64fe54d3f/verdiskapningsanalyse-av-reiselivsnaringen-sluttrapport-28--januar-2015.pdf>

Gausdal, A. H., (2008). Hvordan skape innovative nettverk?. Nedlastet 27.10.2014 fra <http://www.magma.no/hvordan-skape-innovative-nettverk>

Granseth, T. (2012) Norsk turisme. Publisert: Statistisk sentralbyrå. Nedlastet: 15.01.15 fra http://www.ssb.no/transport-og-reiseliv/artikler-og-publikasjoner/_attachment/64966?_ts=136e383e288

NHO reiseliv, (2015). Regjeringen varsler økt satsning på reiseliv. Nedlastet: 13.03.15 <http://www.nhoreiseliv.no/2015/03/09/regjeringen-varsler-okt-satsing-pa-reiseliv/>

Novelli, M. (2006). Networks, clusters and innovation in tourism: A UK experience Nedlastet 30.10.14. Fra: <http://ezproxy.uin.no:2084/science/article/pii/S0261517705001913>

Mehmetoglu, M. & Engen, M. (2011). Journal of Quality Assurance in Hospitality & Turism. Nedlastet 27.10.2014 fra: <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/1528008X.2011.541847>

Nesheim, T. & Olsen, K, M., (2011). Kunnskapsdeling i en kompleks organisasjon. Publisert i Magma. Nedlastet 10.03.15, fra: <http://www.magma.no/kunnskapsdeling-i-en-kompleks-organisasjon>

Pine, J, B & Gilmore, J, H (2011) ”The Experience Economy” Nedlastet 10.09.2014 fra: http://www.google.no/books?hl=no&lr=&id=edtOyzyKgXUC&oi=fnd&pg=PR7&dq=experience+economy&ots=2lkEzHPsBM&sig=fx_7jFSn2M9htF4HyPRpYSj7WeI&redir_esc=y#v=onepage&q=experience%20economy&f=false

Porter, M., (1998). Clusters and the New Economics of Competition. Nedlastet 30.10.14. Fra: <http://hbr.org/1998/11/clusters-and-the-new-economics-of-competition/>

Reiselivskunnskap, (2015). I gang med videreutvikling av vinterturisme. Nedlastet 15.05.15 fra: <http://www.reiselivskunnskap.no/igang-med-videreutvikling-av-vinterturisme/>

Sundbo, J., & Hagedorn-Rasmussen, P. (2006). The Backstaging of Experience Production. Nedlastet 01.12.2014 fra: http://www.det-danske-ledelsesakademi.dk/2006/papers_11122006/Jon_Sundbo&Peter_Hagedorn-Rasmussen.pdf

Sharratt, M. & Usoro, A., (2003). Understanding Knowledge-Sharing in Online Communities of Practice. Electronic Journal of Knowledge Management, December Page:191 Nedlastet 15.02.15. Fra: <file:///Users/kristianolsen/Downloads/ejkm-volume1-issue2-article32.pdf>

Vintertroms. (nd) Sterke, arktiske vinteropplevelser til hele verden Nedlastet 10.04.15 fra: <http://www.vintertroms.no/Prosjektet>

Willassen, T-E., (2012). Fra Vri-prosjekt til bedriftsnettverk. Nedlastet 19.03.15. Fra: <https://www.nfk.no/VRI/fra-vri-prosjekt-til-bedriftsnettverk.aspx>

VEDLEGG 1

Intervjuguide

Vi er to studenter ved handelshøgskolen ved Universitetet i Nordland som skriver masteroppgave innen temaet innovasjon i opplevelsesøkonomien. Vi har valgt å undersøke hvordan samarbeid bidrar til innovasjon i opplevelsesturismen.

Datamaterialet skal brukes i den videre analysen i vår masteroppgave. Har dere behov for å være anonym, eller er det greit at vi bruker deres navn i vår oppgave? Er det greit at vi bruker båndopptaker?

Hvis det er ønskelig kan vi sende dere et sammendrag av intervjuet i ettertid. Intervjuet vil ta ca 50-60 min.

Problemstilling: Hvordan bidrar samarbeid til innovasjon i opplevelsesbasert reiseliv?

Dato:

1. Informanten:

- Navn på informanten
- Informantens rolle i bedriften

2. Om bedriften:

- Navn på bedriften
- Antall ansatte
- Når ble bedriften stiftet
- Bedriftens lokalisering
- Hvilket produkt/opplevelser tilbyr dere?
- Hvem er kundene deres
- Hvordan får dere nye kunder?
- Hvordan bakgrunn, erfaring og utdanning har lederen?
- Hvordan har utviklingen til bedriften vært?
- Hvordan er lønnsomheten i deres bedrift? Hvordan har lønnsomheten utviklet seg?

3. Innovasjon

- Hvordan jobber dere internt i bedriften med nyskapning og innovasjon?
- Hvordan går dere frem for å utvikle nye produkter/opplevelser?
- Hvilke type innovasjon er det dere prøver å skape?
- Er dere åpne med deres konkurrenter og deler erfaringer, eller holder dere ideen for dere selv?
- Hvor finner du/dere inspirasjon til å innovere?

4. Kunde involvert innovasjon

- Involverer dere kunden i innovasjonsprosessen?
 - Pilotkunder
 - Spørreundersøkelse
 - Planlegging
 - testing
- Hvor kontakter dere kunden for å starte et samarbeid?
- Holder dere kontakten videre på samme måte?
- Har dere implementert kundeløsninger som er innhentet under kundemøte eller telefon/internett?
- Er dere åpen med kundene under samarbeidet eller tilbakeholder dere informasjon for å beskytte innovasjonen?
- Hvordan motiverer dere kunder til å delta i innovasjonsprosessen?
- Hvordan vil du beskrive dialogen med kundene?
- Føler dere at kundeinvolvering fører til kutt i kostnadene og redusert risiko?
- Føler dere press til innovasjon når kunden er involvert?
- Har kundeinvolvering ført til innovasjon?
- Ville dere hatt denne innovasjonen uten å involvere kunden?

Hvis de ikke involverer kunden

- Tror dere kundeinvolvering ville bidratt til mer innovasjon i deres bedrift/ nettverk? Hvorfor?
- Hvorfor involverer dere ikke kunden i innovasjonsprosessen?
- Hvordan ville dere kontaktet kunden for å involvert dem i innovasjonsprosessen?

5. Nettverk

- Hvorfor har du/dere valgt å være med i nettverket?
- Har dere et åpent eller lukket nettverk?
- Hvordan ble nettverket etablert?
- Var det noen kritiske hendelser underveis?
- Er dere med i flere nettverk?
- Hvilke type nettverk vil dere si at dere er?
 - Sosialt
 - Læring og kompetanse
 - Kommersielle nettverk
- Hvilke kriterier stilles for deltakelse i nettverket? (geografisk?)
 - Lokalt eller ikke
- Ser du på noen av samarbeidspartnerne som konkurrenter? Hvorfor?
- Hvordan takler dere det?
- Hva koster det å være med i bedriftsnettverket? (kunnskap?)
- Hva får dere ut av å være med i bedriftsnettverket?
- Stoler du på dine samarbeidspartnere i nettverket? Er det gjensidig tillitt?
- Er dere åpne for innspill fra utsiden av nettverket?

- Hvilke planer og ambisjoner har dere for nettverket/bedriften fremover?
- Legger nettverket strategier og planer for å nå målene dere har satt, og følges disse opp av bedriften?
- Produserer dere feller produkter innad i nettverket? Er disse konkurransedyktige mot andre produkter?
- Har motivasjonen for å innovere økt etter at dere ble medlem av nettverket?
- Investerer dere mye tid og ressurser i nettverket?
- Hvordan jobber dere for å få flere bedrifter med i nettverket?
- Kjenner du noen av deltakerne i nettverket på flere plan? (familie/venner)?
- Har nettverket bidratt til innovasjon?
- Tror du størrelsen på nettverk har stor betydning for samarbeid og innovasjon? Hvorfor?
- Teorien sier at jo større et nettverk er jo mer får en ut av det, mens andre mener at nettverk mister mye av dialogen når de er større, hva mener du?
- Promoterer dere nettverket? Hvordan?
- Ønsker dere nye deltakere i nettverket?

VEDLEGG 2

Intervjuguide for prosjektleder

Vi er to studenter ved handelshøgskolen ved Universitetet i Nordland som skriver masteroppgave innen temaet innovasjon i opplevelsesøkonomien. Vi har valgt å undersøke hvordan samarbeid bidrar til innovasjon i opplevelsesturismen.

Datamaterialet skal brukes i den videre analysen i vår masteroppgave. Har dere behov for å være anonym, eller er det greit at vi bruker deres navn i vår oppgave? Er det greit at vi bruker båndopptaker?

Hvis det er ønskelig kan vi sende dere et sammendrag av intervjuet i ettertid. Intervjuet vil ta ca 50-60 min.

Problemstilling: Hvordan bidrar samarbeid til innovasjon i opplevelsesbasert reiseliv?

Dato:

6. Informanten:

- Navn på informanten
- Informantens rolle i nettverket
- Informantens bakgrunn: Utdanning, erfaring osv
- Hva er din rolle i nettverket?
- Driver du flere nettverk?
- Har du noen andre jobber?

Nettverket

- Når og hvordan ble nettverket stiftet??
- Har du noen tilknytning til Nord Norge?
- Nettverkets lokalisering?
- Hvilket produkt/opplevelser tilbyr dere?
- Hvem er kundene til nettverket?
- Hvordan får dere nye kunder?
- Hvordan har utviklingen til nettverket vært?

Hvordan leder du nettverket?

Hvordan kommer du frem til møtepunktene for nettverket?

Hvordan går du frem for å skape inspirasjon?

Hva er hensikten med nettverket?

Hva er kriterier for å få være med i nettverket?

7. Innovasjon

- Hvordan jobber dere internt i bedriften med nyskapning og innovasjon?
- Hvordan går dere frem for å utvikle nye produkter/opplevelser?
- Hvilke type innovasjon er det dere prøver å skape?
- Er dere åpne med deres konkurrenter og deler erfaringer, eller holder dere ideen for dere selv?
- Hvor finner du/dere inspirasjon til å innovere?

8. Kunde involvert innovasjon

- Involverer dere kunden i innovasjonsprosessen?
 - Pilotkunder
 - Spørreundersøkelse
 - Planlegging
 - testing
- Hvor kontakter dere kunden for å starte et samarbeid?
- Holder dere kontakten videre på samme måte?
- Har dere implementert kundeløsninger som er innhentet under kundemøte eller telefon/internett?
- Er dere åpen med kundene under samarbeidet eller tilbakeholder dere informasjon for å beskytte innovasjonen?
- Hvordan motiverer dere kunder til å delta i innovasjonsprosessen?
- Hvordan vil du beskrive dialogen med kundene?
- Føler dere at kundeinvolvering fører til kutt i kostnadene og redusert risiko?
- Føler dere press til innovasjon når kunden er involvert?
- Har kundeinvolvering ført til innovasjon?
- Ville dere hatt denne innovasjonen uten å involvere kunden?

Hvis de ikke involverer kunden

- Tror dere kundeinvolvering ville bidratt til mer innovasjon i deres bedrift/ nettverk? Hvorfor?
- Hvorfor involverer dere ikke kunden i innovasjonsprosessen?
- Hvordan ville dere kontaktet kunden for å involvert dem i innovasjonsprosessen?

9. Nettverk

- Hvorfor har du/dere valgt å være med i nettverket?
- Har dere et åpent eller lukket nettverk?
- Hvordan ble nettverket etablert?
- Var det noen kritiske hendelser underveis?
- Er dere med i flere nettverk?
- Hvilke type nettverk vil dere si at dere er?
 - Sosialt
 - Læring og kompetanse

- Kommersielle nettverk
- Hvilke kriterier stilles for deltakelse i nettverket? (geografisk?)
 - Lokalt eller ikke
- Ser du på noen av samarbeidspartnerne som konkurrenter? Hvorfor?
- Hvordan takler dere det?
- Hva koster det å være med i bedriftsnettverket? (kunnskap?)
- Hva får dere ut av å være med i bedriftsnettverket?
- Stoler du på dine samarbeidspartnere i nettverket? Er det gjensidig tillitt?
- Er dere åpne for innspill fra utsiden av nettverket?
- Hvilke planer og ambisjoner har dere for nettverket/bedriften fremover?
- Legger nettverket strategier og planer for å nå målene dere har satt, og følges disse opp av bedriften?
- Produserer dere feller produkter innad i nettverket? Er disse konkurransedyktige mot andre produkter?
- Har motivasjonen for å innovere økt etter at dere ble medlem av nettverket?
- Investerer dere mye tid og ressurser i nettverket?
- Hvordan jobber dere for å få flere bedrifter med i nettverket?
- Kjenner du noen av deltakerne i nettverket på flere plan? (familie/venner)?
- Har nettverket bidratt til innovasjon?
- Tror du størrelsen på nettverk har stor betydning for samarbeid og innovasjon? Hvorfor?
- Teorien sier at jo større et nettverk er jo mer får en ut av det, mens andre mener at nettverk mister mye av dialogen når de er større, hva mener du?
- Promoterer dere nettverket? Hvordan?
- Ønsker dere nye deltakere i nettverket?