



UNIVERSITETET I
NORDLAND

HANDELSHØGSKOLEN

MASTEROPPGAVE

“Hva påvirker til innovasjon i opplevelsesbasert reiseliv, i en avsidesliggende destinasjon som Svalbard?”

BE307E

Entreprenørskap og innovasjonsledelse

Thomas Strand
Fredrik Ellingsen

Mai 2015



Abstract

The tourism industry is constantly pointed out as an important industry for the Norwegians for the future to come. When they no longer rely on the oil industry. In a continuously more globalized world community, it will be important for the Norwegian tourism businesses to be innovative and be under continuous development. To be able to deliver competitive services and experiences.

The community on the arctic island of Svalbard reflects this situation. The development and restructuring of the industries in the region have already been going on for some time. The cornerstone business in the town of Longyearbyen, *Store Norske Kulkompani*, and their coal mining industry is steadily moving towards its end, and the arctic tourism is becoming a more and more important industry for the region.

This study has been conducted by analyzing experience-based tourism businesses on Svalbard. Throughout this study, it will be aiming to find out how different sources have effect and influence on their capability of innovation. It will also find out what are the characteristics of the innovations that are being developed in such a remote region. These issues leads in towards this thesis research question, which is:

What affects towards innovation in the experience based tourism industry, in a secluded destination as Svalbard?

In the literature, we present Schumpeter's definitions and classifications of innovation. Furthermore, it will shows how different sources can affect the different processes of innovation illustrated in the linear innovation model. The sources that will be gone through in this study will involve cooperation and competition. Not just isolated, but also how those two sources can affect innovation by interacting with each other simultaneously. This phenomenon is referred to as co-opetition.

The empirical data has been acquired by interviewing five different experience-based tourism businesses on Svalbard, and from the data acquired, there have been identified nine different innovations. Which again were analyzed as a case study.

Throughout the analytical process, this study will conclude by stating that the developed innovations especially exist in the form of product innovations. Typically as incremental improvements on already existing products. Furthermore it shows that competitions plays a particularly important role as a source for the ideas for innovation, but the development of the innovations are dependent on cooperation and co-opetition.

Keywords:

Svalbard, experience-based tourism, innovation, product innovation, organizational innovation, incremental innovation, radical innovation, Innovation process, Competition, cooperation, co-opetition.

Forord

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

På grunnlag av det store fokuset på reiselivsnæringen i Norge, ble vi oppmerksomme på den økende veksten av turisme på Svalbard. Det gjorde oss nysgjerrige på hvordan opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter på Svalbard skaper innovasjon.

Vi vil rette en stor takk til bedriftene som stilte som informanter og gav oss nyttig og lærerik informasjon fra intervjuene. Dette gjelder Henningsen Transport & Guiding, Svalbard Explorer, Svalbard Husky, Svalbard Villmarkssenter og Svalbard Wildlife Expedition. Vi ble godt tatt imot av alle bedriftene, og det har gitt oss nyttig informasjon rundt oppgavens temaer. Vi håper oppgaven og vårt svar på problemstillingen kan bidra til økt innovasjonsaktivitet blant reiselivsbedriftene på Svalbard.

Vi vil videre rekke en stor takk til veilederen vår, Gry Alsos, for gode og konstruktive tilbakemeldinger gjennom hele prosessen med masteroppgaven. Vi vil også rekke en stor takk til øvrige forelesere ved vår spesialisering. Vi vil også takke Opplevelser i Nord for finansiell støtte, noe som gjorde det mulig å besøke bedriftene på Svalbard. En stor takk rettes også til våre medstudenter. Vi ønsker dere lykke til videre.

Bodø 18.05.2015

Thomas Strand

Fredrik André Ellingsen

Sammendrag

Reiselivsnæringen blir stadig trukket frem som en viktig del av det Norge skal leve av i fremtiden, etter at oljeeventyret er over. I et stadig mer globalisert verdenssamfunn vil det være viktig for norske reiselivsbedrifter å være innovative og stadig utvikle seg for å kunne levere konkurransedyktige tjenester og opplevelser.

Denne situasjonen gjenspeiles ved øysamfunnet på Svalbard. Hvor utviklingen allerede har kommet betydelig lengre. Hjørnesteinsbedriften Store Norske Gruvekompani og kullgruvevirksomhet går mot slutten. Turismen er ansett som en av de viktigste næringene for regionen, og næringsomstillingen har allerede pågått over lengre tid.

Denne studien er gjennomført ved å analysere opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter på Svalbard, og hensikten med studien er å finne ut hvordan ulike kilder har innflytelse på innovasjonsgraden til opplevelsesbedriftene, og hva som kjennetegner innovasjonene en her har utviklet. Disse temaene leder inn på vår problemstilling som er:

Hva påvirker til innovasjon i opplevelsesbasert reiseliv, i en avsidesliggende destinasjon som Svalbard?

I litteraturen viser vi til Schumpeters innovasjonsdefinisjoner og ulik klassifisering av innovasjoner, og baserer oss videre på hvordan ulike kilder påvirker de ulike innovasjonsprosessene som en ser fra den lineære innovasjonsmodellen. Når det gjelder kildene som påvirker til innovasjon, vil denne studien ta for seg samarbeid og konkurranse. Ikke bare isolert sett, men også om, eller hvordan, et samspill av samarbeid og konkurranse blant opplevelsesbedriftene vil kunne påvirke innovasjon. Dette samspillet blir omtalt som co-opetition.

Empirien har blitt tilegnet ved å intervju fem ulike opplevelsesbedrifter på Svalbard, for så å identifisere ni ulike innovasjoner, for så å analysere dem.

Gjennom den analytiske prosessen vil denne studien konkludere med at innovasjonene særlig eksisterer i form av produktinnovasjoner, og gjerne gradvise forbedringer av eksisterende produkter.

Videre viser det seg her at konkurranse gjerne trigger til innovasjons idéer, men at samarbeid og co-opetition er en vesentlig kilde for å realisere og utvikle bedriftenes innovasjoner.

Nøkkelord:

Svalbard, Opplevelsesbasert reiseliv, Innovasjon, Innovasjonstyper, produktinnovasjon, organisasjonsinnovasjon, Inkrementelle innovasjoner, Radikale Innovasjoner, Innovasjonsprosess, Samarbeid, Konkurranse, Co-opetition.

Innholdsfortegnelse

Abstract	i
Forord	iii
Sammendrag	iv
Innholdsfortegnelse	vi
Figuroversikt	viii
Tabelloversikt	viii
1 Innledning	1
1.1 Aktualisering av tema og problemstilling	1
1.2 Oppgavens oppbygging	4
2 Teoretisk rammeverk	5
2.1 Opplevelsesbasert reiseliv	5
2.2 Innovasjon i opplevelsesbasert reiseliv	6
2.2.1 Hva er innovasjon	6
2.2.2 Den lineære og den interaktive innovasjonsmodellen	10
2.2.3 Innovasjon i opplevelsesbasert reiseliv	13
2.2.4 Oppsummering	18
2.3 Kilder til innovasjon	19
2.3.1 “Technology-Push” & “Demand-Pull”	20
2.3.2 Konkurransen	21
2.3.3 Nettverk og samarbeid	25
2.3.4 Klynge som innovasjonssystem og Co-opetition	29
2.3.5 Fleksibel spesialisering	33
2.4 Oppsummering	34
3 Metode	36
3.1 Valg av metode	36
3.2 Forskningsdesign	37
3.3 Casestudier	39
3.4 Datainnsamling	41
3.4.1 Utvalgsstrategi	41
3.4.2 Utvalgsstørrelse	42
3.4.3 Gjennomføring av intervjuene	43
3.4.4 Forskerens etiske ansvar	44
3.4.5 Intervjuguide	45
3.4.6 Analysemetode	46
3.5 Oppgavens gyldighet	47
3.5.1 Pålitelighet	47
3.5.2 Validitet	48
4 Reiselivsnæringen på Svalbard	49
4.1 Presentasjon av bedriftene	51
4.1.1 Henningsen transport og guiding	51
4.1.2 Svalbard Explorer	52
4.1.3 Svalbard Husky	52
4.1.4 Svalbard Villmarkssenter	53
4.1.5 Svalbard Wildlife Expedition	54
4.2 Presentasjon av innovasjonene	54
4.2.1 Hurtiggående fartøy	55
4.2.2 Gruvelageret	56
4.2.3 Mobil hytte/camp	56
4.2.4 Mini-ekspedisjon	57

4.2.5	Kombinasjonstur	57
4.2.6	Vintercampingkurs	57
4.2.7	Ny hjemmeside	58
4.2.8	Sealodge	58
4.2.9	Kveldsturer	58
5	Analyse	59
5.1	Opplevelsesbedriftenes innovasjonstyper	59
5.1.1	Inkrementelle Produktinnovasjoner	60
5.1.2	Radikale Produktinnovasjoner	63
5.1.3	Markedsinnovasjoner	64
5.1.4	Organisasjonsinnovasjoner	65
5.1.5	Prosessinnovasjon	66
5.1.6	Oppsummering innovasjon i reiselivsnæringen på Svalbard	68
5.2	Konkurransen, samarbeid og co-opetition	69
5.2.1	Innovatører og etterfølgere	72
5.2.2	Konkurransen og samarbeid som pådriver til idé	74
5.2.3	Konkurransen og samarbeid som pådriver til utvikling	76
5.2.4	Konkurransen og samarbeid som pådriver til spredning og implementering	79
6	Konklusjon	81
6.1	Oppgavens begrensninger	85
6.2	Implikasjoner	85
6.3	Forslag til videre forskning	86
	Litteraturliste	87
	Internettreferanser	92
	Vedlegg 1: Intervjuguide	96

Figuroversikt

Figur 1 Den lineære innovasjonsmodellen.....	11
Figur 2 “Den omvendte U”	22
Figur 3 Åpen vs. lukket innovasjonsmodell.....	27
Figur 4 Samarbeid i co-opetition.....	32
Figur 5 Forskningsmodell	36
Figur 6 Ulike forskningsdesign	38
Figur 7 Differensierings- og kopieringssyklusen.....	72

Tabelloversikt

Tabell 1 Oversikt over bedriftene.....	42
Tabell 2 Innovasjoner blant reiselivsbedriftene	55
Tabell 3 Kjennetegn på innovasjonene til reiselivsbedriftene.....	60

1 Innledning

I dette kapittelet vil vi først aktualisere tema, begrunne valg for problemstilling og gi en oversikt over oppgavens struktur.

1.1 Aktualisering av tema og problemstilling

For befolkningen i Longyearbyen på Svalbard har den viktigste næringsformen historisk sett vært kullgruvedrift, gjennom hjørnesteinsbedriften Det Store Norske. I moderne tid har pilene for gruveselskapet pekt nedover, og det er en allmenn oppfatning at kulldriften på øya har begrenset levetid. I april 2015 måtte regjeringen gi en redningspakke på 500 millioner kroner for å sikre videre kulldrift, hvertfall ut 2016 (NTB, 2015). Med en stadig mer bristende hjørnestein har det vært viktig for øysamfunnet å ha andre bein å støtte seg på. Det har over tid utviklet seg til å bli forskning og reiseliv. For at samfunnet skal bevares for fremtiden, er det disse næringene de som skal livnære samfunnet på Svalbard, og som skal stå for verdiskapningen. Dette vil kreve stor utvikling og en videre omstilling av næringsstrukturen på øya. Dette retter fokus mot reiselivsnæringen trekk og utfordringer til nyskapning. Også i nasjonal sammenheng trekkes viktigheten av utvikling av reiselivsnæringen fram.

“Reiselivsnæringen skal være en av de næringer Norge vil leve av i fremtiden. Reiselivspolitikken skal bidra til å utvikle en høyproduktiv og kunnskapsbasert næring”
(Trond Giske, Nærings- og handelsdepartementet 2012).

Er det slik at denne næringen er verdiskapende og konkurransedyktig nok for å kunne bidra så mye til norsk økonomi som Trond Giske ønsket?

Norske reiselivsbedrifter står ovenfor utfordringer når det gjelder nyskapning, og det hevdes at innovasjon er en av de viktigste kildene til å oppnå konkurransefortrinn. Det har blitt vist til at reiselivsbedrifter har hatt lav innovasjonsaktivitet (Wilhelmsen og Foyn, 2012). Rønningen (2009) mener en årsak kan være at de ikke har fokus på hvilke verktøy som er viktig å benytte for å fremme innovasjonsaktiviteter. Men for at en opplevelsesbedrift skal vite hva de skal dra opp av verktøykassa er det først viktig å vite hva som bør modifieres. De må da få det klart for seg hvor skoen trykker, og identifisere hvilke kilder som er viktige for å stimulere til innovasjon.

En annen utfordring til reiselivsnæringen hevder Rønningen (2009) er at mange reiselivsbedrifter i dag er små og mellomstore, og studier har vist at innovasjonsgraden hos bedrifter øker i takt med størrelsen på bedriftene. Likevel viser nyere forskning at det er en økende grad av innovasjon i den opplevelsesbaserte delen av reiselivsnæringen (Enger et al., 2013), og det hevdes videre at global økonomisk vekst har gjort reiseliv til en av verdens raskest voksende næringer (Espelien & Jacobsen, 2010). En vekst i verdensøkonomien fører til fordeler og ulemper for reiselivsbedrifter. Vekst i verdensøkonomien og mer ferie og fritid, vil føre til økt etterspørsel etter reiselivstjenester (St.meld. nr. 15 1999-2000). Veksten bærer også med seg utfordringer for reiselivsbedrifter, for eksempel at reisemål i andre deler av verden kan være like attraktiv og ikke minst lett tilgjengelig som norske. Å bli utsatt for økende internasjonal konkurranse krever også at norske reiselivsbedrifter må utnytte mulighetene for verdiskaping for å kunne møte internasjonal konkurranse. Viktigheten av innovasjon tilsier også at reiselivsbedriftene alltid må innovere og utvikle seg hvis de skal få samme kundegruppe til å benytte seg av opplevelsesaktivitetene flere ganger (Eide, 2011).

Norsk reiseliv er en næring i vekst (Iversen et al., 2015). For å kunne møte et sterkt nasjonalt konkurransepreget marked må næringen bli enda mer innovativ. Kundene stiller større krav til opplevelser og ønsker å være mer delaktig, og ikke bare tilskuere. Det øker presset på at opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter må utvikle opplevelser av høy kvalitet. Opplevelsesproduktet som produseres er i hovedsak produkter i interaksjon med kundene. Dette har ført til at kunden som søker den ultimate opplevelsen, og trendene for hva kundene ønsker forandrer seg stadig. Dette støtter blant annet konserndirektør i Hurtigruten, som forteller at reiselivsmarkedet er i endring, hvor nye trender betinger evnen til nytenkning og omstilling (Øverland, 2015). Dette fører til at reiselivsbedriftene må rette større fokus mot utvikling av innovative og attraktive produkter, i samhandling med hverandre og kunden for å kunne lykkes. I tillegg påpeker Eide (2011) at reiselivsbedriftene alltid må innovere og utvikle seg hvis de skal ha mulighet for å få samme kundegruppe til å benytte seg av opplevelsesaktivitetene flere ganger. Det hevdes også fra Pechlaner et al. (2005, i Rønningen, 2009) hvor bedriftsstrukturen i reiselivet er preget av mange små bedrifter, som representerer en begrensning for innovasjonsevnen. Det blir videre argumentert for samarbeid og interorganisatoriske nettverk som strategiske grep, som må sikres og styres gjennom et regionalt lederskap, altså en reiselivsorganisasjon.

Videre blir det forklart i en Stortingsmelding at strategiske grep som skal bidra til økt verdiskapning i norsk reiseliv, vil avhenge av at næringen utnytter muligheter i markedet bedre og evner å omsette arbeidsinnsats og investerer i økt lønnsomhet (St.meld. nr. 15, 1999-2000). Det krever med andre ord en innsats fra alle ledd, for å kunne bidra til økt lønnsomhet for samfunnet. Det holder ikke kun med politiske beslutninger. Reiselivsbedrifter og reiselivsorganisasjonen må stå sammen og ønske å bidra til å skape felles verdi for samfunnet.

Dette er temaer som vil være relevante både for næringen på Svalbard og for tilsvarende næringer i andre sammenlignbare regioner. Denne studien vil derfor i tillegg til å belyse innovasjonssituasjonen på Svalbard, forsøke å gi innblikk i hvilke innovasjonskilder som påvirker til innovasjon i reiseliv i opplevelsesnæringen.

For å belyse de overnevnte temaer er det blitt definert en problemstilling som studien videre skal forsøke å belyse. Dette gjøres hovedsakelig med en bakgrunn i Schumpeteriansk teori, særlig i forhold til definisjoner og klassifikasjoner av innovasjon. Ettersom dette er utbredte og aksepterte teorier kan de lettere relateres til andre sammenhenger. Videre baseres forskningsmodellen på en hybrid utgave av den lineære og interaktive innovasjonsmodellen. Hvor vi tar for oss hvordan ulike kilder påvirker de ulike prosessene ved denne modellen. Problemstillingen har blitt formulert som følgende:

“Hva påvirker innovasjon i opplevelsesbasert reiseliv i en avsidesliggende destinasjon som Svalbard?”

Innovasjon kommer i ulike former for innovasjon. Det vil derfor være hensiktsmessig og først identifisere de ulike kategoriene av innovasjoner, og videre identifisere hvilke kilder som påvirker til innovasjon. Vi ønsker å undersøke om Konkurransen og samarbeid er viktige kilder som kan lede til innovasjon. På grunnlag av dette, og for å belyse problemstillingen, er det utformet to forskningsspørsmål nedenfor:

1. *“Hva kjennetegner innovasjoner fra opplevelsesbedriftene på Svalbard”*
2. *“Hvordan påvirker konkurranse og samarbeid innovasjonene til de opplevelsesbaserte reiselivsbedriftene på Svalbard”*

1.2 Oppgavens oppbygging

Denne oppgaven inneholder seks kapitler. Nedenfor vil vi gi en kort forklaring av hovedinnholdet i hvert av dem.

Kapittel 1 - Innledning

Aktualisering av oppgavens tema for oppgaven og presentasjon av problemstilling. Oppgavens ønskede formål blir også presentert.

Kapittel 2 - Teoretisk Rammeverk

I denne delen skal vi presentere begrepet innovasjon. Videre presenteres innovasjon i opplevelsesbasert reiselivskonstekst, og til slutt på se på ulike kilder som påvirker innovasjon. Vi vil også presentere oppgavens forskningsmodell som skal gi en grafisk fremstilling over hvordan innovasjon foregår i opplevelsesbasert reiseliv på Svalbard. Forskningsmodellen skal være med å besvare våre forskningsspørsmål.

Kapittel 3 - Metodisk tilnærming

I dette kapitlet vil vi argumentere for den metodiske tilnærmingen vi har valgt for vår oppgave. Videre forklares fremgangsmåten vi har benyttet for å samle inn data og hvordan vi har analysert dem. Siste del av kapitlet vil vi diskutere oppgavens gyldighet og begrunne vårt metodevalg.

Kapittel 4 - Presentasjon av opplevelsesindustrien på Svalbard

I denne delen av oppgaven skal vi presentere den opplevelsesbaserte reiselivsbransjen på Svalbard, og dens karakteristiske trekk og utfordringer. Videre skal vi presentere de fem bedriftene som deltok i vår datainnsamling, og presentere hver enkelt innovasjon utført av bedriftene og presentere hver enkelt innovasjon som et case.

Kapittel 5 - Analyse

I kapittel 5 skal vi presentere analysen av de empiriske innsamlede dataene. Her skal vi knytte funnene våre opp mot litteraturen og strukturere den opp mot vår forskningsmodell.

Kapittel 6 - Konklusjon

I dette kapittelet vil vi besvare vår problemstillingen og våre to forskningsspørsmål. Avslutningsvis vil vi diskutere oppgavens evne til generalisering, og forslag til videre forskning.

2 Teoretisk rammeverk

Dette kapittelet skal gi et teoretisk grunnlag for videre diskusjon i analysen, og kunne besvare problemstillingen på en best mulig måte. Den teoretiske gjennomgangen belyser definisjoner og ulike typer for innovasjon, hvordan de gjennomføres og hva som påvirker dem. Dette for å kunne analysere innovasjon innenfor en sektor, nemlig opplevelsessektoren, hvor en først må gjøre det klart hvordan en definerer fenomenet, og hva en egentlig ser på som innovasjon, og hvilke kjennetegn innovasjoner kan ha. Videre belyses kildene som vi vil se på hvordan påvirker innovasjon. For å bedre kunne forstå hvilke kilder som gjelder, gjennom innovasjonsprosessen.

2.1 Opplevelsesbasert reiseliv

Opplevelsesbasert reiseliv er en del av opplevelsesøkonomien, hvor begrepet “opplevelser” ifølge Pine og Gilmore (1999) forstås som at “Opplevelser er hendelser som involverer mennesket på en personlig måte” (Pine & Gilmore, 1999). De argumenterer videre for at opplevelsesøkonomien er i fremvekst og et område for videre vekst og innovasjon. I tillegg nevner de også at de skiller seg fra serviceøkonomien og faktisk er i ferd med å ta igjen servicesektoren, som igjen allerede har tatt igjen industrisektoren i de nordiske landene. Dette vil det imidlertid ikke gås nærmere inn på i denne studien.

Opplevelsesøkonomien er å forstå som et samlebegrep som dekker over flere sektorer enn reiseliv. Det spenner over forskjellige industrier i alt fra sport, kunst og kultur, til arkitektur og natur m.m. Når en snakker om opplevelsesbasert reiseliv, handler det altså om når en forsøker å skape slike opplevelser som er definert ovenfor. I reiselivsnæringen vil en gjøre dette med en kreativ differensiering, og forsøke å gi en tilleggsverdi til det tradisjonelle servicetilbudet som tilbys kundene (Flagestad, 2006)

Opplevelsesbasert reiseliv er en sektor som til stor grad er dominert av små foretak og er da innenfor den såkalte SME sektoren (Hjalager, 2002 i Rønningen 2009).

Dette er en sektor som både bringer med seg enkelte fordeler og ulemper i forbindelse med innovasjon. Der hvor de små foretakene (SME) måtte mangle finansielle ressurser og nødvendig personale, blir dette veid opp gjennom deres evne til omstillinger og deres evne til å utnytte nettverk og samarbeid effektivt. (Noteboom, 1994). Nettopp samarbeid med andre aktører vil være en sentral mulighet for innovasjon for bedrifter i den opplevelsesbaserte reiselivssektoren.

Videre viser Sundbo (2009) igjen til to ulike sektorer innenfor opplevelsesindustrien. Sekundær og primær opplevelsessektor. Det som skiller disse sektorene vil være at en innenfor sekundærsektoren vil tilby opplevelsen som et tillegg til det egentlige produktet eller tjenesten en tilbyr. I primærsektoren vil derimot opplevelsen være selve produktet en tilbyr, og produksjonen av opplevelsen vil være det primære målet. I opplevelsesbasert reiseliv vil en finne aktører innenfor begge disse sektorene. Vi vil i denne studien holde oss til primærsektoren, siden opplevelsen vil være det produktet som skal tilbys.

Nå som vi har definert opplevelsesbasert reiseliv, skal vi redegjøre for innovasjon som en viktig drivkraft for verdiskapning og konkurransefortrinn. Vi vil også forsøke å kartlegge hvilke kilder som kan ha påvirkning for en opplevelsesbasert reiselivsbedrifts innovasjonsevne.

2.2 Innovasjon i opplevelsesbasert reiseliv

2.2.1 Hva er innovasjon

I dette kapittelet skal vi definere begrepet innovasjon og se nærmere på de ulike formene for innovasjon. Innovasjon kan forstås både som en prosess og som resultatet av den (Huse 1994: i Madsen 2003). Folk flest forbinder innovasjon med ”nyskapning og nytenkning”, som kan forstås som en prosess hvor en er opptatt av aktiviteter som kreativitet, markedsorientering, produktdesign og forbedringer i produksjon og distribusjon for å skape økonomiske verdier.

Joseph Schumpeter forklarte innovasjon som en markedsintroduksjon og kommersialisering av nye produkter, tjenester, prosesser og ideer (Schumpeter 1934 i Fagerberg et al., 2005). Innovasjoner kan oppstå gjennom “en ny kombinasjon”, ved at eksisterende oppfinnelser blir kombinert på nye måter (Spilling & Johansen, 2011). Det er i tillegg mange nyere definisjoner og teorier av begrepet innovasjon. Blant annet har Alsos, Eide og Madsen (2014) forklarte innovasjon som at en realiserer en forretningsidé som enten introduserer et produkt som allerede er akseptert av markedet, en prosess eller en markedsinnovasjon som øker produktiviteten og dermed gir bedriften en bedre posisjon i form av priskonkurranse eller kan forbedre bedriftens markedsposisjon.

De fleste definisjoner av innovasjon fremhever betydningen av nyskaping og forbedring. Innovasjon blir ofte forbundet med noe nytt og verdiskapende (Hjalager, 2010). Hall & Williams (2008) forklarte begrepet innovasjon som en prosess hvor man genererer, godkjenner og implementerer nye ideer, prosesser og/eller tjenester. Godkjenning og gjennomføring av innovasjon er sentralt, og evnen til å innovere og tilpasse seg er videre avgjørende for utvikling av nye ideer, prosesser og/eller tjenester.

Evnen til å utvikle

Reiselivsnæringen står ovenfor en storm av nye trender på markedet og en stor etterspørsel etter nye opplevelser fra kunder. Reiselivsnæringen vil derfor være avhengig av å kunne følge disse trendene og skape nye opplevelser som kunden etterspør. Innovasjon og nyskaping vil være et virkemiddel som vil bidra på veien mot økt verdiskaping. Også evnen til å redusere kostnader gjennom prosessinnovasjon og evnen til å utvikle og ta i bruk nye varer og tjenester gjennom produktinnovasjon, er en vesentlig suksessfaktor (Sundbo et al., 2007 i Clausen et al., 2010). Sterk konkurranse innenfor reiselivsbransjen, både mellom reiselivsbedrifter i Norge og på det internasjonale turismemarkedet, gjør at norske reiselivsvirksomheter må ha evnen til å redusere kostnader og ha evnen til å forbedre seg og ta i bruk nye varer og tjenester (Sundbo et al., 2007 i Clausen et al., 2010).

En vesentlig suksessfaktor for reiselivsbedrifter er altså evnen til å kunne forbedre og ta i bruk nye varer og tjenester. Dette fører oss inn på tema nyskaping og innovasjon, som vi videre skal forklare nedenfor med fokus på Schumpeters (1934) klassifiserte innovasjonstyper.

Schumpeter (1934) klassifiserer innovasjoner etter typer. I reiselivsnæringen benytter en også disse typene og skiller mellom produktinnovasjon, prosessinnovasjon, markedsinnovasjon og organisasjonsinnovasjon. Vi vil i denne studien fokusere på disse fire kategoriene da disse kategoriene utgjør hovedkategoriene innenfor innovasjon (Sundbo & Gallouj, 1999).

Produktinnovasjon

Den første innovasjonstypen er produktinnovasjon, som oppstår når et nytt eller forbedret produkt eller tjeneste blir lansert. Produktinnovasjoner referer til endringer direkte observert av kunden og betraktes som nye, ved at de aldri er sett før, for den enkelte bedrift eller kunde. Schumpeter (1934) definerer produktinnovasjon som ”en introduksjon av et nytt gode, eller ny kvalitet av et gode/produkt” (Pianta i Fagerberg et al., 2005: 572). Produktinnovasjoner bidrar til å øke kvaliteten og utvalget av varer som kan åpne opp for nye markeder, som igjen kan føre til større produksjon og sysselsetting for virksomheter.

Prosessinnovasjon

Den andre innovasjonstypen, prosessinnovasjon, definerte Schumpeter (1934) som en introduksjon av en ny metode til produksjonen, eller en ny måte å håndtere en vare kommersielt på. Utvikling av prosessinnovasjon leder til bedre effektivitet av produksjon, besparelse av kostnader og en potensiell sjanse for reduksjon av kostnader.

Teknologiutvikling er en sentral faktor innenfor prosessinnovasjon og utvikling, hvor informasjons- og kommunikasjonsteknologi for mange reiselivsbedrifter har gitt en positiv utvikling (Hjalager, 2010).

Markedsinnovasjon

Den tredje innovasjonstypen, markedsinnovasjon, definerte Schumpeter (1983) som et marked som etablerte selskaper i bransjen ikke før har gått inn i, uavhengig av om markedet har eksistert på et tidligere tidspunkt eller ikke. (Schumpeter 1983 i Aarrestad & Hem 2008). Eller som Rønningen et al., (2008) forklarer, hvor en markedsinnovasjon er nye salgs- og markedsføringstiltak, utvikling av nye markeder eller introduksjoner i eksisterende markeder. Markedsinnovasjon handler altså om å åpne og utnytte nye markeder gjennom å sette sammen eksisterende og/eller ny kunnskap på nye måter.

Å skape nye markeder krever også sin pris. Den som tar det første steget, kan påføre seg stor risiko ved at markedsdynamikken og etterspørselen til markedet ikke er klarlagt, noe som kan bety usikkerhet og risiko for selskapet.

Organisasjonsinnovasjon

Den siste innovasjonstypen av de fire klassifiserte kategoriene til Schumpeter, er organisasjonsinnovasjon. Det forklares som mulighetene en organisasjon har for å skape noe nytt, og at det er en forutsetning for en vellykket utnyttelse av oppfinnsomme ressurser og ny teknologi (Fagerberg et al., 2005). Organisasjonsinnovasjon handler om endringer i struktur, ledelsesmetoder eller økning i kvalitet og effektivitet. Det handler også om bruk av nye eller eksisterende ressurser på en ny og forbedret måte. Etablering av bedriftsnettverk er også en form for organisasjonsinnovasjon, hvor flere virksomheter tilbyr innovative totalopplevelser sammen med kunden (Breiby, 2012).

Nyhetsgrad

Nå som vi har definert hovedkategoriene av innovasjon, vil det være naturlig og se på virksomheters evne til å kunne opprettholde sitt konkurransefortrinn i et marked. Dette leder oss inn på innovasjon som kommer i ulike nyhetsgrader, og handler om hvor ny en løsning er og for hvem (Røste & Godø 2005). Nyhetsgrad er den vanligste måten å klassifisere innovasjon på og de mest anvendte begrepene er radikale og inkrementelle innovasjoner. Begge begrepene kan kalles støttende innovasjoner, fordi de har som mål og komme med nye løsninger, noe som skal styrke det eksisterende markedet.

Inkrementell innovasjon er nye produkter og tjenester som bygger på eksisterende produkter og tjenester som virksomheten allerede har produsert (Abernathy & Utterback 1978; Røste & Godø 2005). Ved å videreutvikle og forbedre eksisterende teknologier og prosesser etableres nye og smarte løsninger. Eller slik som Schumpeter (1934) forklarte, innovasjoner som gradvis utvikles. Inkrementell innovasjon kan sees på som en systemoppdatering på en datamaskin, hvor produsenten har videreutviklet og optimalisert programvaren.

Radikale innovasjoner er forbundet med utvikling av helt nye produkter og tjenester, hvor nye teknologier eller prosesser tas i bruk for å løse et problem på en helt ny måte (Anskaffelser, 2014).

Utviklingen i radikale innovasjoner endrer ofte spillereglene i markedet og tilrettelegger for utvikling av nye produkter og tjenester. I en produktinnovasjon ville det vært radikalt å tilby kundene helt nye egenskaper ved produktet, i motsetning til inkrementelle innovasjoner hvor målet vil være å forbedre egenskapene ved produktet (Gjelsvik, 2007).

Noen innovasjoner som oppstår er radikale på grunn av kontinuerlige strømmer av inkrementelle innovasjoner (Breiby, 2012). Produktinnovasjoner kan betegnes som radikale hvis kundene blir tilbudt helt nye egenskaper ved produktet (Gjelsvik, 2007). Det hefter også en usikkerhet med radikal innovasjon, fordi produktet eller tjenestens sjanse for å lykkes i markedet er usikker. Store endringer i markeder krever at aktører har muligheter til å utvikle nye produkter og tjenester som følge av innovasjonen.

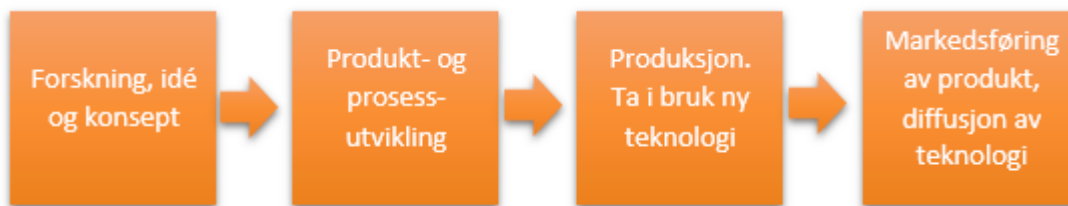
Oppsummering

Vi har i dette kapitlet definert begrepet innovasjon, sett på de ulike kategorier for innovasjon og sett på de ulike former for nyhetsgrader for å kunne se hvordan bedrifter utvikler eksisterende og nye produkter. Vi skal nå presentere to ulike innovasjonsmodeller, for å kunne se prosessene for hvordan innovasjonsaktiviteter foregår.

2.2.2 Den lineære og den interaktive innovasjonsmodellen

Dette lineære perspektivet er enkelt å forstå. Problemet er imidlertid at det er for enkelt (Massey, mfl., 1992 i Johnsen & Pålshaugen, 2011)

Vi skal nå se på hvilke muligheter små og mellomstore bedrifter (SMB) har for å gjennomføre innovasjoner. En lineær innovasjonsmodell utarbeidet av Malecki (1999, i Isaksen, 1997) viser ulike trinn/faser i utviklingen av en innovasjon. Det antas at ideen og konseptet til innovasjonen stammer fra en FoU institusjon eller forskningsavdeling fra et stort foretak. Neste fase går ut på utforming og beskrivelse av det nye produktet eller produksjonsprosessen i utviklingsavdelingen. Deretter overtar ingeniørene i en produksjonsavdeling, for å finne ut hvordan et nytt produkt skal framstilles eller en ny produksjonsprosess implementeres. Til slutt er det markedsavdelingen som skal selge produktet, dersom innovasjonsprosessen resulterer i et nytt produkt. Innovasjonsprosessen kan sees gjennom de ulike trinnene vist i figuren under:



Figur 1 Den lineære innovasjonsmodellen (Malecki 1991, i Johnsen & Pålshaugen 2011)

I den lineære innovasjonsmodellen er forskning og utvikling adskilt fra produksjonen, og det er lite kommunikasjon mellom de to typene aktiviteter. Aktører som benytter seg av denne modellen er de mest sentrale delene av industrilandene, nær universiteter og andre FoU-institusjoner, og der det er god tilgang på høyt utdannet arbeidskraft.

Dette lineære perspektivet er enkelt å forstå, og kunnskapsoverføringen foregår så lett. Så hvorfor er det ikke langt flere patenter, lisenser og bedriftsetableringer fra FoU-miljøer og forskning- og kunnskapspark. Johnsen & Pålshaugen (2011), kritiserer det lineære perspektivet hvor det kreves relevant utdanningsbakgrunn for å kunne forstå det teoretiske kodifiserte språket. Kunnskapsoverføring i det lineære perspektivet gir et inntrykk av at mottakeren av kunnskapen umiddelbart kan ta det i bruk. Dette forklarer Johnsen & Pålshaugen (2011) ved at teoretisk kunnskap må tilpasses konteksten, slik som bestemte egenskaper ved bedriften, produksjonsprosessen, næringen osv. Dette fordi kunnskapen er av generell karakter. Det lineære perspektivet gir også et inntrykk av at erfaringsbaser kunnskap hos mottakeren ikke spiller en viktig rolle. Johnsen & Pålshaugen (2011) forklarer en annen betraktningssmåte hvor en antar at ny kunnskap særlig skapes når personer med ulike type kunnskap møtes i lærende samspill. Denne betraktningssmåten representerer den andre fasen i innovasjonspolitikken, som altså er basert på ideen om at innovasjoner utvikles i et lærende samspill eller interaksjon mellom en rekke aktører i nettverk, verdikjeder og systemer (Onsager & Jacobsen 2008: i Johnsen & Pålshaugen 2011). Dette er noe vi tar med oss videre i utarbeidelsen av vår forskningsmodell i kapittel 2.4.

Denne betraktningssmåten betegnes som den interaktive innovasjonsmodellen. I motsetning til den lineære modellen er den interaktive modellen basert på komplekse tilbakekoblingsløyper mellom de ulike aktørene. En annen forskjell mellom den lineære og den interaktive modellen er at den sist nevnte ser på innovasjonsaktivitet som også en inkrementell prosess, mens den førstnevnte legger vekt på innovasjonsaktivitet som en radikal prosess.

Inkrementelle innovasjoner er, som tidligere nevnt, små endringer av produkter, produksjonsprosesser eller organisasjoner. I den interaktive modellen er det fokus på at en idé i nærhet, geografisk, kognitiv, sosial og organisatorisk, stimulerer læreprosesser og dermed til utvikling av innovasjoner. Ved å introdusere nærhet som et viktig kriterium, blir det geografiske, eller det regionale, perspektivet mer framtrødende (Johnsen & Pålshaugen, 2011). Modellen legger også vekt på at innovasjoner utvikles i innovasjonssystemer, nasjonale eller regionale. Disse virkemidlene skal bidra til økt regionalt samspill og læring mellom bedrifter innenfor produksjon og blant forskning og utviklingsinstitusjoner.

En annen forskjell mellom den lineære og den interaktive innovasjonsmodellen er at den første fokuserer på teknologisk forskning og utvikling av høyteknologisk industri, mens den interaktive modellen ser på innovasjonsprosesser som et samspill mellom ulike typer kunnskap. Innovasjonsaktiviteter skapes ved at personer med ulike typer kunnskap møtes for å skape noe nytt sammen. Dette er i motsetning til den lineære modellen, hvor sosiale prosesser blir tatt for gitt, og enkelt kan manipuleres. Den interaktive modellen har i motsetning til den lineære modellen et fokus på et geografisk perspektiv som skal ta hensyn til regionale særtrekk. Virkemidler kan være nasjonale programmer som er tilpasset situasjoner i bestemte regionale næringsmiljøer (Johnsen & Pålshaugen, 2011).

På bakgrunn av begge disse modellene kan vi slå sammen de ulike elementene og tilsammen få en modell egnet for denne studien. Først fordeles hele innovasjonsprosessen i delprosessene Idé, utvikling, og sprednings- og implementeringsprosessen. Av forenkling grunner har vi altså slått sammen de fire prosessene som er presentert i modellen ovenfor i tre prosesser:

1. Idéprosessen. Denne handler om hva som genererer til innovasjonens idé,
2. Utviklingsprosessen. Denne handler om hvordan en utvikler, løser problemstillinger, og ferdigstiller en innovasjon.
3. Implementerings- og Spredningsprosessen. Den siste prosessen handler om hvordan en implementerer innovasjonen, og/eller når ut på markedet med dem. Samt om hvordan en innovasjon blir kommunisert gjennom ulike kanaler mellom aktørene innenfor et sosialt system (Rogers, 1995) og sprer seg til andre aktører, enten innenfor samme bransje, en geografisk klynge, et regionalt innovasjonssystem etc.

Med disse tre prosessene utviklet fra den lineære modellen, legges det til noen eksterne faktorer til modellen. Slik den interaktive modellen hevder, og som gjennom ulike interaksjoner vil påvirke de ulike delprosessene. Disse faktorene er i denne studien identifisert til konkurranse og samarbeid, og samspill av disse to. Dette vil illustreres i oppsummeringskapittelet av det teoretiske rammeverket.

2.2.3 Innovasjon i opplevelsesbasert reiseliv

I dette kapittelet skal begrepet innovasjon knyttes opp mot opplevelsesbasert reiseliv for å se på hvilke innovasjonsformer som kan skape verdi og konkurransefortrinn.

En næring som vokser øker sysselsettingen, noe som gir Norge nye arbeidsplasser og øker landets verdiskapning. Per Egil Pedersen (2011), leder for NHH sitt senter for tjenesteinnovasjon, påstår at en av utfordringene til reiselivsnæringen har i lang tid vært at disse arbeidsplassene sliter med lav produktivitet og liten innovasjonsevne. Videre hevder Pedersen (2011) at økt forståelse for kundenes og brukernes opplevelse av tjenester er veien til mer produktive og nyskapende arbeidsplasser. En bonus er at det også gjør dem mer meningsfulle. Grunnen til dette kan komme av at reiselivsbedrifter må forstå opplevelsen av tjenesten ute hos kunden eller forbrukeren. Eksempelvis vil kunden foretrekke en tjeneste som er enklere og blir levert med mindre ressurser så lenge den gir en like god og tilstrekkelig opplevelse.

Opplevelsesnæringen er i vekst, og konkurrerer ofte i globale markeder.

Opplevelsesøkonomien har kjennetegn og en logikk som skiller seg fra vareproduserende og tjenesteproduserende økonomi. Dette kommer blant annet av at det er sterkt behov for inkrementelle innovasjoner for å sikre gjenkjøp og nye kunder. Innovasjonsaktivitetene i reiselivsbedriftene kan sees på som inkrementelle, noe som vil si at det er kontinuerlig utvikling av innovasjoner (Røste & Godø, 2005; Lu & Chen, 2010). Det har stor betydning for den enkelte virksomhet, og verdiene av slike innovasjoner er ofte undervurdert (NOU 2011:11).

I følge Rønningen (2009), kan innovasjon innenfor reiselivsnæringen karakteriseres som inkrementelle innovasjoner innenfor opplevelsesbasert reiseliv. Dette er endringer som bidrar til små skritt i utviklingen av produkter og tjenester, hvor slike forbedringer gjør at gamle og nye produkter eksisterer i markedet, helt til et punkt hvor de små kontinuerlige forbedringene gjør at det gamle produktet eller prosessen blir utdatert, og nye tar over (Rønningen, 2009).

I noen tilfeller kan det være vanskelig å skille produkt og prosessinnovasjoner i den opplevelsesbaserte reiselivsnæringen. Dette kan ha sammenheng med at i utvikling av en opplevelse er relasjoner og kommunikasjon med kundene en viktig faktor. Generelt kan skillene mellom kategorier av innovasjoner være vanskelig å definere, og en innovasjon innenfor en kategori kan raskt føre til en ny innovasjon innenfor en annen kategori (Weiermair, 2004). Det er heller ikke enkelt å skille hovedtypene av innovasjon fra hverandre, fordi det er en gjensidig avhengighet mellom dem. For eksempel forutsetter mange produktinnovasjoner organisatoriske og prosessuelle endringer, og vice versa (ECON, 2008).

Det hevdes også at mange reiselivsbedrifter ikke involverer seg i samarbeid med andre bedrifter innenfor samme nettverk/destinasjoner, noe som ville vært formålstjenlig for små bedrifter med begrenset ressurser. Dette kommer vi tilbake til senere i studien.

Tidligere gikk vi gjennom de ulike hovedkategoriene av innovasjonsformer, for å få innsikt i hvordan bedrifter kan skape verdi og konkurransefortrinn ved hjelp av disse. Videre skal det ses nærmere på ulike kjennetegn ved de fire hovedkategoriene av innovasjonsformer innenfor opplevelsesbasert reiseliv, og i tillegg hvilke innovasjonsformer som kan skape verdi og konkurransefortrinn.

De opplevelsesbaserte bedriftene som kan tilby noe nytt og spennende er de som vil trekke kunder. Produktinnovasjoner slike som nye attraksjoner, konsepter og lignende vil være en viktig form for innovasjon i opplevelsesbasert næringsliv (ECON, 2008).

Reiselivsnæringens utvikling har ført til at kunden søker den ultimate opplevelsen.

Utviklingen har utviklet seg i den grad at kunden ikke kun ønsker å se de ulike attraksjonene, men også oppleve dem selv ved å delta i aktivitetene. Opplevelsesbedrifter møter kunder som etterspør tjenester som kan øke deres livsglede, eksempel i form av impulser, opplevelser, latter eller sosiale begivenheter, gjerne sammen med nære venner, arbeidskolleger og bekjente. Mennesker søker etter stimuli som skaper etterspørsel etter opplevelsestjenester.

Slik som ECON (2008) forklarte, så er det den opplevelsesprodusenten som kan lokke med det spennende, det uprøvde, som er den som trekker nye kunder. Opplevelsesbedrifter må tilfredsstille menneskets behov for stimuli fra det uprøvde og spennende for å utløse etterspørsel etter opplevelsestjenesten. Rykter om gode opplevelser skaper nysgjerrighet og vekst. Derfor er produktinnovasjoner i form av nye attraksjoner, nye konsept, den viktigste formen for innovasjon blant opplevelsesbedrifter (ECON, 2008).

Produktinnovasjon

Produksjonen av produkter og hva produktet består av innenfor opplevelsesbasert reiseliv skiller seg fra mange andre typer service- og opplevelsessektorer. En viktig egenskap er at de er oppmøtebasert, noe som gjør at personalet, miljøet og andre som deltar i interaksjoner under opplevelsen blir mer kritisk (Eide, 2011).

I en studie fra Statistisk sentralbyrå (Wilhelmsen & Foyn, 2012) undersøkte de innovasjon i norsk reiseliv i perioden 2008-2010. Undersøkelsen konkluderte med at det var lav innovasjonsaktivitet i norsk reiseliv. Undersøkelsen viste blant annet at kun 12 % av reiselivsbedriftene som deltok i undersøkelsen oppga aktiviteter som prosess og produktinnovasjon. Videre viser undersøkelsen at svært lite av omsetningen (1 %) til deltakende reiselivsbedrifter er tilknyttet vesentlige forbedrede eller nye produkter. Dette skal videre diskuteres i avsnittet under.

Prosessinnovasjon

Prosessinnovasjon innenfor opplevelsesbasert reiseliv er innovasjoner i form av logistiske forbedringer, informasjon og kommunikasjonsteknologi. Disse forbedringene løses ofte i samarbeid med aktører og/eller partnere som leverer tjenester til opplevelsesprodusenten eller er en del av miljøet opplevelsesprodusenten er en del av (ECON, 2008). Kundens tid er også viktig for den totale opplevelsen til produktet bedriften leverer. Opplever kunden at det er vanskelig å få tilgang til opplevelsen, vil det redusere den totale oppfattelsen av opplevelsen. Blant reiselivsbedrifter i Norge er denne formen innovasjon mindre utbredt i forhold til produkt- og tjenesteinnovasjon. Dette selv om Enger et al., (2013) forklarer at opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter er de mest aktive innenfor prosessinnovasjon. Grunnen til at prosessinnovasjon fremstår som lite utbredt, kan komme av tidligere forskning som viser at det kan være vanskelig å skille mellom produkt- og prosessinnovasjon.

Rønningen og Slåtten (2012) støtter blant annet denne forskningen og uttaler at produkt- og prosessinnovasjon er vanskelig å skille på grunn av tjenesteproduksjonens karakter, fordi den betraktes som både interaktiv og relasjonell. Selv om formen prosessinnovasjon er mindre utbredt, poengterer likevel ECON (2008) at prosessinnovasjon er viktig for innovasjon i opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter. Fokus på logistiske forbedringer er viktig for bedriftene i denne næringen, hvor kampen om tiden til hver enkelt kunde er svært viktig (ECON, 2008).

Markedsinnovasjon

Mange opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter sikter på markedet både nasjonalt og internasjonalt, og tilgjengelig informasjon og kommunikasjon vil være veldig viktig når kunder fra ulike segment og geografiske områder skal nås. Som tidligere nevnt, kan det være vanskelig å skille mellom produkt- og prosessinnovasjon i den opplevelsesbaserte reiselivsnæringen. Grunnen til dette kan være at utvikling av en opplevelse bygger på relasjoner og kommunikasjon med kundene.

Markedsmessige innovasjoner som forekommer innenfor reiselivsnæringen, oppstår ofte i form av at salgsmetoder endres eller at det utvikles nye metoder for å penetrere nye markeder (ECON, 2008). Eksempler på markedsinnovasjoner for norske reiselivsbedrifter er mange. Nye distribusjonskanaler, nye pakkeløsninger og nye salgsmetoder er blant de mest utbredte markedsinnovasjoner. En studie av innovasjon i reiseliv med vekt på nordnorske bedrifter fra Nordlandsforskning (Enger et al., 2013), viser at 28 prosent av reiselivsbedriftene i nord har gjennomført vesentlige endringer i design eller innpakning av et produkt eller tjeneste, nytt varemerke/logo de siste tre årene. 52 prosent hadde blant annet gjennomført markedsinnovasjoner i form av nye måter for promotering av produktet/tjenesten. 43 prosent benyttet nye måter for produkt plassering samt nye salgskanaler (Enger et al., 2011).

Årsaken til at nesten halvparten av opplevelsesbaserte reiselivsbedriftene resulterer i en endring i metoder for salg og produkt plassering, kan være vanskelig å identifisere. Opplevelsesturismen er en næring i stadig vekst, og økt konkurranse fra både innland og utland har nok en innvirkning på det økte fokuset på valg av salgskanaler og produkt plassering, som et viktig strategisk verktøy.

Organisasjonsinnovasjon

Hovedutfordringer for mange reiselivsbedrifter er å utvikle metoder for å beholde ansatte, opprettholde fleksibilitet og kontrollere kostnadene (Hjalager, 2010). For reiselivsbedrifter vil innovasjoner som bidrar til at ansatte blir over lengre tid, være viktig. Det leder oss inn på organisatoriske innovasjoner. Økningen i etterspørselen etter reiseopplevelser fører til at bedrifter må sysselsette flere ansatte for å tilfredsstille etterspørselen. Reiselivsbedrifter samles ofte rundt destinasjoner med et bredt opplevelsestilbud. Bedrifter i denne næringen søker ofte etter lignende bedrifter. Slike destinasjoner finner vi ofte ved attraktive naturlandskaper og ved historiske interessante områder. Grunnen er at verdien av den enes tilbud øker når forbrukeren vet at det finnes komplementære tilbud i nær tilknytning ECON (2008). Videre forklares det at organisatoriske innovasjoner kan være felles bookingsystemer eller felles markedsføring. Dersom reiselivsbedrifter er sesongbaserte, altså dersom produksjonen kun finner sted ved bestemte tidsperioder av året, vil det være spesielt kritisk for bedriften å kunne beholde personalet, miljøet og andre som deltar i prosessen, for å kunne opprettholde produksjonen.

Vi kan oppsummere dette kapitlet ved å påpeke at alle typer innovasjoner er viktig også for opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter. Viktigheten av innovasjon er at reiselivsbedriftene alltid må innovere og utvikle seg hvis de skal ha mulighet for å få samme kundegruppe til å benytte seg av opplevelsesaktivitetene flere ganger (Eide, 2011).

Nyhetsgrad

Begrepet innovasjon betyr som tidligere nevnt å fornye seg eller skape noe nytt, noe som stadfester at en innovasjon har en viss nyhetsgrad over seg. Vi kom fram til at de mest brukte nyhetsgradene var inkrementell og radikale innovasjon, og vi skal nå knytte de ulike nyhetsgrader opp mot innovasjon i opplevelsesbasert reiseliv.

Grunnen til at det eksisterer en høy grad av inkrementelle produktinnovasjoner i opplevelsesbedriftene, kan komme av at bedriftene konstant gjør forbedringer av eksisterende produkter samt nye kombinasjoner (Spilling, 2006) av eksisterende opplevelser og de utvikles over tid. Dette antas fordi det ikke vil være en radikal innovasjon å drive eksempelvis matvarebutikk samtidig som reiseliv. Produktinnovasjon kan sees på som et tilbud av opplevelser som kommer av etterspørsel fra kundene som etterspør noe nytt.

Opplevelsesbasert reiseliv vil fremtvinge en høy grad av kontinuerlige inkrementelle produktinnovasjoner i opplevelsesbedrifter, på grunn av at bedriftene kontinuerlig vil gjøre forbedringer av eksisterende produkter, ved å bruke nye måter å gjøre produkter bedre på. Innovasjonsprosesser i opplevelsesbasert reiseliv er spesielt viktig for denne næringen. Spesielt med tanke på at reiselivsbedrifter leverer sine produkter på et konkret sted; de leverer “oppmøtebaserte opplevelser” (Løvland et al., 2011). Kunden må oppsøke lokaliseringen hvor opplevelsen foregår for å kunne oppleve produktet. Lokaliseringen hvor bedriften skaper opplevelsen er viktig fordi verdien hos kunden skapes på dette stedet, i samspill mellom kunden og bedriften. Lokaliseringen blir dermed viktig for verdiskapningen, og elementer som design, organisering, tilrettelegging og iscenesettelse blir avgjørende for skapelsen av opplevelsesverdien hos kunden.

Ressurser betydning

Reiselivsbedrifters ressurser har stor betydning for deres evne til å fornye seg og skape noe nytt. Den kanskje aller viktigste ressursen eller type verdidriver i opplevelseslokaliseringen vil være de menneskelige verdidriverne - de ansatte som møter gjesten (Løvland et al., 2011). De ansattes ferdigheter og egenskaper vil være avgjørende for å kommunisere med kundene, og fremlegge produktet på en mest mulig hensiktsmessig måte. De ansattes evne til å kunne veilede, til å formidle, evne til organisatorisk læring og språkferdigheter vil være viktige ferdigheter for å kunne presentere opplevelsen på best mulig måte. Når en kunde har deltatt i en opplevelse, vil kunden oppleve noe nytt neste gang. Bedriftens egenskaper til å kunne innovere og kontinuerlig utvikle sine produkter er avgjørende, fordi målgruppen stadig etterspør nye opplevelser (Eide, 2011).

2.2.4 Oppsummering

Vi har nå presentert de ulike kategoriene av innovasjon knyttet opp mot opplevelsesbasert reiseliv. Vi ser at reiselivsbedrifter er en næring i sterk vekst, hvor utfordringene er mange for å kunne skape verdi og konkurransefortrinn.

Opplevelser oppstår i relasjon og kommunikasjon med kundene, og reiselivsbedrifter må tilfredsstillte menneskets stimuli etter det uprøvde og spennende for å utløse etterspørsel etter opplevelsestjenester. Reiselivsbedriften som kan tilby noe nytt og spennende er den som vil trekke kunder.

Innovasjon i opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter skjer i forskjellige former som produkt, marked, prosess og organisasjonsinnovasjon. På grunn av en gjensidig avhengighet mellom innovasjonstypene kan det være vanskelig å skille mellom de ulike innovasjonskategoriene. Den viktigste formen for innovasjon blant opplevelsesbedrifter er produktinnovasjon, fordi rykter om gode opplevelser skaper vekst.

Produksjon av produkter i opplevelsesbasert reiseliv skiller seg ut fra andre næringer, ved at produksjonen er oppmøtebasert og kunden må oppsøke lokaliseringen hvor opplevelsen foregår, noe som stiller krav til personalet og miljøet. Personalet kan være vanskelig og beholde over lengre tid for opplevelsesbasert reiselivsbedrifter.

Samarbeid og nettverk er viktige kilder til innovasjon, og kan bidra til utvikling og verdiskapning for opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter.

Innovasjon er viktig for reiselivsbedrifter, hvor en må innovere og utvikle seg dersom bedriftene skal ha mulighet for å få samme kundegruppe til å benytte seg av opplevelsesaktivitetene flere ganger. Dette krever endringer i eksisterende produkt eller utvikling av nye produkter, noe som forekommer i ulike innovasjonsgrader som inkrementell og radikal. Mest brukt er inkrementelle innovasjoner som kommer av at bedriftene konstant gjør forbedringer av eksisterende produkter samt nye kombinasjoner av eksisterende opplevelser og utvikles over tid.

Den viktigste ressurs i opplevelsesbedrifter vil være de menneskelige verdidriverne, de ansatte som møter gjesten. De ansattes ferdigheter og egenskaper vil være avgjørende.

Nå som vi har redegjort for hva innovasjon i opplevelsesbasert reiseliv er, skal vi presentere ulike drivkrefter til innovasjon som kan bidra til, eller skape innovasjon i opplevelsesbasert reiseliv.

2.3 Kilder til innovasjon

I dette kapittelet skal vi se nærmere på drivkrefter som vil bidra til eller skape innovasjon. Dette for å kunne forklare hvilke drivkrefter som vil påvirke virksomheter til å innovere og fornye seg.

2.3.1 “Technology-Push” & “Demand-Pull”

Denne studien skal hovedsakelig ta for seg innovasjonskildene konkurranse og samarbeid. Likevel kan en komme over innovasjoner der en hverken kan plassere dem under den ene eller andre betegnelsen. Det vil derfor være hensiktsmessig å ha en tredje betegnelse som disse innovasjonene kan plasseres under. Technology-push og demand-pull står ikke som en separat kilde mot de to overnevnte kildene. Trolig vil en kunne finne argumenter for å plassere samtlige innovasjoner under denne betegnelsen og hensikten med denne innovasjonskilden er å kategorisere innovasjoner som ikke er drevet fram av verken konkurranse eller samarbeid. Det åpner for muligheten om at hverken samarbeid eller konkurranse er en vesentlig innovasjonskilde i opplevelsesbasert reiseliv.

Litteraturen om “technology-push demand-pull” (TP-DP) er velkjent for innovasjonsforskere som en drivkraft og motivasjon for innovasjon. “TP” handler om at vitenskapen gjennom ny teknologi og kunnskap, “dytter” og fremprovoserer innovasjoner. “DP” argumenterer på sin side med at det er hva brukerne etterspør som er den primære faktoren, og at denne drivkraften trekker i gang innovasjoner for å tilfredsstillere brukernes etterspurte behov. Dermed er det markedet som er og bør være den primære driveren og motivasjonen til å innovere (Chidabner & Kon, 1993).

I spørsmålet om “technology-push” eller “demand-pull” forblir det en uløst diskusjon om årsak/virkning. I realiteten er det nok hverken det ene eller det andre, men mer en kombinasjon av flere ulike drivkrefter som fremkaller innovative handlinger og beslutninger. Nemet (2009) viser til Mowery og Rosenberg (1979) som forklarte sammenhengen mellom de to kreftene. De viser til at en ikke bare skal se på den ene eller andre av disse kildene, men at det derimot foregår en interaksjon mellom dem. Både TP og DP er nødvendige, men ikke avgjørende hver for seg, for at det skal skape resultater for innovasjon. Begge kildene må eksistere simultant (Nemet, 2009). Likevel har empiriske studier vist at demand-pull driveren er en noe mer signifikant faktor i en suksess av en gjennomført innovasjon enn technology-push kraften, selv om ulike empiriske undersøkelser har gitt blandede resultater (Chidabner & Kon, 1993).

Utfallet av disse undersøkelsene vil trolig ha sammenheng med hvilke bransjer en har undersøkt. En vil sikkert se noen bransjer der TP effekten er sterkere, og andre bransjer der DP har mest betydning. I reiseliv kan det tenkes at en vil merke en større effekt at DP effekten.

I for eksempel IKT-bransjen og mange vareproduserende næringer leverer en produktene sine på grunnlag av teknologi, og nye teknologiske nyvinninger kan skape nye markeder. Når en ser på opplevelsesbedrifter, baserer de seg på oppmøtebaserte opplevelsesprodukter der de leverer produktet i interaksjon med kunden. Ettersom alt skjer i samhandling med kunden, vil dette gi muligheten for tilbakemeldinger og et innblikk i kundens ønsker etter nye opplevelser. En ser her en situasjon der det er etterspørselen som kan drive frem innovasjonene. Det er likevel viktig å merke seg at TP effekten ikke skal begrenses til fysiske nyvinninger, men også legger sosiale fremskritt og økt kompetanse til grunn. (Gallouj og Weinstein, 1997) Rapporter, trend-studier etc. som påvirker til innovasjon i opplevelsesbasert reiseliv vil derfor være drevet fram av TP.

For opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter vil et hovedfokus kun på TP, hvor de kun fokuserer på fremtvingende teknologidrevne innovasjoner, trolig ikke være lønnsomt. Vi har tidligere sett at opplevelsesindustrien ofte består av små- og mellomstore reiselivsbedrifter, og at disse ofte har begrensede ressurser. En slik ressursbegrensning er noe som vil sette en demper på evnen de har til selv å utvikle og skape ny kompetanse og fysisk teknologi. Reiselivsbedrifter kan heller ikke unnlate å benytte seg av nye teknologier, noe som kan være med på å redusere effektivisering av blant annet utstyr, produksjon, utviklingsprosesser osv.

Begge drivkreftene vil nok sannsynligvis være viktig for opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter. Det er viktig for opplevelsesbaserte reiselivsbedrift å holde fokus på både TP og DP og legge til rette for simultan interaksjon mellom hverandre. Det kan være vanskelig å påstå at det er kun TP eller DP som har drevet fram en innovasjon.

2.3.2 Konkurransen

Økt konkurranse innenfor et marked vil lede til innovasjon og vekst, ettersom selskap vil være nødt til å innovere i forhold til å skape konkurransefortrinn mot konkurrentene, for å forsøke å kapre større markedsandeler (Baumol, 2002). Det vil kunne bidra til å gi kundene et bedre tilbud av varer og tjenester med bedre kvalitet og lavere priser og resulterer i at virksomheter blir mer konkurransedyktige i internasjonale markeder (Weiermair, 2004). Dersom en hadde operert i et konkurransefritt marked, kan en se for seg scenarioer der bedrifter ikke hadde tatt på seg den kostnaden som innovasjon kan innebære i samme grad som en gjør i et konkurranseutsatt marked.

Dette fordi en i et slikt marked må fornye seg hele tiden, ikke bare for å øke sin markedsposisjon, men også for å beholde sin posisjon ettersom omgivelsene og konkurrentene også hele tiden er under utvikling og innovering (Weiermair, 2004; Baumol, 2004). Konkurransen kan gi eksisterende virksomheter intensiver til både innovasjon og teknologiadopsjon, men konkurransen kan også begrense innovasjon.

For å se på forholdet mellom konkurransen og innovasjonsgraden vil vi videre diskutere hva klassisk teori sier. Denne diskusjonen vil vi basere på produktivitetskommisjonens rapport. Produktivitetskommisjonen er en offentlig kommisjon oppnevnt av Regjeringen for å fremme forslag som kan styrke produktivitet og vekstevnen i norsk økonomi. De gav ut en rapport omhandlende dette temaet, med tittelen “Produktivitet - grunnlag for vekst og velferd” (NOU, 2015:1). Produktivitetskommisjonen beskriver forholdet mellom konkurransen og innovasjon som “den omvendte u”, noe som betyr at det i et marked med lite konkurransen er lite innovasjon, mens innovasjonstakten øker når konkurransen øker. Videre vises det til at det eksisterer et toppunkt av innovasjon drevet frem av konkurransen. Slik at hvis konkurransesituasjonen er for hard, begynner innovasjonsgraden å avta igjen (NOU, 2015:1).



Figur 2 “Den omvendte U”

Konkurransen kan også avgjøre virksomheters mulighet til å overleve. For virksomheter kan konkurransen bidra til at lite produktive enheter legges ned og mer produktive vokser eller oppstår.

Institusjonelle forhold er også en faktor som påvirker, både ved forutsetningene for innovasjon og teknologioverføring, samt markedets evne til å frambringe nye, høyt produktive virksomheter og legge ned lavproduktive enheter.

Internasjonal handel er i stadig endring, nye økonomier vokser og tyngdepunktet i internasjonal økonomi forskyver seg. Dette fører til at markedsstørrelsen øker slik at virksomhetene kan dra nytte av stordriftsfordeler, og samtidig bidra til økt produktivitet gjennom teknologiadopsjon mellom land og økt konkurranse i produktmarkedene. Kunnskap, teknologi og markeder utvikles også stadig raskere. Dette åpner mulighetene og skjerper konkurransen for norske bedrifter (NOU, 2015:1).

Dette resulterer at mange virksomheter i reiselivsnæringen, slike som hotellbransjen, transportnæringen, turoperatører, leiebilselskap og lignende, opererer på et globalt plan. Konkurransen har dermed ikke nødvendigvis den samme geografiske ramme som en hadde tidligere. Konkurransen i dag er intens, og en sloss om markedsandeler over hele verden.

Virksomheters muligheter for å overleve i denne rask utviklende globale økonomien kan være utfordrende, og fører oss inn på virksomhetens konkurransekraft. Konkurransekraft er mer enn et tall som kan måles (NOU. 2015:1). Det er summen av hvor godt vi utnytter og bruker ressursene våre i dag, og hvor tilpasningsdyktige og nyskapende vi er, og hva økonomien tåler av endringer over tid. Konkurransekraften kan sees på som rammen for de verdiene vi kan skape sammen. Dette betyr at alle virksomheter er med på å påvirke landets totale konkurranseposisjon og lønnsomhet. Bedrifters vilkår påvirkes samtidig motsatt vei, av de rammer som skapes og det samfunnet som vi velger å bygge, gjennom velferdsordninger, utdanning, infrastruktur og fordelingspolitikk.

Kort oppsummert er økt innovasjon, kunnskap og teknologiutvikling nødvendig for å styrke omstillingsevnen og konkurransekraften i norsk økonomi. Dette forutsetter at regjeringen legger til rette for forskning som kan gi kunnskap og grunnlag for nye ideer og gründervirksomhet og utvikle virkemidler som kan fremme innovasjon og entreprenørskap.

En næringsklynge er en gruppe bedrifter som er sammenlignbare innenfor størrelse, kompetanse, og bransje og ligger lokalisert innenfor samme territorielle område. Næringsklynger av bedrifter har en spesifikk interaksjon og dynamikk som skaper økonomisk vekst. Dette er noe vi kommer tilbake til. Marshall (1920, i Dahlstrøm et al., 2010) pekte på betydningen av kunnskap og innovasjoner som forklarte utviklingen av næringsklynger. Konkurransen i seg selv motiverte til innovasjoner samtidig som sosiale nettverk førte til mer effektiv spredning av kunnskap, ideer og informasjon. Vi har velkjente eksempler på utenlandske næringsklynger, slik som halvlederklungen i Silicon Valley, og eksempelet fra Norge, over møbelklungen på Sunnmøre. Den grunnleggende økonomiske ideen bak klynger er at samarbeid og konkurranse mellom bedriftene gjør innovasjonen raskere og veksten høyere. Dette skjer fordi klyngen ligger lokalisert innenfor samme territorielle område, noe som gjør det lettere for klyngebedriftene som gruppe å oppnå positive eksternaliteter. Men et tett samarbeid og konkurranse kan også påvirke lønnsomheten.

En tett samlokalisering av virksomheter vil føre til sterkere konkurranse i markedet, hvor bedriftene kan komme til å presse fortjenestemarginene hardere innenfor klyngen enn utenfor. Innovasjoner skapes av bedrifter innenfor klyngen for å bli mer konkurransedyktige, og igjen vil dette kopieres av bedrifter, både innenfor klyngen og utenfor. Slik at de igjen utjevner forskjellene. De som skaper disse innovasjonen først, regnes som trendsettere og vi kaller dem for innovatører. De som følger etter vil vi kalle etterfølgere (Sgrignoli et al., 2015). Hvem som er etterfølgere og hvem som er innovatører kan være tilfeldig i noen bransjer, men det i andre bransjer vil det være bevisste markedsstrategier, hvor det enten handler om å penetrere markedene og være "first-mover". Eller at en lar seg påvirke, og vil kopiere teknologier og teknikker, og på den måten bruke mindre ressurser på innovasjonsutvikling ved å være "followers" (Stiglitz, 2015). Hva som er tilfellet i opplevelsesbransjen, er det vanskelig å finne litteratur på. Dette vil også være noe som vil analyseres i forbindelse denne studien.

2.3.3 Nettverk og samarbeid

Nettverk er et begrep de fleste har et forhold til og som blir benyttet ulikt ut i fra hvilket fenomen det omhandler, og som kan ha helt ulike formål og karakteristikk. Én felles forståelse for alle typer av nettverk i alle sammenhenger er at det er et system av samhandlende komponenter som bidrar til en eller annen form for utveksling, i form av datafiler i et datanettverk, telefonkontakt i et telekommunikasjonsnett, flypassasjerer i et transportnettverk, erfaringer og historier i et sosialt nettverk osv.

I en økonomisk og forretningsmessig sammenheng viser Borgatti og Foster (2003) til en definisjon av nettverk som kan forstås som en gruppe av aktører som er knyttet sammen gjennom ulike koblinger, hvor en aktør kan være en person, en bedrift, en institusjon, et konsept osv. En annen forklaring om hva et nettverk er i vår kontekst, gis av Nilsen et. al. (2008) som en metode for å hjelpe hverandre til å overkomme utfordringer eller forbedre produkter, tjenester og hvordan en utfører arbeidet. Det fokuseres her særlig på at alle aktører er nødt til å bidra for å gi de andre følelsen av at de får noe ut av nettverket, for at det i det hele tatt skal overleve. Gjennom et slikt nettverk åpner det for utveksling av ulike former for kunnskap og informasjon, og som tidligere nevnt, er det vel kjent at økt kunnskap bidrar positivt til innovasjon gjennom "Technology-Push" effekten. Hvis en forutsetter at nettverk bidrar til økt informasjon og kunnskap og at TP-effekten gjelder, kan en slutte at nettverk skaper innovasjon. Et resultat som kan komme gjennom en bedrifts nettverk, er at det etableres samarbeid.

I grunnleggende Schumpeteriansk innovasjonsteori har det blitt fremstilt som at innovasjoner skjer ved at den individuelle entreprenøren driver fram en innovasjon (Keklik, 2003). Eller at det foregår som en upåvirket lineær prosess fra forskning til utvikling og ut i virksomhetene. Gjennom et mer moderne tanke sett, som bygger på det som ofte kaller innovasjonssystemer, ser en mer på innovasjoner som noe som vokser fram gjennom samspill mellom ulike aktører. Et selskap hadde trolig ikke vært like innovativt hvis det var helt isolert. Innoveringsevnen til en bedrift vil i stor grad påvirkes av at en er i interaksjon med omgivelsene en befinner seg i. Nyere studier har påvist en positiv korrelasjon mellom samarbeidsgraden og innovasjonsevnen til bedrifter (Zeng et al., 2010)

Et eksempel på dette vil være samarbeid. Begrepet samarbeid brukes i mange ulike sammenhenger. Men det kan generelt forstås som når to eller flere individer eller aktører har en form for gjensidig avhengighet til hverandre.

Gjennom dynamiske interaksjoner med hverandre jobber en med en felles oppgave eller mot et felles mål (Grennes, 2004). En vil typisk ha ulike rollefordelinger, og utnytte hverandres ressurser for å løse oppgaven, eller nå målet på en best mulig måte. Helt avgjørende for et velfungerende samarbeid er også tillit. Dette for å kunne utnytte hverandres ressurser og gjøre dem tilgjengelig for hverandre. For at de skal gjøre dette i den grad som kreves, bygger det på en gjensidig tillit, og at en stoler på at motparten ikke misbruker de ressurser som blir tilgjengeliggjort av samarbeidsparten, enten det er kunnskap og informasjon eller materielle ressurser (Dewick & Miozzo, 2004; Zeng et al., 2010).

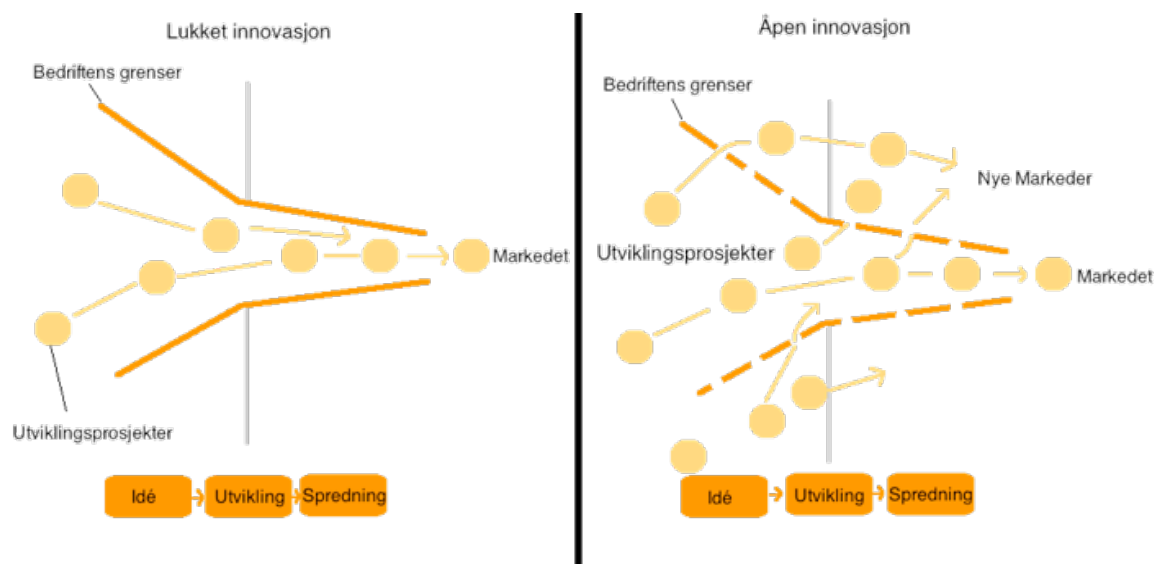
Åpen og lukket innovasjon

En innovasjonsteori som underbygger potensialet av et slikt samarbeid som en kilde til innovasjon, er teorien om åpen kontra lukket innovasjon (Zeng et al., 2010). Åpen innovasjon er et nyere paradigme som beskriver hvordan bedrifter bruker eksterne ressurser fra andre aktører (Chesbrough, 2003), og forsøker å hente impulser som kan bidra til innovasjon både internt i bedriften og fra det eksterne miljøet. Det kan være fra kunder, forskningsinstitusjoner, leverandører, partnere, etc., og fra konkurrenter. På samme måte som en henter inn impulser utenifra, må en også lette på bedriftens skall, og bidra til utvikling også utenfor bedriftens egne grenser (Huizingh, 2011). Av dette kan en også utvikle spinn-offs og få mulighet til å entre nye markeder, og utvide sin egen horisont om hva en kan bruke ressurser på.

I mer tradisjonell innovasjonstankegang, hvor en benytter lukket innovasjon, holder en ressursene sine tett for seg selv, internt i bedriften (Chesbrough, 2003). Dette kan hindre konkurrenter i å kopiere deg, og en kan lettere beholde unike ressurser som konkurransefordeler (Van de Vrande et al., 2009). Men det vil også være med på å hemme den generelle utviklingen og innovasjonsgraden i den aktuelle bransjen og markedet. Hvilken innovasjonsprosess som er best å implementere er vanskelig å svare på, og de har begge sine fordeler og ulemper. Det vil nok ofte være slik at det i mindre bedrifter, hvor en ikke har ressurser til å gjennomføre alle innovasjonsprosessene som inngår med tilstrekkelig kvalitet, vil åpen innovasjon være å foretrekke. I veldig store selskap vil en kunne ha noe utbytte av det motsatte. Dette fordi en der kanskje er ledende på kompetanse har store finansielle ressurser, og har egne avdelinger for alle nødvendige fasene innenfor en innovasjonsprosess. De vil dermed kanskje dra fordel av en noe mer lukket innovasjonsmodell. Dette tilfellet har imidlertid vist seg å være særdeles sjeldent.

Åpen innovasjon har egentlig alltid vært brukt, også før det ble anerkjent som et fenomen i litteraturen. En må gjerne se tilbake i tid for å faktisk finne et godt eksempel på lukket innovasjon (Huizingh, 2011). I realiteten benytter flesteparten seg av åpen innovasjon, men i ulik grad. Dette er også tilfelle for opplevelsesbedrifter. Her vil det kunne argumenteres for at en åpen innovasjonsprosess vil gagne innovasjonsgraden for mange opplevelsesbedrifter, og de vil kunne dra nytte av å utnytte hverandre, både i forhold til å utvikle seg selv, og bransjen generelt. Selv om åpen innovasjon ikke betyr at en må samarbeide med konkurrenter, så vil samarbeid mellom konkurrenter være en del av en åpen innovasjonsmodell.

I Chesbrough (2003) sin modell illustrerer den hvordan åpen innovasjon fungerer i motsetning til lukket innovasjon, og viser det som en sil istedenfor en trakt, slik at alle inputs kan lekke ut av silen, og andre inputs kan også komme inn lenger ned i silen. Denne trakten symboliserer da en innovasjonsprosess i sin helhet, og kan ses i sammenheng med de innovasjonsprosessene vi presenterte i kapittelet om innovasjonsmodeller. Her presenterte vi innovasjonsprosessen som tre separate prosesser, fra idé til utvikling og videre til spredning eller implementering av innovasjonen. Dette er forsøkt illustrert gjennom å videreutvikle modellen fra Chesbrough (2003).



Figur 3 Åpen vs. lukket innovasjonsmodell (videreutviklet fra Chesbrough innovasjonsmodell, 2003)

Institusjonell innovasjon

Begrepet samarbeid kan også knyttes opp mot “institusjonell innovasjon”. En institusjonell innovasjon er en ny organisasjonsstruktur eller juridisk rammeverk som effektiviserer virksomhetens felt innenfor turisme (Hjalager, 2010). Forskning på nettverk og allianser har vært et viktig tema i reiselivsforskning over tid, og enkelte nettverk blir ansett som viktig for å fremme innovasjon, ikke minst blant små og mellomstore bedrifter (Lynch & Morrison, 2007). Det kan dermed gi fordeler for en opplevelsesbasert reiselivsbedrift å utvikle og fornye institusjonelle innovasjoner for å kunne skape allianser med andre aktører i et nettverk for å kunne stå sterkere sammen i et markedet. Dette kanskje spesielt viktig for mindre bedrifter med mindre tilgang på ressurser, hvor muligheten til effektivisering gjennom å kunne kombinere ressurser og kunnskap med aktører i markedet. Dette vil øke sjansen for kunne skape verdi og konkurransefortrinn.

“Institusjonell innovasjon er samtidig et sett av vanlige vaner, normer, rutiner, etablert praksis, regler eller lover som regulerer forholdet og samspillet mellom enkeltpersoner, grupper og organisasjoner”. Det er spillereglene (Edquist & Johnson 1997: 46-47 i Fagerberg et al., 2005).

En viktig institusjon i et innovasjonssystem er patenterte lover, like mye som regler og normer som påvirker forholdet mellom universiteter og virksomheter. Institusjonell innovasjon kan også være i et eksisterende samspill med en annen organisasjon. Eksempler på innovasjon innen et slikt samspill kan være endring av spillereglene mellom organisasjonene, eller spillereglene dem imellom eller mot konkurrenter i markedet. Det kan også eksempelvis være endringer i arbeidsforholdene mellom organisasjonene, hvor arbeidsoppgaver, rutiner eller reglene osv. forandres. Kort oppsummert kan institusjonell innovasjon beskrives som spillereglene mellom aktører i et nettverk.

Oppsummering

Vi kan kort oppsummere om samarbeid ved at en altså er bevisst på hva en ønsker å oppnå og hvem en ønsker å ha interaksjoner med for å nå målsetningen. En annen form for interaksjon mellom aktører, som også hevdes å bidra til innovasjon, er det vi kaller klynger som innovasjonssystemer.

2.3.4 Klynge som innovasjonssystem og Co-opetition

En klynge er en form for nettverk, lokalisert i samme region og innenfor samme bransje. Det kan delvis forklares som et territorielt system av små og mellomstore bedrifter (Goodman 1989 i Asheim 1992) og Richardson (1972) definerer det ved “a cluster is a spatial agglomeration of firms with similar and complementary competencies” (Richardson 1972 i Maskell og Malmberg 2007:11). En klynge er altså en gruppe bedrifter som er sammenlignbare innenfor størrelse, kompetanse, og bransje og ligger lokalisert innenfor samme territoriale område.

En klynge kan med andre ord sees på som en geografisk organisering. Hvordan et behov skapes for en geografisk organisering, forklarer Iversen et al., (2015), ved hjelp av tre faktorer:

1. Komplementaritet i markedet
2. Reiselivet er et stedbundet helhetsprodukt
3. Høyt innslag av fellesgoder

En geografisk organisering er altså egnet for å realisere bedriftsfordeler knyttet til geografisk komplementaritet og produksjon av lokale fellesgoder. Bedrifter i samme bransje kan være konkurrenter og ikke nødvendigvis komplementære på destinasjonsnivå. De kan likevel ha felles interesse av at destinasjonen markedsføres på landsdelsnivå.

Det vil også være et behov for samarbeid i reiselivsnæringen på bakgrunn av behov etter kunnskap, markedstilgang og markedsføring. Slik som Iversen et al., (2015) forklarer det, vil bruk av klyngenettverk i et samspill med FoU-aktører være særlig godt egnet til å utnytte de eksterne bedriftsfordeler knyttet til likhet i behov. Med dette menes at opplevelsesbedrifter som har felles behov for produkt og kompetanseutvikling markedsføring etc. gjennom klynger, kan oppnå stordriftsfordeler som bedre kan dekke dette behovet. Dette ville en ellers ikke oppnådd i opplevelsesbransjen, da den ofte består av små- og mellomstore bedrifter (Iversen et al., 2015). Arena-programmet er et eksempel på dette. Programmet eies av Innovasjon Norge, SIVA, og Norsk forskningsråd. Ett av disse programmene var: “Arena – lønnsomme vinteropplevelser”. Her lar man aktører som ligger nærme hverandre klynge seg sammen, for så å bli kjent med hverandres problemstillinger, utfordringer og ulike løsninger.

Deretter ble de satt i kontakt med FOU-institusjoner, blant annet Universitetet i Tromsø og Høgskolen i Harstad. Sammen utviklet de sertifiseringskurs og kvalitetssikring av opplevelsesturisme. Menon har også gjennomført en lønnsomhetsanalyse, med et positivt resultat. (Iversen et al., 2015)

Spørsmålet om en klynge kan fungere som et innovasjonssystem trenger videre drøfting. I tradisjonell økonomisk litteratur fremmes det at bedrifter i klynger vil være gunstig med tanke på innovasjon, fordi en grunnleggende ressurs eller eksisterende produkt kan utnyttes på flere måter og settes sammen i ulike kombinasjoner (Schumpeter 1934; Spilling 2006). Det har altså på et tidlig stadium blitt pekt på at tett lokaliserte bedrifter kan utnytte hverandre for å innovere. I mer moderne litteratur har en imidlertid studert fenomenet nærmere og satt klyngedefinisjonen opp mot begrepet innovasjonssystemer. Dette er et begrep som har mange definisjoner og benyttes i mange sammenhenger. Det vil derfor her bli tatt for seg enkelte definisjoner som utgangspunkt for videre argumentasjon.

Et nasjonalt innovasjonssystem forklarer Lundvall (1992) som elementer og relasjoner som samhandler i produksjon, spredning, og bruk av ny og økonomisk nyttig kunnskap, enten det ligger innenfor eller er forankret innenfor grensene av en nasjonalstat (Lundvall 1992). I denne sammenhengen hvor de ses på klynger som et potensielt innovasjonssystem, vil det være relevant å gå nærmere inn på det som beskrives som regionale innovasjonssystemer. Asheim (1994) mener nemlig at det er viktig å skille mellom en regions produksjonsstruktur og institusjonelle infrastruktur som er territorielt integrert, og det som har et geografisk spredt lokaliseringmønster. (Asheim, 1994). En kan forstå regionale innovasjonssystemer som relasjoner og interaksjon mellom aktører som kan fremme innovasjon for foretak og institusjoner innenfor en avgrenset region. Mer konkret forklart så er det den institusjonelle infrastrukturen som støtter opp innovasjonen innen produksjonsstrukturen innenfor et regionalt område (Asheim & Gertler, 2004 i Fagerberg, 2004).

Ut fra dette ser vi at dersom en har en næringsklynge, som via interaksjon fremmer deres innovasjonsevne, så er det en klynge som fungerer som et innovasjonssystem. I mange sammenhenger forstås det kun som et innovasjonssystem dersom en er bevisst på og har økt innovasjon som målsetning, og gjerne også er i samarbeid med offentlige institusjoner eller FoU institusjoner. Dette er særlig en vinkling en ser i litteratur om tekniske innovasjoner i produksjonsbedrifter.

I denne sammenhengen, der det ses på innovasjon i servicenæringen, er ikke dette en forutsetning. Så lenge produktet av relasjonene og interaksjonene mellom bedriftene kan være økt innovasjon, oppfattes det som tilfredsstillende å forklare det som et innovasjonssystem.

Vi slutter dermed at dersom en gruppe sammenlignbare bedrifter, som innenfor samme territorielle sektor, har relasjoner, interaksjoner og på andre måter forholder seg til hverandre, får økt innovasjonsgrad som følge av dette, er det en klynge som fungerer som et innovasjonssystem. Relasjonene og interaksjonene som skjer mellom bedriften kan være forskjellig, og kan komme som følge av både konkurranse og samarbeid. Denne måten å se på en klynge samsvarer med Porters forklaring der han beskriver det som “Geographic concentrations of interconnected companies, specialised suppliers, service providers, firms in related industries, and associated institutions (...) in particular fields that compete but also cooperate” (Porter 1998:197 i Asheim et al., 2006). Porter beskriver her en situasjon der bedriftene simultant samarbeider og konkurrerer med hverandre.

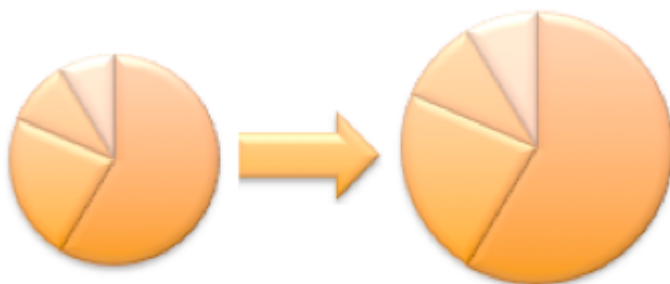
Co-opetition

Dette er et fenomen som blir beskrevet som ”co-opetition” og referer til relasjoner mellom bedrifter der de samarbeider og konkurrerer simultant (Mention, 2011). Som det ligger i ordet er det en sammenslåing av begrepene “cooperation” og ”competition”. Uttrykket kommer fra spillteori, og ble introdusert av Brandenburger og Nalenbuff (1996). Det er et uttrykk som har vokst fram av en mer moderne økonomisk tankegang. I eldre klassisk teori vektlegger en hovedsakelig elementene fra konkurransesituasjonen som faktorer som påvirker en bransjens lønnsomhet og verdiskapning. I mer moderne tider har en i større grad anerkjent samarbeid mellom aktører som en faktor som kan bidra til verdiskapning og innovasjon (Besanko et al., 2007).

Mye av tanken bak co-opetition ligger i at en i en absolutt konkurransesituasjon, bare sloss om å få en større bit av “kaken”. Hvis en derimot legger til samarbeid, er tanken at en kan gjøre den totale kaken større, og selv om du ikke får en større prosentvis andel av den totale kaken har hvert enkelt kakestykke blitt større (Brandenburger & Nalenbuff, 1996). En metode de trekker fram for å gjøre dette, er gjennom å utvikle produkter som en kaller komplimenter. Et typisk eksempel på dette er situasjonen mellom software og hardware, hvor en med større og kraftigere software, parallelt kan oppgradere til bedre og kraftigere hardware, og vice versa. Fenomenet er særlig relevant i vareproduserende næringer og i teknologibransjen.

Men det kan også relateres til andre bransjer, og er også veldig relevant for opplevelsesbasert reiseliv. Dersom en gjennom samarbeid med konkurrentene i sin klynge kan klare å skape ulike innovasjoner, kan det bidra til å lokke flere turister til deres destinasjon. Dette vil alle de reiseleivsbaserte bedriftene i regionen dra nytte av, slik at den totale markedsstørrelsen øker (Iversen et.al. 2015).

Det er imidlertid flere former for samarbeid som en tar hensyn til i co-opetition. Alt som bidrar til å øke den totale størrelsen på kaken, vil komme fra samarbeid mellom aktører innenfor bransjen, i motsetning til konkurranse, der en vil slåss om størrelsen på kakestykkene fra kaken en sammen har skapt (Brandenburger & Nalenbuff, 1996). Også ved å for eksempel å slå sammen kompetanser for å skape nye typer produkter som kan nå en ny målgruppe, vil en kunne øke kakestørrelsen. Et annet fenomen en legger merke til i en situasjon med co-opetition, er at rollene mellom aktørene er friere, slik at en bedrift kan være leverandør for en konkurrent i én sammenheng, og i en annen, fungere som kunde ovenfor den samme konkurrenten. Dermed oppstår en mye mer dynamisk og fleksibel bransjestruktur enn i situasjoner hvor det foregår lite samarbeid mellom aktørene i bransjen, og aktørenes roller er fastsatte og statiske (Besanko et al., 2007). Hvordan bedrifters evne til fleksibilitet kan bidra til innovasjon, vil det diskuteres nærmere i neste kapittel.



Figur 4 Samarbeid i co-opetition

2.3.5 Fleksibel spesialisering

Et element som vil kunne være med på å bidra til at en klynge fungerer som et regionalt innovasjonssystem, vil være dersom en benytter prinsippene fra fleksibel spesialisering. Pieter van Dijk (1995) viser til at det eksisterer to versjoner av fleksibel spesialisering. Såkalt stor-skala varianten og liten-skala varianten. Storskala varianten omhandler når større foretak desentraliserer seg og spesialiserer seg fullstendig og benytter seg av spesialiserte leverandører. Den andre varianten omhandler når flere mindre bedrifter fungerer som en klynge og utnytter hverandres kompetanseområder.

Vi vil her ta for oss den siste varianten. Fleksibel spesialisering kan beskrives som et fenomen særlig kjent fra industrinæringene. Her betegner det et system der en gruppe uavhengige bedrifter innenfor samme bransje, lokalisert i samme geografiske område, kan dra nytte av hverandres kompetanseområder og utveksler ressurser som bidrar til hele regionens verdiskapning. Hvis disse prinsippene blir tatt i bruk, og det bidrar til økt innovasjonsgrad for regionen, vil det være med på å definere en klynge som et innovasjonssystem.

Pieter van Dijk (1995) viser til ulike nøkkelementer som inngår ved fleksibel spesialisering. Et element han særlig tar opp, er bedrifters utveksling av hverandres idéer og kompetanse. Det innebærer også generelt samarbeid mellom konkurrenter som gjør bedrifter bedre i stand til å svare raskt på endrede omgivelser og marked (Sabel i Waters, 1999; Isaksen 2003), eksempelvis ved å utveksle utstyr eller personale en trenger for økt produksjon, eller ved å utnytte hverandres kompetanse for å utvikle nye produkter for nye markeder etc. Generelt viser Isaksen til at det er to muligheter for en bedrift til å muliggjøre seg raske endringer i produksjonsmengden av en vare, eller hurtige endringer på framstillingen fra en type produkt til en annen. Den første muligheten ligger i en spesielt fleksibel intern organisering, ved at en har generelt produksjonsutstyr, fleksibel bruk av arbeidskraft eller fleksibel organisering, gjennom at et foretak samarbeider i et nettverk. Den andre muligheten ligger i å benytte seg av samarbeid (Isaksen, 2003). Ved mindre foretak lokalisert i en klynge vil nok den siste muligheten være enklest å dra nytte av. Dermed er viktigheten av samarbeid veldig sentralt når en snakker om en bedrifts evne til rask omstilling og mulighet for innovasjon og utvikling. Dette gjelder særlig for mindre bedrifter.

2.4 Oppsummering

Innovasjon er altså enhver realisering av nye idéer som utvikler bedriften og forbedrer bedriftens markedsposisjon. Innovasjoner kan inndeles i ulike typer av innovasjoner, alt etter hvilken hensikt idéen har, og hva en ønsker å forbedre. Her legges den Schumpeterianske teorien til grunn, hvor det inndeles i produktinnovasjoner, prosessinnovasjoner, organisatoriskinnovasjoner og markedsinnovasjoner. I forbindelse med opplevelsesbasert reiseliv, og i andre servicebransjer, er det en situasjon der produktet produseres og konsumeres samtidig. Produksjonen skjer videre i interaksjon med kunden. Dette gjør at det kan være vanskelig å skille tydelig mellom produkt- og prosessinnovasjoner. Dette ettersom opplevelsesbedrifter ofte er mindre bedrifter uten egne avdelinger for forskning, utvikling, produksjon osv., hvor det kan medføre at de ulike innovasjonene ofte glir litt over i hverandres kategorier og blir vanskeligere å adskille. I tillegg er reiselivsbransjen en næring som er preget av variasjon i konsumentenes trender, og hvor det er viktig å utvikle produkter i takt med disse endringene. For å befeste eller styrke sin markedsposisjon vil det lønne seg å holde produktene oppdaterte, med hensyn til hva markedet etterspør. På grunn av dette er produktinnovasjoner særlig vanlig registrerte, og viktige innovasjoner innenfor opplevelsesbasert reiseliv. Likevel vil det være viktig å ikke underbygge viktigheten av andre typer innovasjoner.

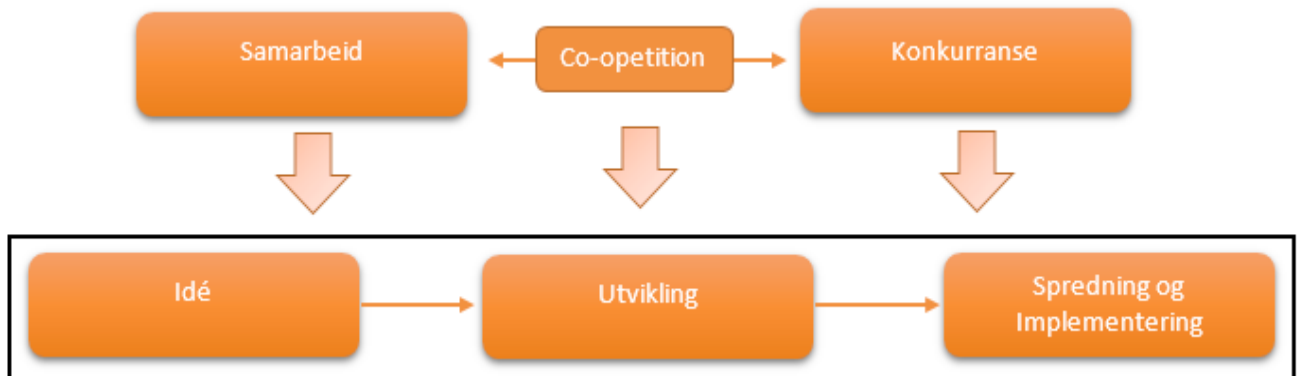
Den tradisjonelle måten å se på en innovasjon vokse fram på, og de ulike prosessene den medfører, forklares gjennom den lineære innovasjonsmodellen. Denne modellen er imidlertid svært forenklet i forhold til en kompleks virkelighet og kan utsettes for kritikk særlig i forbindelse med innovasjon i små opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter. Modellen er bedre for større ressurssterke vareproduserende og mer teknologiavhengige bransjer. Hovedprinsippene kan likevel tas ut fra modellen. I litteraturen forklares det som flere prosesser med FoU, produktutvikling, produksjonsutvikling osv., og at alle prosessene er noe som skjer i hver sin avdeling. I en mindre opplevelsesbedrift vil alle disse prosessene inngå som i én avdeling. Starten på en innovasjon kommer typisk ikke som følge av en bevisst forskningsprosess, men heller som en idé som følger av en annen pådriver eller kilde til innovasjon. Dette er et annet kritikelement som den lineære modellen har fått.

Som følge av kritikken, er den interaktive innovasjonsmodellen blitt lansert. Denne modellen baserer seg blant annet på at det er mye mer som spiller inn i og påvirker prosessene gjennom utviklingen av en innovasjon. En rekke eksterne krefter og faktorer vil være med å påvirke alle prosessene fra idé og til spredning og implementering av innovasjonen.

I forbindelse med denne studien har vi konstruert en forenklet “hybrid” av disse modellene. Som de eksterne kreftene som påvirker innovasjonsprosessene skal vi spesielt se på to potensielle kilder til innovasjon, nemlig samarbeid og konkurranse. Videre skal vi drøfte hvordan disse to påvirker de ulike prosessenesom vi identifiserte fra den lineære innovasjonsmodellen. Denne er forenklet for å ikke gjøre den mer kompleks enn nødvendig ut i fra den konteksten den skal anvendes. Den vil dermed også lettere kunne tilpasses og relateres til servicebedrifter og særlig innenfor opplevelsesbasert reiseliv. Eksempelvis vil en ved en produktinnovasjon av et nytt opplevelsesprodukt kanskje bruke mye tid på å utvikle idéen sin. En kan videre utvikle idéen til produktet, i forhold til hvordan det skal løses logistikkmessig, hva produktet skal inneholde osv. Det kan dermed være vanskelig å fastslå om en er å regne som i idéfasen eller i utviklingsfasen. Ved å ha større og “åpnere” prosesser kan det lettere relateres til bransjen. Det er også sannsynlig at prosessene i stor grad vil overlappe hverandre. Dette må derfor tas hensyn til i analysen

I tillegg til å se på konkurranse og samarbeid som isolerte kilder til innovasjon, vil det også fokuseres på hvordan parallelt samspill av konkurranse og samarbeid kan fungere som en kilde til innovasjon. Dette fenomenet blir kalt co-opetition, og er egentlig et begrep fra spillteori. Her vil vi anvende det i en innovasjonskontekst. Tanken bak å anvende denne teorien, er å se på hvorvidt samarbeid mellom konkurrenter, hvor de forsøker å øke den totale markedsandelen, kan være en kilde for innovasjon. Ved at en innoverer slik kan det blir “mer på alle” fremfor å gjøre innovasjoner kun for å konkurrere, og øke sin egen markedsandel. Her kommer også fleksibel spesialisering inn. Dette er en form for co-opetition ved at konkurrenter benytter hverandres kompetanseområder og spesialiteter. Dette vil være med på å øke den totale verdiskapningen, og i tillegg effektivisere bedriftenes innovasjonsevne, og tilrettelegge for at bedrifter kan skape innovasjoner de ikke hadde hatt ressurser til internt i bedriften.

I forskningsmodellen nedenfor blir dette forsøkt illustrert grafisk. Det fokuseres her på hvordan de eksterne kildene samarbeid, konkurranse og samhandlingen mellom dem, har innflytelse på de ulike delene av en innovasjons ulike faser, og hva som kjennetegner innovasjonene som kommer som følge av den totale innovasjonsprosessen i opplevelsesnæringen på Svalbard.



Figur 5 Forskningsmodell

3 Metode

I denne delen av oppgaven skal vi redegjøre for den metodiske tilnærmingen vi har valgt for å besvare oppgavens problemstilling. Vi vil først starte med valg av forskningsdesign som skal anvendes i oppgaven, før vi beskriver valg av metode. Videre vil vi forklare vår fremgangsmåte for å samle inn data og hvordan vi skal analysere disse. Til slutt vil vi diskutere dataens gyldighet og troverdighet i oppgaven.

3.1 Valg av metode

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

Uavhengig av hvilken metode som benyttes, stilles det hovedsakelig to krav til undersøkelsen. Det første er validiteten på undersøkelsen, hvor en måler det en faktisk ønsker å måle. Dette innebærer at begrepene som anvendes på teori- og analysedelen samsvarer med hverandre. Det vil være viktig å få undersøkt flere spørsmål som dekker samme temaet, for å kunne sørge for at en har avdekket forskjellige aspekter av det fenomenet man ønsker å undersøke.

Når en starter med å gjennomføre en ny undersøkelse, må en ta hensyn til flere valg før man setter i gang prosessen. I startfasen må det tas stilling til hva og hvem som skal undersøkes, og hvordan vi skal gjennomføre undersøkelsen for å få den informasjonen som kreves for å trekke en konklusjon (Johannesen et al., 2004). Valg av metode avhenger av hva man ønsker å undersøke. Det er undersøkelsens problemstilling som styrer valg av metode, og som avgjør hvor vellykket forskningsprosjektet er fordi den angir de spørsmål som undersøkelsen forventes å gi et svar på (Johannesen et al., 2010). I forskningsmetode anvendes ofte to ulike metoder, kvantitativ og kvalitativ metode. I følge Gripsrud et al. (2004) er kvantitative data uttrykt i tall og mengdeenheter, mens andre data betegnes som kvalitative data.

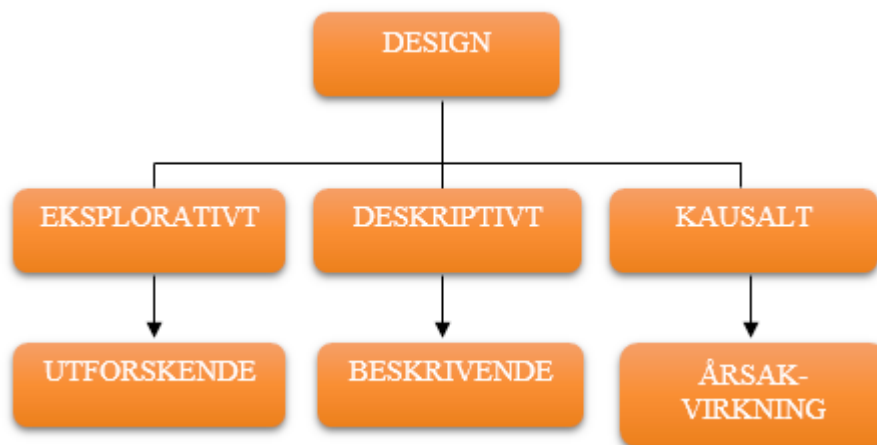
Vårt valg av metode er gjort på grunnlag av hvordan vi tilnærmet oss datainnsamlingsprosessen og på best mulig måte kunne besvare problemstillingen. I vår problemstilling var vi ute etter å forstå hvordan samarbeid og konkurranse på Svalbard hjelper eller fremtvinger innovasjon blant reiselivsbedrifter på Svalbard. Vi skulle utforske og forstå hvordan konkurranse og samarbeid bidrar til innovasjon, og dette krevde at vi måtte gå i dybden for å utforske samspillet mellom de to ulike faktorene, og i tillegg se på om det var andre kilder som bidrar til innovasjon. Derfor var det mest hensiktsmessig for oss å benytte en kvalitativ tilnæringsmetode i forskningsprosessen, ettersom kvalitativ metode handler om å komme nær innpå personer i den målgruppen vi er interessert i å vite noe om (Johannesen et al., 2010). Ved hjelp av den kvalitative tilnærmingen, gav dette oss innsikt i informantens subjektive meninger, opplevelser og oppfatninger. Vi var avhengig av å forstå hvordan bedriftene skaper innovasjon, for å kunne besvare problemstillingen vår på best mulig måte. Derfor falt valget vårt på kvalitativ tilnærming.

3.2 Forskningsdesign

Det er forskjellige fremgangsmåter for å besvare de ulike forskningsspørsmålene som er relevante til et bestemt analyseformål.

I følge Gripsrud, et al.,(2004) avhenger valget av hvilket forskningsdesign av forkunnskapene man har omkring tema vi undersøker, og hvordan vi ønsker å analysere funnene. Valget av forskningsdesign vil påvirke hva slags data som skal innhentes og hvordan dataen skal samles inn. Vi skiller vanligvis mellom tre typer forskningsdesign, som er eksplorativt, kausalt og deskriptivt design.

Eksplorativt forskningsbasert metode er hvor forskeren vet lite om et område og hovedmålet er å utforske temaet nærmere. Eksplorativt design benytter fremgangsmåter slike som dybdeintervju, fokusgrupper, sekundærdata og litteraturstudiet. Deskriptivt design benyttes for å beskrive dagens situasjon på best mulig måte. Deskriptivt design benyttes oftest i kvantitative analysemetoder slik som spørreundersøkelser, dagbokmetoden og observasjoner (Gripsrud et al., 2010). Formålet med dette designet er å beskrive en situasjon, hvor det kan være nivået på en enkelt variabel eller sammenheng mellom flere ulike variabler. Det siste designet er kalt kausalt design som anvendes når en undersøker årsaksforklaringer i form av eksperimenter. Valget av forskningsdesign kommer ofte av forkunnskapene en forsker har på et bestemt emne som en ønsker å forske nærmere på.



Figur 6 Ulike forskningsdesign

Denne oppgaven har en kombinasjon av et eksplorativt og deskriptivt design, hvor vi benyttet deskriptivt design fordi vi ønsker å kartlegge hvordan bedriftene skaper innovasjon.

Eksplorativt design ble vårt hoved design som skulle gi oss kunnskap om hvordan nettverk og samarbeid bidrar til innovasjon blant reiselivsbedriftene. Vi som forskere hadde lite kunnskap om temaet vi undersøkte, hvor et eksplorativt design starter med litteraturstudier som en forberedelse til datainnsamlingen. Dataen vi samlet inn ble primærdata som vi knyttet opp mot den eksisterende teorien.

3.3 Casestudier

«Casestudier går i dybden på ett eller få antall organisasjoner, hendelser eller individer, generelt over tid» (Easterby-Smith et al., 2012).

Etter vi hadde valgt forskningsdesign, valgte vi casestudier som forskningsstrategi da det var best egnet til vår problemstilling. Vi velger å benytte casestudie hvor vi ser på hver innovasjon som en case, og videre sammenlikner de ulike casene for å se sammenhenger og likheter mellom de. Casestudier gir en muligheten til å analysere og gå i dybden på ett eller få antall organisasjoner, individer, institusjoner, en hendelse eller et begrep (Johannsen et al., 2010). Casestudier går ut på å samle så mye informasjon en kan om et bestemt avgrenset fenomen. Slike studier er svært detaljerte og består av en omfattende datainnsamling for å kunne avdekke sammenhenger mellom caser eller enheter (Johannsen et al., 2010:90). Casestudier omfatter en detaljert datainnsamling ved bruk av kvalitative tilnærminger, hvor de mest vanlige teknikkene er observasjon og intervju. I vår oppgave har vi valgt å bruke åpne intervjuer og eksisterende teorier, en såkalt teoristyrte analysestrategi. Dette gir oss en muligheten til å tolke funnene opp mot allerede eksisterende teori på området (Yin 2007, i Johannsen et al., 2010:91). Casestudier gir oss en dypere forståelse av spesielle hendelser. Slik som i vårt tilfellet, hvor vi får informasjon fra flere enheter innenfor ett studiet av et begrenset samfunn. På den måten fikk vi muligheten til å identifisere etter forskjeller og likheter mellom de ulike informantene.

Yin (2008, i Johannsen et al., 2010) mener det er fem komponenter som er spesielt viktig når man skal gjennomføre caseundersøkelser:

Problemstilling: Kvalitative casestudier starter normalt med et problem som hentes fra praksis. Casedesign egner seg best til «hvordan» og «hvorfor» spørsmål. Grunnlaget for vårt praktiske problem som skulle undersøkes, var om det befant seg innovative aktiviteter blant reiselivsbedriftene på Svalbard og hvordan i så fall et samarbeid eller konkurranseforhold kunne bidra til innovasjon. Dermed ble det naturlig at problemstillingen startet med “hvordan”.

Teoretiske antakelser: En undersøkelse henger ofte sammen med at forskeren har gjort seg noen antakelser på forhånd, som leder til videre undersøkelser. Grunnlaget for våre teoretiske antakelser ble pensumlitteratur og reiselivsrelaterte artikler på internett.

Dette gav oss et innblikk og antakelser over reiselivsnæringer på små destinasjoner, noe som førte ledet videre til våre undersøkelser.

Analyseenheter: Enhetene man skal analysere i en undersøkelse er naturlig valgt ut i fra tema en skal undersøke. Slik som i vår oppgave hvor enhetene er fem reiselivsbedrifter som vi skal intervjuer. Det er disse bedriftene som blir gjenstander for analysen i oppgaven vår.

Den logiske sammenheng mellom data og antakelsene: Det er to analysestrategier av dataen som er samlet inn. Den første er teoretiske antakelser (teoristyrte) og en beskrivende casestudie. Dette vil si å gå i dybden og undersøke få enheter. Her undersøkes hver enkelt case opp mot eksisterende teori, hvor vi går i dybden for å kunne gi beskrivende sammenhenger mellom teorien og hvert enkelt case.

Kriterier for å tolke funnene: Til slutt skal man tolke funnene opp mot allerede eksisterende teori. Ved hjelp av punktene ovenfor, mener Yin (2007 i Johannesen et al., 2010) at rapporteringen kan enten beholde eksisterende teori, modifisere og videreutvikle denne eller bygge en helt ny teori. Dette resulterte i at vi tolket funnene våre opp mot eksisterende teori. Det førte til små modifiseringer av teorien slik at det ble tilpasset funnene våre og i tillegg ble mer skreddersydd problemstillingen vår.

Ved valget av casebedrifter som vi ønsker å undersøke nærmere, falt valget på destinasjon Svalbard. En av hovedgrunnene til at vi valgte Svalbard som destinasjon, er fordi vi ser på Svalbard som en turistdestinasjon under sterk utvikling. Svalbard er omringet av sin unike natur, rik kultur, historie og en reiselivsnæring som har en sentral posisjon i Svalbardsamfunnet og er spesielt viktig for bosettingen. Svalbard er lite samfunn med lange avstander til andre populasjoner. Et tett samfunn der det er naturlig med samarbeid, men der konkurransen også blir tydelig når turistene først er/skal til Svalbard.

3.4 Datainnsamling

Dette kapittelet skal presentere hvilken type data vi har anvendt, og hvordan dataen er innsamlet.

Det er i hovedsak to ulike måter å hente inn data, som er sekundær og primærdata (Gripsrud et al., 2010). Vi har valgt å benytte oss av primærdata som direkte innsamlet data fra de utvalgte informantene våre, og som ble skapt gjennom forskningen vi gjennomførte (Easterby-Smith et al., 2012). Forskningsmetoden vi anvendte var dybdeintervju, som ofte benyttes når det er få informanter og man ønsker å få med informantenes erfaringer. Det vi ønsket å få ut av våre intervju med våre 5 informanter var erfaringer og tanker omkring nettverk og samarbeid som drivkraft for innovasjon. Derfor fant vi denne form for datainnsamling som mest hensiktsmessig. Vår sekundærdata som vi anvendt, er data fra andre forskere med andre formål, for å kunne belyse problemstillingen vår.

3.4.1 Utvalgsstrategi

Når vi benytter kvalitative metoder, er formålet å komme nærmere på personer i målgruppen vi er interessert i vite mer om (Johannsen et al., 2008). For å kunne å kunne besvare problemstillingen vår, var det viktig å sikre at vi hadde valgt de rette informantene. Utvalgene vi valgte å bruke var forhåndsbestemte. Målgruppen vår var reiselivsbedrifter på Svalbard som tilbyr opplevelser, noe som gav oss et klart mål for rekrutteringen av informanter. For å sikre variasjon i utvalget har vi forsøkt å velge reiselivsbedrifter som driver med ulike aktiviteter innenfor reiselivsnæringen på Svalbard. Dette ga oss informanter som har de egenskaper og kvalifikasjoner som er nødvendige i forhold til problemstillingen og for å få samlet inn nødvendig data (Johannesen et al., 2008).

For å rekruttere opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter på Svalbard tok vi utgangspunkt i kriteriene over og benyttet internett til å søke etter potensielle informanter. Videre kontaktet vi de potensielle informantene per epost, og deretter per telefon. Vi presenterte oss selv og oppgavens formål og problemstilling, og videre om de kunne stille til intervju. Etter bekreftet deltakelse, avtalte vi tid og sted for hvor intervjuet skulle finne plass.

Intervjuene ble gjennomført med sentrale personer i bedriftene. Eksempelvis daglig leder og eier, hvor de i tillegg jobber som vanlig ansatt, jobber med den daglige driften.

Navn på bedrift	Informant	Stilling	Antall ansatte
Henningsen Transport og guiding	Stig Henningsen	Daglig leder	6 årsverk utenfor sesong. 14 ansatte ved høysesong
Svalbard Husky	Robert Nilsen	Eier og Daglig leder	5 årsverk utenfor sesong. Ekstra guider ansettes etter behov
Svalbard Villmarkssenteret	Tarjei Våtvik	Daglig leder	5 årsverk utenfor sesong. Ekstra guider ansettes etter behov
Svalbard Wildlife Expedition	Calle Schönning	Midlertidig daglig leder/ Guide manager	2 årsverk utenfor sesong. 3 ekstra guider ved høysesong
Svalbard Explorer	Steve Daldorff Torgersen	Eier og daglig leder	1 årsverk, 2 deltidsansatte. Ekstra guider ansettes ved behov

Tabell 1 Oversikt over bedriftene

3.4.2 Utvalgsstørrelse

Det som kjennetegner kvalitative metoder, er at en forsøker å få så mye informasjon (data) om et begrenset antall personer – betegnet som informanter (Johannsen et al., 2008). Vi har valgt et utvalg på 5 informanter grunnet tidsbegrensninger til oppgaven vår. Utvalgsstørrelsen er av størrelse små til mellomstore bedrifter, med opptil 15 ansatte. Vi undersøkte hvor mange reiselivsbedrifter på Svalbard som var av størrelsen små og mellomstore bedrifter. Hvorav 15 reiselivsbedrifter innfridde kravet med under 15 ansatte, hvorav 5 av bedriftene ble valgt som våre informanter.

Grunnen til at vi valgte denne utvalgsstørrelsen, er blant annet at de representerer forutsetningene til en næringsklynge. De leverer alle opplevelsesprodukter. De har alle lokaler i Longyearbyen, og i tillegg er de av størrelse små og mellomstore bedrifter.

Vi ønsket å bruke innovasjonene utført av informantene som analyseenhet, og ble derfor mest hensiktsmessig og bruke dybdeintervju til vårt forskningsdesign. Dette er noe som ga oss mulighet til å få nærmere innsikt i informantens erfaringer, tanker, følelser og refleksjoner. Vi mener dette ga oss et godt grunnlag for å besvare problemstillingen vår.

3.4.3 Gjennomføring av intervjuene

Rammen rundt intervjuet dreier seg først og fremst om det stedet der intervjuet foregår (Johannesen et al., 2008). Vi utførte dybdeintervju med våre informanter for å innhente de nødvendige primærdataene. Dybdeintervjuet skulle gi oss muligheten til å komme tettere inn på informanten, hjelpe oss til å forstå fenomenet bedre. Da vi kontaktet bedriftene, spurte vi hvor de ønsket at intervjuet skulle finne sted. Samtlige informanter ønsket at intervjuene skulle finne sted hos bedriftene selv, på grunn av dårlig tid. Det å møte informanten ansikt-til-ansikt gjorde at vi kunne observere kroppsspråket, atmosfæren og holdningene til informanten. Fremgangsmåten vår var ved hjelp av et semi-strukturert intervju, hvor vi benyttet intervjuguiden som utgangspunkt for intervjuet, noe som gav oss muligheten til å bevege oss fram og tilbake i intervjuguiden, samt at vi kunne benytte åpne spørsmål for fylldigere svar fra informanten.

Vi valgte som tidligere sagt informanter som har en viktig rolle i bedriftene, noe som gir oss størst mulig kunnskap om de ulike temaene, og noe som gjorde at de var best egnet til å besvare problemstillingen vår.

Før intervjuet startet, stilte vi spørsmål om informanten godkjente at vi brukte båndopptaker. Det ble også avtalt at vi skulle sende et sammendrag av intervjuet til informanten, slik at informanten selv fikk godkjenne hva den hadde sagt. Alle informantene godkjente dette. Alle intervjuene tok i mellom 25 minutter til 1.5 time. Vi var litt bekymret for at det kunne forekomme en del forstyrrelser underveis i intervjuet siden vi var hos deres arbeidsplasser, men samtlige intervjuer foregikk på lukket kontor hos bedriftenes lokaler. Vi fikk erfart fra intervjuene at atmosfæren var avslappet og rolig. Det å kunne gjennomføre et intervju ansikt-til-ansikt, gjorde at informanten i større grad snakket uoppfordret og vi kunne skape en relasjon oss imellom.

3.4.4 Forskerens etiske ansvar

Etikk dreier seg om prinsipper, regler og retningslinjer for vurdering av om handlinger er riktige eller gale (Johannesen et al., 2010: 93).

Etikk dreier seg først og fremst om forholdet mellom mennesker, som vil si spørsmålet om hva vi kan og ikke kan gjøre mot hverandre. Det er mange faktorer som skal tas stilling til før en starter intervjuet, blant annet må forskeren ta hensyn bedriftenes egen interesse. Vi startet med å kontakte bedrifter for bekreftelse av deltakelse, hvor vi representerte oss selv og tema for oppgaven. Før intervjuene gjorde vi informantene oppmerksomme på at all informasjon fra intervjuene ville være tilgjengelig for offentlighetene i senere tid. Videre gjorde vi informantene oppmerksomme på at de selv skulle få godkjenne et utarbeidet sammendrag fra intervjuene, hvor de selv skulle få godkjenne det som var skrevet og sagt. En informant opplyste om at de ønsket anonymitet før vi startet intervjuet.

Etter at informantene fikk tilsendt sammendrag fra intervjuene, fikk de selv korrigere og godkjenne sammendraget. På den måten fikk informantene være med å sikre materialet på best mulig måte. Endringene som informantene utførte er endret og tatt hensyn til videre i oppgaven. Bedriftene som deltok i undersøkelsen var svært samarbeidsvillige, tok oss godt imot og godkjente at vi benyttet oss av båndopptaker.

Lydbåndopptakene ble slettet umiddelbart etter at intervjuene var transkribert.

Intervjuutskriftene vil også bli slettet når arbeidet med oppgaven er fullført og resultatene fra sensor foreligger

Etikk handler også om at vi kan stole på resultatene. For at en undersøkelse skal virke troverdig stilles det store krav til at dataene som presenteres er fullstendige og i riktig sammenheng. Alle data i denne studien er gjengitt nøyaktig slik det fremsto i spørreskjemaene og kommentarene er fremstilt ordrett slik respondentene fortalte det.

3.4.5 Intervjuguide

Ved utforming av intervjuguiden fulgte vi faktorene til Johannesen et al., (2010) som forklarte:

Innledning: Presentasjon av seg selv, informer om prosjektet, hvilke spørsmål en kommer til å stille og hensikten med intervjuet. Vi presenterte oss som to masterstudenter som skrev masteroppgave om innovasjon i opplevelsesbasert reiseliv. Intervjuet skulle være til hensikt å besvare vår problemstilling og spørsmålene skulle være om tema innovasjon og nyskaping.

Fakta spørsmål: Start med enkle spørsmål slik at start fasen etablerer en relasjon og et tillitsforhold mellom forsker og informant. Vi startet med enkle fakta spørsmål hvor informanten fikk muligheten til å fortelle om seg selv og deres bedrift. Alle informantene virket avslappede når de besvarte våre fakta spørsmål og samtalen gikk lett uten store anstrengelser.

Introduksjonsspørsmål: Introduser temaet som skal belyses i intervjuet, og trekk frem egne erfaringer og betraktninger rundt temaet før en setter i gang med hoveddelen av intervjuet. Vi introduserte temaet innovasjon og forklarte de ulike kategoriene innovasjon, slik at informantene fikk et innblikk i hva intervjuet skulle gå ut på. Vi fikk et inntrykk av at informantene skjønte godt hva teamet gikk ut på.

Overgangsspørsmål: Dette er den logiske forbindelsen mellom introduksjonsspørsmålene og nøkkelspørsmålene. Går fra det mer generelle til informantens forståelse av virkeligheten. Etter at informanten hadde fått presentert seg selv og sin bedrift, og vi hadde forklart hvilke spørsmål og tema vi skulle spørre om, spurte vi mer spesifikt etter hvilke innovasjoner de enkelte bedriftene hadde utført, eller hadde under utvikling.

Nøkkelspørsmålene: Dette er hoveddelen som vanligvis bruker over halvparten av tiden. På forhånd av intervjuet utformet vi en intervjuguide som vi benyttet oss av under intervjuet. Ved gjennomføring av intervjuet valgte vi et semi-strukturert intervju, noe som vil si at vi hadde vår overordnet intervjuguide som utgangspunkt for intervjuet, mens spørsmål, temaer og rekkefølgen varierte ut ifra hvilket tema vi var innenfor (Johannesen et al., 2010). I noen tilfeller kjørte samtalen ut av sporet, hvor vi måtte gå fram og tilbake i intervjuguiden for å komme tilbake på rett spor, noe som semi-strukturert intervju gir oss muligheten til.

Vi fulgte i tillegg opp med spørsmål for å få en dypere forståelse av hva informantene forklarte, hvis vi følte at noe var uklart. Avslutningsvis spurte vi de ulike informantene om de ønsket å tilføye noe som ikke hadde blitt sagt, eller annet som kunne vært viktig for intervjuet.

Intervjuguiden som vi benyttet under intervjuene, er vedlagt som vedlegg i oppgaven.

3.4.6 Analysemetode

Når det er samlet inn kvalitative data, bør data analyseres og fortolkes, dette fordi teorier, hypoteser og forskerens forståelse er viktige utgangspunkter for dataanalysen (Silverman, 2006 i Johannesen et al., 2010).

For å kunne forstå dataen en har samlet inn, må en først analysere dem. Yin (2014) presenterer fire ulike strategier for å analysere de innsamlede data; “Relying on theoretical propositions”, “Working your data from the ground up”, “Developing a case description” og “Examining plausible rival explanations” (Yin, 2014). Vi har valgt å benytte metoden “developing a case description”, noe som innebærer at vi skal beskrive hva som er unikt med hvert enkelt case som vi har undersøkt i forhold til den valgte problemstilling og forskningsspørsmål. Dette skal presenteres ved å beskrive hvert enkelt case, basert på de innsamlede data.

Videre presenterer Yin (2014) fem analytiske strategier som hjelper forskeren til enda dypere analyse av de innsamlede data. Disse strategiene er: “Pattern Matching”, “Explanation Building”, “Time-Series Analysis”, “Logic Model” og “Cross-Case Synthesis”. Vi har benyttet “Pattern Matching”, “Explanation Building” og “Cross-Case Synthesis”. Pattern Matching brukes til å finne sammenhenger mellom teoretiske perspektiv, forskningsspørsmålene og det empiriske datagrunnlaget. Forklarings bygning (Explanation Building) er en type pattern matching, hvor man bruker kausale sammenhenger for å forklare årsak-virkning. I en case studie bygger man ofte årsaksforklaringen som et narrativ. Dette passer til vårt studie, ettersom vi ville analysere hvert enkelt case for å kunne identifisere hvordan innovasjon oppstår, og videre for å sammenligne casene for å kunne identifisere noen eventuelle mønster/likheter. Dette presenteres i analysen.

Vi har arbeidet oss gjennom innsamlede data flere ganger, hvor vi kodet datamaterialet etter kategorier og temaer.

3.5 Oppgavens gyldighet

For å kunne si noe om kvaliteten på forskningsopplegget og om det er overførbart til andre kontekster, må en knytte begrepene reliabilitet og validitet opp mot dataene i undersøkelsen.

3.5.1 Pålitelighet (Reliabilitet)

I følge Johannesen et al.,(2010) knytter reliabilitet seg til nøyaktigheten av undersøkelsens data, hvilke data som brukes, måten de samles inn på, og hvordan de bearbeides. Kravene til pålitelighet i kvalitativ forskning vil avhenge av det konkrete materialet, opptaksutstyr og det transkriberte materialet (Krumsvik, 2014). Videre nevner Krumsvik (2014) 3 punkter for å unngå metodiske fallgruver rundt reliabiliteten:

- Reliabiliteten til intervjuene
- Reliabiliteten til transkriberingsfasen
- Reliabiliteten i analyse- og kategorifasen

I noen tilfeller kan informanten prøve å sette seg selv i et godt lys. En viktig del av vår vurdering av påliteligheten var kroppsspråk og holdninger som kom fram under intervjuet, noe som ligger til grunnlag for at vi valgte å gjennomføre intervjuene ved fysisk tilstedeværelse.

Etter utarbeidelse av intervjuguide og kommentarer fra veileder, kontaktet vi bedriftene med presentasjon av oss selv, problemstilling og tema for intervjuet. Dette gav informantene et innblikk i tema for intervjuet og eventuelle spørsmål de måtte ha. Ved å gi informantene informasjon over temaer intervjuene skulle inneholde, gav dette informantene tid til å tenke igjennom temaene og hvordan de er i forhold til deres egen bedrift. Vi opplevde selv at bedriftene var godt forberedt på å svare på de spørsmålene vi hadde.

Intervjuene ble utført med båndopptaker, noe som er med å øke reliabiliteten. Dette gav oss tilgang på all informasjon som ble sagt. Under samtlige av intervjuene var vi begge delaktige under intervjuene. Dette gjorde til at vi kunne begge observere kroppsspråket og holdningene til informanten, og vi begge fikk kontrollert at vi fikk svar på alle temaer og spørsmål.

Underveis i intervjuene byttet vi på å være intervjuer og observatør. Underveis i intervjuene forklarte kort hva hvert tema gikk ut på, slik at informanten skulle skjønne hva det dreide seg om, og slik at ingen av spørsmålene skulle misforstås. Vi valgte å spørre åpne spørsmål, hvor informanten selv skulle få beskrive sine erfaringer og oppfatninger.

Vi opplevde generelt gode relasjoner til informantene, hvor de delte egne historier og erfaringer, noe som vi tolker som at informanten hadde tillit og følte seg trygg på oss. Vi tror dette bidro til å øke sannsynligheten for at intervjuet ville gitt tilsvarende svar hvis det var utført av andre.

For å øke reliabiliteten i transkriberings og kategorifasen gikk vi individuelt igjennom alle intervjuene og noterte relevante sitater, begreper og stikkord. Senere diskuterte og sammenlignet vi hverandres resultater. Dette gjør at vi minsker sjansen for å unnlate viktig transkriberte data, noe som bidrar til å øker reliabiliteten. Informantene fikk i tillegg muligheten til å godkjenne et sammendrag av transkriberingen, noe som også er med på å øke reliabiliteten i transkriberingsfasen.

3.5.2 Validitet

Validitet i kvalitativ forskning handler om en har undersøkt det en hadde hensikt å undersøke. Det skilles mellom ulike former for validitet, blant annet begrepsvaliditet, intern validitet og ytre validitet (Shadish, Cook & Campbell 2002 i Johannesen et al., 2010).

I følge Krumsvik (2014) er intern validitet hvor godt svar undersøkelsen gir på det fenomenet man ønsker å undersøke. For å sikre validitet benyttet vi oss av semi-strukturerte intervjuer som sikret at vi kunne bevege oss fram og tilbake i intervjuguiden. Slik fikk vi dekket alle temaene og eventuelle misforståelser underveis i intervjuene. Bruk av båndopptaker sikret oss mot tap av data fra intervjuene, og alt som ble sagt ble skrevet ordrett ned. Analyseprosessen skulle bidra til å avdekke irrelevant informasjon. Gjennom hele prosessen har vi begge to sammenlignet, tolket og kategorisert data sammen. Ved hjelp av alle faktorer nevnt ovenfor, skal dette være med å hjelpe til å styrke intern validiteten.

Begrepet ytre validitet handler om i hvilken grad ulike forskere vil oppdage sammen fenomen, generere samme begreper i den aktuelle og lignende situasjoner. Med andre ord hvorvidt resultatene fra undersøkelsen kan generaliseres eller overføres til andre settinger enn de som er studert (Johannesen et al., 2010). Vår problemstilling er rettet direkte mot innovasjon for opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter på Svalbard. Vi kan ikke si noe om i hvilken grad resultatene våre er generaliserbare til populasjonen av opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter.

Formålet med resultatene våre er heller i større grad og skape forståelse rundt begreper og fenomener, fremfor å skape generaliserbare resultater til en definert populasjon. Vi har analysert oppgaven opp mot ulike temaer i teorikapittelet. Hensikten har vært å utvikle dypere forståelse for spørsmålene knyttet til problemstillingen vår

4 Reiselivsnæringen på Svalbard

Svalbard er en øygruppe i Nordishavet med en størrelse på 61 000 km², Øygruppen er en del av kongeriket Norge, men har hverken status som kommune eller fylke. Den største øya er Spitsbergen, hvor også det meste av menneskelig aktivitet er lokalisert (SSB, 2014).

Turister kommer til Svalbard med fly eller med båt. Det har vært en stor økning i passasjertrafikken med fly, hvor blant annet Norwegian etablerte i 2013 en ny direkterute til Svalbard og samme år ankom vel 75 000 passasjerer til Svalbard lufthavn.

Turistene som kommer sjøveien, kommer enten med cruiseskip eller med private småbåter. Det siste året har rundt 50 private småbåter besøkt Svalbard årlig. Antallet cruiseskip som besøker Svalbard ett døgn eller to som en del av en lengre reise, har ligget stabilt i underkant av 30 de senere årene. Det var en økning av cruiseturister fra 2000 – 2012, men senere har antallet sunket litt (SSB, 2014).

De fleste turistene som ankommer Svalbard kommer for å oppleve den unike naturen. Det befinner seg et stort utvalg av organiserte turer, slik som brevandring, båtturer, guidede snøscooterturer, kajakkturet eller kjøring med hundespann. Fotturer, skiturer, brevandring og scooterturer er de mest populære aktiviteter. Mange turister foretrekker eget selskap når de skal oppsøke Svalbards attraksjoner, hvor mellom 500 og 700 turister har de siste årene på egen hånd reist ut i naturen på Svalbard for eget formål (SSB, 2014).

Museum for arkeologi og gruvedrift i Longyearbyen er også en av de mest populære reisemål på Svalbard. I tillegg til dette museet finnes et museum i Barentsburg, By- og gruvemuseet i Ny-Ålesund og samlingene av arkeologiske og kulturhistoriske objekter. I tillegg finnes en samling av kunst, kart og litteratur, Svalbardsamlingen og en fotosamling som tilhører Store Norske Spitsbergen Kulkompani (SSB, 2014). Turistindustrien er som tidligere sagt verdens største industri, og polar turisme er en av de raskest økende sektorene. Turismen i den arktiske regionen startet for to århundrer siden, og økte sakte men sikkert det første århundre.

«Svalbard har helt unike kvaliteter som regjeringen føler et stort ansvar for å ta vare på. Justisminister Knut Storberget» (Justis- & politidepartementet, 2009).

Nordområdene i Norge er pekt ut som regjeringen viktigste satsingsområde, og det er utarbeidet en egen strategi for disse områdene. Svalbard som er en sentral del av nordområdene, er blant de områder i verden som er under størst påvirkning av klimaendringer. Samtidig er områdene generelt preget av høy aktivitet.

Reiselivsnæringen er et viktig grunnlag for bosetting og virksomhet i Longyearbyen, og gjennom en målrettet satsing mot et mer helårig tilbud.

Det nevnes også i stortingsmeldingen at utviklingen innenfor reiselivsnæringen er, og har befestet seg som en betydelig direkte og indirekte bosettings- og sysselsettingsfaktor. Det er potensial for videre vekst i reiselivet på Svalbard, spesielt utenfor høysesong kommer det fram av stortingsmeldingen (St.meld.nr. 22 2008-2009).

Reiselivsnæringen er en av de dominerende næringene sammen med kulldriften og forskningen. Til sammen sørger de for å opprettholde bosetning og sysselsetting på Svalbard. I 2013 utgjorde reiselivsnæringen 30 prosent av alle næringer på Svalbard (SSB, 2013).

Offentlig støtte

Visit Svalbard AS er i dag det eneste reisemålsselskapet som mottar årlig større direkte fra Nærings- og fiskeridepartementet. Dette er fordi Svalbard har særegne sikkerhets- og miljøutfordringer, og fordi reiselivsnæringen har en sentral posisjon i svalbardsamfunnet og er viktig for bosettingen.

Masterplanarbeid

Høsten 2012 startet Visit Svalbard AS opp et masterplanarbeid for å skape vekst i reiselivsnæringen på Svalbard. "Destinasjon Svalbard 2025" skal ferdigstilles i 2015. (Utenriksdepartementet, 2014)

Utfordringer ved nye klimaendringer

I 2009 kom regjeringen med en stortingsmelding hvor fokus på å bevare Svalbards særegne villmarksnatur og videreutvikle øygruppen som plattform for klimaforskning. Samtidig vil regjeringen fortsette å utvikle et robust familiesamfunn i Longyearbyen, og videreutvikle reiselivet. (St.meld.nr. 22 2008-2009).

Utviklingen i reiselivet på Svalbard møter spesielt på utfordringer når det kommer til klimaendringene hvor det kan gi direkte konsekvenser for ferdsel og reiselivsaktiviteter på Svalbard. Temperaturene i Arktis stiger dobbelt så raskt som det globale gjennomsnittet. Sjøisen har trukket seg tilbake og blitt tynnere, og isbreer og de områder som helårig dekkes av snø, minker. Dette gjør at Svalbard er i sentrum for den største miljøutfordringen verdenssamfunnet i dag står overfor (Nærings- & handelsdepartementet, 2012).

Svalbard er en populær turistdestinasjon i Norge for norske og utenlandske turister. Øygruppen har en unik natur, rik kultur og historie. Vi valgte Svalbard på grunn av den økende interesse for reiseliv og dens unike natur, noe som har ført til at Svalbard har blitt en populær destinasjon for både nasjonale og internasjonale markeder.

4.1 Presentasjon av bedriftene

I dette kapitlet skal vi presentere de bedriftene som utgjør vårt empiriske datamateriale. Bedriftene er reiselivsbedrifter, da det var kriteriet for vår strategi for valg av bedrifter. Bedriftene skulle være lokalisert på Svalbard og produktet deres skulle være opplevelser.

4.1.1 Henningsen transport og guiding

Henningsen Transport og Guiding (heretter HTG) er en bedrift med seks helårsansatte, og om lag 14 flere sesongansatte for sommersesongen. Hovedvirksomheten til bedriften startet i 1997 med båt i forbindelse med turisme. De har 3 båter hvorav 2 store saktegående båter som går på daglige cruise langs kysten av Spitsbergen. I tillegg til dette produktet tilbyr de også transport og logistiktjenester. Det er dette den tredje båten hovedsakelig brukes til. I tillegg til at de har en rekke andre maskiner som blant annet beltevogner, tråkkemaskiner og hjullastere som også benyttes til ulike oppdrag. Blant annet utfører de mange oppdrag for forskere fra Universitetet på Svalbard som skal ut i felt. Det kan også være transport av mennesker og utstyr i forbindelse med turer og ekspedisjoner. I forbindelse med alle maskinene de eier og kompetansen de besitter har de også etablert et kommersielt verksted for øyas beboere. I tillegg til disse tjenestene leverer de også guidede snøscooter-turer, og utleie av snøscooter.

4.1.2 Svalbard Explorer

Svalbard Explorer (heretter SE) ble opprettet i 2004 av dagens eier, og har i dag han selv som eneste fulltidsansatt. I tillegg har han 2 deltidsansatte, og henter ellers inn personer og guider etter behov. Målet er og var å tilby produkter ingen andre har, og etter å ha arbeidet seg fram til en eksklusiv avtale, hadde de som intensjon å være eneste aktør som kunne tilby tilrettelagte og guidede turer inne i kullgruvene på Spitsbergen, og vise fram dagens gruvedrift. Men denne avtalen ble sagt opp av Store Norske Spitsbergen Kulkompani. Bedriften stod da på bar bakke, ettersom den hadde basert all sin virksomhet rundt gruveurene. De kjøpte da opp en pub i Longyearbyen med navn Karlsberger Pub som i dag er viden kjent for et av verdens beste utvalg av whisky og konjakk, og for deres dekorative stil som bygger på kullgruvedriften på øya. Etter hvert som de fikk denne puben opp og gå, har de siden gått mer tilbake på sine røtter og satset mer på opplevelser og turisme. De har ingen standardiserte produkter, men kan tilby det meste av skreddersydde opplevelsesprodukter. Innehaveren besitter et meget stort kontaktnettverk og har tilgang til det meste av nødvendige ressurser gjennom dette. Han kan tilby det meste av ulike produkter og løsninger kundene måtte ønske når de kommer til Svalbard. Bedriften har et sterkt fokus på å komme i tett kontakt med kundene sine, og ønsker å formidle øyas historie. For å tilfredsstille dette best mulig, tilbys derfor stort sett bare produktløsninger som går over mer enn en dag, enten det er villmarksopplevelser, scooterturer, båtturer etc. En typisk kunde er bedrifter eller lignende som ønsker skreddersydde opplevelser i forbindelse med deres besøk på Svalbard. Men de påtar seg også oppdrag for privatpersoner.

4.1.3 Svalbard Husky

Svalbard Husky (heretter SH) kom under dagens eierskap i 2010, og ble overtatt etter at selskapet, som da også gikk under samme navn, ble stengt av mattilsynet grunnet dårlig hundehold. Men med ny eier og ledelse har de gjort en rekke oppgraderinger og forbedringer, og er i dag en respektert og seriøs bedrift. Også lønnsomheten har økt kraftig etter overtakelsen. Bedriften har fem ansatte i bedriften og tilkaller ellers bemanning etter sesongens behov for frilansere.

Bedriften baserer driften sin på produkter i aktivitet med hund. Tidligere leverte de også produkter som fotturer og lignende, men de har utviklet alle produkter som det er lav terskel og få barrierer for å starte opp med. De fokuserer i dag alle sine ressurser på hundeaktivitet. Hovedproduktet deres er halvdagsturer med hundeslede/-vogn på 4 timer. Dette er standardiserte produkter. De kan levere dette produktet to ganger om dagen hele året. Ellers kan de også tilby lengre hudesledeturer og kan også skreddersy produkter mot en høyere pris dersom kunden har spesielle ønsker eller behov. De ønsker å differensiere seg fra andre hundesledeleverandører ved å forsøke å tilby et mer eksklusivt produkt. Det gjør de blant annet ved å begrense antall kunder på turene for at de skal få en bedre opplevelse. Også grunnet konkurransesituasjonen på Svalbard ser de behov for å differensierer seg ytterligere i fremtiden. Dette skyldes at den største leverandøren av hundesledeturer er kjøpt delvis opp av det meget pengesterke og suverent største turismebedriften på Svalbard, Spitsbergen Travel. Også Svalbard Husky føler at de merker presset og at den konkurrenten ekspanderer driften. Derfor ser de det som nødvendig å i fremtiden kunne tilby andre og mer eksklusive produkter. Siden Spitsbergen Travel også er den største kunden til SH, ønsker de også å tydeliggjøre at de opererer i et noe annet segment enn konkurrenten gjør. Dette har ført til at SH i dag stadig utvikler nye produkter.

4.1.4 Svalbard Villmarkssenter

Svalbard Villmarkssenter (heretter SV) er i utgangspunktet en familiebedrift og driftes i dag av sønnen til ekteparet som en gang startet bedriften. De er en leverandør av flere typer produkter og tjenester, men har et stort fokus på opplevelsesbasert turisme. De har fem årsverk, i tillegg til at det kommer en ekstra guide i høysesongen. De er også en autorisert og godkjent økoturismebedrift. I dette ligger det blant annet at de ikke kan levere produkter som bygger på motorisert ferdsel og lignende. Derfor har de en bevisst holdning til natur- og miljøvern i forbindelse med sin daglige drift.

De har en hundekennel, og en stor del av produktene deres bygger på bruk av hundespann, enten i forbindelse med halvdagsturer, eller lengre turer. De kan også tilby utleie av hund for personer som skal oppholde seg ute i naturen på Svalbard, og som enten trenger trekraft, selskap eller isbjørnvakt. I tillegg til hundeturene leverer de også andre produkter. De har sentralt plasserte lokaler i Longyearbyen hvor de også har butikk som selger hundeutstyr.

De tilbyr også overnatting gjennom utleie av hytter og leiligheter for besøkende, samt utleie av mindre lokaler for ulike sammenkomster. Dette er også produkter som er i tråd med den retningen bedriften ønsker å bevege seg videre. Målet er å bevege seg litt bort fra å være en hundebedrift, og kunne satse mer på annen virksomhet for å få flere ben å stå på.

4.1.5 Svalbard Wildlife Expedition

Svalbard Wildlife Expedition (heretter SWE) ble først startet opp på begynnelsen av 1990-tallet av gruvearbeideren Arne Kristoffersen. Siden den tid har de variert i størrelse og virksomheter, men har siden starten drevet med opplevelsesaktiviteter. Kristoffersen er fortsatt eier av selskapet, men har i dag satt bort alt av den daglige driften, men sitter som styreleder i selskapet. I dag har de to heltidsansatte etter at en daglig leder ble ansatt fra om med april 2015. I tillegg har de en guideansvarlig som også har fungert som midlertidig daglig leder før den nye personen kunne tre inn i stillingen. Bedriften er en leverandør av opplevelsesprodukter og ønsker å spesialisere seg på produkter som gir spesielt naturnære opplevelser. De kan tilby produkter innenfor et vidt spekter. Et av hovedproduktene er kajakkturet i sommersesongen. Dessuten leverer de toppturer både på ski og på føttene, andre fotturer, lengre skiturer og også diverse scooterturer. Med deres ønske om å tilby spesielt naturnære opplevelser, forsøker de å holde gruppene relativt små og gi en mer personlig opplevelse for kundene. De har flere standardiserte produkter som går fast ut ifra sesongen, men kan også skreddersy produkter for kunder med spesielle ønsker og behov. De henter inn menneskelige ressurser etter behovet de har de ulike periodene.

4.2 Presentasjon av innovasjonene

I dette kapitlet har vi valgt å bruke de ulike innovasjonene som er foretatt av våre bedrifter, som ulike case. Vi skal ta for oss hver innovasjon som et case og presentere hvert case som de ulike bedriftene har foretatt seg.

Bedrifter	Innovasjon 1	Innovasjon 2	Innovasjon 2	Innovasjon 3
<i>Henningsen Transport & Guiding Svalbard Explorer</i>	Hurtiggående fartøy			
	Gruvelageret	Mobil hytte/camp		
<i>Svalbard Husky</i>	Mini- ekspedisjon	Kombinasjonstur	Vintercampingkurs	Ny hjemmeside
<i>Svalbard Villmarkssenter Wildlife Expedition</i>	Sea-Lodge			
	Kveldsturer			

Tabell 2 Innovasjoner blant reiselivsbedriftene

4.2.1 Hurtiggående fartøy

HTG var tidlig ute med å tilby transport- og opplevelsesprodukter relatert til båt på Svalbard, og har holdt på med båtdrift helt siden 1997. Å drive med kommersiell båtdrift medførte store kostnader og tidsbruk forbundet med vedlikehold og administrasjonsprosesser for å tilfredsstille kravene som stiltes i norsk regelverk. HTG forteller om at det i nyere tid har vært et stort press fra reiselivsnæringen som har medført at regelverket har blitt justert. Det er nå blitt mer liberalt. Kravene som i dag stilles er ikke like omfattende og kostnadskrevende. Dette har medført at etableringsbarrieren har blitt senket. HTG har dermed opplevd at det har kommet flere aktører inn på dette markedssegmentet, og merker press fra konkurrentene. Andre aktører har begynt å lansere produkter med mer hurtiggående fartøy, og kan med det levere noe ikke HTG kan, ettersom de ikke har de nødvendige ressursene og bare har større og mer saktegående fartøy. For å få en markedsandel av dette markedssegmentet, og for å svare konkurrentene som nå lettere kan starte opp med båtvirksomhet, har HTG gått til investering av en hurtiggående båt. De ønsker med det å lansere et nytt produkt, og tilby de tilreisende et produkt som gir opplevelser som kan by på natur og dyreliv i tillegg til fart og spenning. Båten er bestilt men foreløpig ikke levert. Sprednings- og implementeringsprosessen er dermed ikke påbegynt enda.

4.2.2 Gruvelageret

Svalbard Explorer er pr mars 2014 nettopp ferdig med utviklingen av et nytt produkt. Produktet kalles Gruvelageret. Dette er et lokale som kan leies til selskaper og arrangementer, men skal være noe mer enn et vanlig utleielokalet. Intensjonen er at lokalet skal gi opplevelser og benyttes til å formidle utsøkte arktiske matopplevelser, samt formidle den lokale historien, både i forhold til kultur og natur. Lokalet er forsøkt bygd stilig og moderne, men samtidig historisk autentisk og formidlende. Det er benyttet gamle materialer, i tillegg til historiske rekvisitter i dekoreringen av lokalet. Idéen til produktet kom som følge av at de kom over et slitent og falleferdig hus av historisk betydning, og ønsket å gjøre noe med det. Dessuten har de egen interesse om Svalbards historie, samt for bespisning og service-/ opplevelsesbransjen.

4.2.3 Mobil hytte/camp

Svalbard Explorer er også i gang med å se på en annen potensiell innovasjon, men mulighetene for å ta i bruk naturen og omgivelsene på Svalbard er til en viss grad begrenset grunnet strenge lover og retningslinjer. Dette innebærer blant annet at det ikke er mulig å bygge nye hytter eller lignende utenfor byens grenser. Dermed er det ikke lett å kunne tilby ekskursionsjoner til andre plasser enn der det allerede er overnattingsmuligheter, for turister som ikke er helt komfortable med å ligge i telt i Svalbards villmark. For å likevel kunne tilby produkter som kan dette, har Svalbard Explorer forsøkt å finne en løsning. Tanken ligger i å få bygd en hytte som ikke står på noen grunnmur ute i naturen, men en slags mobil løsning. Altså en hytte som kjøres ut på vinteren, for så å plasseres på ønsket sted, også ta den inn til byen igjen når snøen smelter og naturen er mer sårbar. Den plasseres da i tilknytning til gruelageret, for å kunne tilby overnatting i forbindelse med ulike arrangementer der.

Dette produktet er ikke ferdig utviklet og det må gå gjennom mange byråkratiske prosesser før de kan godkjennes og realiseres. Hvor lang tid dette vil ta, og om de vil få prosjektet godkjent er usikkert.

4.2.4 Mini-ekspedisjon

Svalbard Husky har nylig lansert et produkt de kaller for en mini-ekspedisjon, hvor de utvikler hundekjøringsproduktet de vanligvis produserer, til å gjøre det litt mer ekstremt og eksklusivt. Turen varer i ett døgn, og går ut på at de reiser ut med mindre grupper, hvor hver får sin hundeslede og kjører ut og etablerer camp ute i Svalbards villmark, før en neste dag fortsetter med hvert sitt hundespann og kommer tilbake til hundegården etter en lengre rundtur. Denne typen produkter har de kunnet tilby tidligere også, men da i form av et skreddersydd produkt. Det som egentlig nå er innovasjonen, er at de tilbyr dette som et standardisert produkt.

4.2.5 Kombinasjonstur

Svalbard Husky driver utvikling av nok et nytt produkt, som er en kombinert tur med hundeslede en vei, overnatting på kjente destinasjoner i Longyearbyen, og scooterkjøring på vei hjem, og omvendt. Dette er et produktsammensetting ingen andre aktører på Svalbard har utført før. Svalbard Husky ønsker å tilby kunden en mer variert opplevelse ved å forbedre nåværende produkt som er hundesledetur. Dette skal gjøres i samarbeid med en annen aktør. Produktet er pr mars 2015 fortsatt under utvikling.

4.2.6 Vintercampingkurs

Svalbard Husky har nok et nyutviklet produkt. Dette produktet går ut på et vintercampingkurs rettet mot familieturer. Produktet går ut på en overnattingsopplevelse, hvor Svalbard Husky skal stille med alt av nødvendig utstyr og det skal benyttes hunder som isbjørnvakt. Dette skal gi kunden nydelige naturopplevelser og vise at mange faktisk kan campe utendørs på Svalbard. Kunden skal sitte igjen med kunnskap om hvordan en bør forholde seg til naturen og hvilke forhåndsregler en må ta når en er ute i Svalbards villmark. Produktet er publisert på deres hjemmesider og må bookes direkte via e-post i direkte dialog med bedriften. De hadde pr mars 2015 ikke gjennomført dette produktet med noen kunder.

4.2.7 Ny hjemmeside

Svalbard Husky utførte nylig en innovasjon ved å lansere en ny hjemmeside, med et nytt og bedre design for mer identitet og profil. Hjemmesiden gir kunden tilgang på informasjon og muligheten til booking av opplevelsesturene til Svalbard Husky. Bookingen skjer gjennom den felles booking motoren til reiselivsbedrifter på Svalbard, Travelize. Hjemmesiden har resultert i at bedriften er mer synlig på nett og de kommer høyt oppe på Google treffene. Nettsiden gjør også bedriften mindre anonym, og de skiller seg mer ut fra konkurrentenes nettsider.

4.2.8 Sealodge

Svalbard Villmarkssenter har i tillegg til enkle rorbuer hvor kunden kan overnatte i enkle omstendigheter, utviklet Sea-lodge rorbuer. Dette er en produktinnovasjon hvor produktet er moderne leiligheter med ”rorbupreg”, som skal leies ut til turister. “Det er jo greit og ha flere bein å stå på” forklarer Tarjei fra Villmarkssenteret, som er grunnen til at de startet med rorbuene.

4.2.9 Kveldsturer

Kveldsturer er en produktinnovasjon, hvor entreprenøren er Svalbard Wildlife Expedition, og produktet går ut på kveldsturer ute i naturen, for å gi et tilbud til de nylig ankommende turistene som ønsker å gjøre en aktivitet på ankomstdagen sin. De har sett behovet for kveldsturer etter mange forespørsler fra kundene. Derfor ønsker de å utvikle et kveldsprodukt som et tilbud til dem som har kvelden til rådighet.

5 Analyse

I dette kapitlet skal vi gjøre en analyse av det empiriske datamaterialet vi har samlet inn. Analysen vil være strukturert i henhold til vår forskningsmodell og vår tabell 3 med oversikt over typene innovasjoner som våre reiselivsbedrifter har foretatt. Vi vil videre diskutere og drøfte ulike sammenhenger og ulikheter med bakgrunn i de empiriske dataene og det teoretiske rammeverket.

Først i analysen ser vi på hvilke innovasjoner de fem reiselivsbedriftene på Svalbard har gjennomført og hva som kjennetegner dem. Vi vil ved hjelp av de empiriske dataene finne ut hvordan bedriftene opprettholder innovative aktiviteter og utvikler nye opplevelser. For å forstå hvordan opplevelsesbedriftene kan skape innovasjon, vil vi ut fra de empiriske dataene forklare hvordan de ulike kildene til innovasjon: “technology-push” & “demand-pull”, konkurranse, nettverk og samarbeid, og co-opetition kan bidra til å skape innovasjon i bedriftene.

5.1 Opplevelsesbedriftenes innovasjonstyper

Vi har med utgangspunkt i empirien identifisert de ulike typer innovasjoner de fem reiselivsbedriftene våre har utført og knyttet de opp mot hvilke nyhetsgrader av innovasjoner som er gjennomført. I tillegg har vi sett på hvilke kilder som ligger til grunn for innovasjonene. Der det ikke har vært tydelig om innovasjonskilden kommer fra konkurranse, samarbeid eller co-opetition, har vi kategorisert dem som en Demand-Pull eller Technology-Push innovasjon. Dette presenteres grafisk i tabellen under, som skal vise kjennetegnene til innovasjonene utført av våre reiselivsbedrifter. Videre vil analysen bygge på denne tabellen og nærmere forklare og analysere funnene.

<i>Innovasjoner</i>	Innovasjonstype	Nyhetsgrad	Innovasjonskilde
<i>Hurtiggående fartøy</i>	Produktinnovasjon	Inkrementell	Konkurranse
<i>Gruvelageret</i>	Produktinnovasjon, Markedsinnovasjon	Radikal	Demand-Pull
<i>Mobil hytte/camp</i>	Produktinnovasjon	Radikal	Demand-Pull
<i>Mini Ekspedisjon</i>	Produktinnovasjon	Inkrementell	Co-opetition
<i>Kombinasjonstur</i>	Produktinnovasjon	Inkrementell	Co-opetition
<i>Vintercampingkurs</i>	Produktinnovasjon	Radikal	Co-opetition
<i>Ny Hjemmeside</i>	Markedsinnovasjon, Organisasjonsinnovasjon	Inkrementell	Konkurranse
<i>Sea-Lodge</i>	Produktinnovasjon, Markedsinnovasjon	Inkrementell	Konkurranse
<i>Kveldsturer</i>	Produktinnovasjon	Inkrementell	Konkurranse

Tabell 3 Kjennetegn på innovasjonene til reiselivsbedriftene

5.1.1 Inkrementelle Produktinnovasjoner

Tabellen over viser at mange av innovasjonene er inkrementelle produktinnovasjoner. Blant typer innovasjoner ser vi at produktinnovasjon er den mest utbredte. Vi har identifisert åtte slike. Det er en signifikant forskjell blant nyhetsgradene, hvor seks av ni innovasjoner er utført med nyhetsgrad inkrementell. De inkrementelle innovasjonene går ut på forbedringer av eksisterende produkter som bedriftene allerede produserer.

En bedrift som har utført en inkrementell produktinnovasjon i form av forbedringer eller endringer i produktet er Henningsen Transport & Guiding. De har tatt produktet båtturer til neste steg hvor det skal satses på hurtiggående fartøy, for rask transport av kunder. Dermed har de bygget videre på eksisterende produkt båtturer, og utvidet med raskere fartøyer slik at de også kan tilby forskjellige typer båtturer ut i fra kundens ønsker.

Henningsen Transport & Guiding er et eksempel på en aktør som gjør produktforbedringer på grunn av konkurransen i markedet og økt etterspørsel. Konkurransen tvinger dem til å videreutvikle seg og forbedre nåværende produkt, slik at de kan møte konkurranse fra andre aktører. Dette støtter blant annet NOU, 2015:1, hvor de nevnte at økt konkurranse innenfor et marked vil lede til innovasjon og vekst, noe som videre vil føre til at aktørene vil kunne tilby kundene et bedre tilbud av varer og tjenester med bedre kvalitet, noe som bekrefter situasjonen til Henningsen Transport & Guiding hvor konkurransen har fremtvunget et forbedret produkt til kundene.

Vi nevnte i kapittel 2.2.2 at produktinnovasjon kan sees på som et tilbud av opplevelser som kommer av etterspørsel fra kundene som etterspør noe nytt. Etterspørselen etter hurtiggående båter har økt, og kundene ønsker raskere transport fram og tilbake til destinasjoner. Dette er noe som har resultert i at etterspørselen har vært en årsak til at de har videreutviklet deres eksisterende produkt.

En annen bedrift som har utviklet en ny inkrementell produktinnovasjon i form av forbedringer eller endringer i produktet er Svalbard Husky. Produktet “mini-ekspedisjon” er bygget videre på deres eksisterende produkt: hundesledeturer. Det omfatter en to dagers hundesledetur med overnatting ute i naturen. I innovasjonen til Svalbard Husky har de videreutviklet standardproduktet, “halvdags-hundesledeturer”. Ved å inkludere overnattingstur ute i naturen, og har altså gjort forandringer til deres eksisterende produkt, “hundesledetur”. Dette kan forstås som en form for inkrementell produktinnovasjon og en måte å tiltrekke kunder som ønsker å prøve noe nytt og spennende.

Svalbard Husky har i tillegg enda et nytt prosjekt. Dette er en ny produktinnovasjon som bygger videre på deres eksisterende produkt med hundesledeturer. Produktinnovasjonen kan kvalifiseres som en inkrementell innovasjon hvor hovedproduktet deres blir utviklet, ved at det kombineres med et annet produkt fra en samarbeidspartner, hvor de lager en kombinasjonstur, med hundeslede en vei, overnatting på kjente destinasjoner på Spitsbergen, og kjører snø-scooter på vei hjem, eller omvendt. Dette er en produktsammensetting ingen andre aktører på Svalbard har utført. Svalbard Husky ønsker å tilby kunden en mer variert opplevelse ved å forbedre nåværende produkt som er hundesledeturer. Dette skal gjøres i samarbeid med en annen aktør, men grunnet logistiske utfordringer har det vært vanskelig å gjennomføre og er stadig under utvikling. Svalbard Husky ser altså muligheten til å videreutvikle sitt nåværende produkt til et nytt forandret produkt, ved hjelp av samarbeid med andre aktører. Vi nevnte i kapittel 2.3.3 “Nettverk og samarbeid”, at innovasjonsevnen til en bedrift vil i stor grad påvirkes av at en er i interaksjon med omgivelsene en befinner seg i. I dette eksemplet er innovative aktiviteter mulig å gjennomføre på grunn av den interaksjonen mellom aktørene som samarbeider med hverandre. Dette stemmer overens med det Grennes (2004) forklarte, hvor samarbeid er dynamiske interaksjoner med hverandre hvor en jobber med en felles oppgave, eller mot et felles mål.

Enda en bedrift som har utført en inkrementell produktinnovasjon er Svalbard Villmarkssenter. I tillegg til deres eksisterende overnattingshytte “Tommys Lodge”, hvor kunden kan overnatte i enkle omgivelser, har de videreutviklet deres eksisterende overnattingsfasiliteter ved å utvikle rorbu-inspirerte hytter, med navn “Sea-Lodge”. Dette er en produktinnovasjon med mer moderne ”rorbupreg” som de kan leie ut til turister. “*Det er jo greit å ha flere bein å stå på*” og “*jeg er ikke store hundemannen sånn som min mor og far ...* ... *Nå vil jeg satse på flere ting*” forklarer Tarjei fra Villmarkssenteret, som årsaken og motivasjonene for å opprette overnattingsvirksomhet. Han har rett og slett fått lyst til å starte med noe annet enn de eksisterende opplevelsesproduktene.

Kveldsturer er den siste inkrementell produktinnovasjonen. Svalbard Wildlife Expedition startet opp med dette. Produktet går ut på å gi et tilbud om kveldsturer til de nylig ankommende turistene som ønsker å gjøre en aktivitet på ankomstdagen sin. De har sett behovet etter kveldsturer etter mange forespørsler fra kunden, noe som har resultert i at behovet i markedet, og marked-pull driveren har fremtvunget utvikling av et kveldsprodukt, rettet mot dem som har kvelden til rådighet.

Vi har nå sett på inkrementelle produktinnovasjoner og kildene til at bedriftene innoverer seg. Vi ser at den mest utbredte formen for innovasjon er produktinnovasjon og de fleste forekommer i form av inkrementelle nyhetsgrader. Alle de inkrementelle produktinnovasjonene kommer i form av forbedringer eller endringer i eksisterende produkt. Vi ser at kilden til deres innovative aktiviteter er v flere. Vi ser at økt konkurranse fremtvinger innovativ aktivitet, noe som også kan forstås som et grep som benyttes for å skille seg ut som reiselivsbedrift i et lite samfunn, slik som Svalbards reiselivsnæring er. Dessuten er det viktig for å kunne stå mot nye inntrengere i markedet, samtidig som de prøver å differensiere seg fra andre aktører som prøver å følge etter.

Vi skal videre se på radikale produktinnovasjoner for å se om nyhetsgradene og kildene til innovasjon er de samme.

5.1.2 Radikale Produktinnovasjoner

Fra tabell 3 identifiserte vi tre radikale produktinnovasjoner av innovasjonstype produktinnovasjon. De tre radikale produktinnovasjonene hadde ulike kilder innovasjon, noe vi skal analysere videre i dette avsnittet.

Svalbard Explorer har i tillegg til sine skreddersydde produkter, nylig introdusert en produktinnovasjon de har kalt “Gruvelageret”. Dette kan kvalifiseres som en radikal innovasjon, da dette er et nytt produkt i form av en ny opplevelse av bespisning og historie, som skal tas i bruk på en helt ny måte. Ideen har kommet fra tidligere erfaringer med kunder, hvor fokuset på formidling av historie har blitt tatt godt imot. Produktet skal være en opplevelse av mat med arktisk preg, historisk formidling og et innredet lokalet med preg av gammel gruvehistorie.

Videre jobber Svalbard Explorer for tiden med nok en ny radikal produktinnovasjon kaldt “Mobil hytte/camp”. Målet er å utvikle et helt nytt produkt, som muliggjør turer som aldri tidligere har vært realisert på Svalbard grunnet strenge reguleringslover og naturvern. Ved å kunne bygge en mobil camp ute i felt som kan benyttes til trygge overnattingsturer på vintertid, men på sommeren vil det av juridiske årsaker måtte flyttes til byen og benyttes i forbindelse med Gruvelageret. I tillegg skal hytten bygges med historisk preg av Roald Amundsen hytte “Framheim”. Produktet skal også slik som “Gruvelageret”, baseres på historisk formidling ved hjelp av kompetansen og erfaringen som Svalbard Explorer besitter. Med dette vil de forsøke å gi en tilleggsverdi til kundene.

Svalbard Husky har utført nok en produktinnovasjon, men i dette tilfellet er av nyhetsgraden radikal. Innovasjonen er et nytt produkt som skal gå ut på et vintercampingkurs, hvor de skal benytte eksisterende ressurser på en ny måte, og rette seg mot en ny målgruppe særlig familier.

Blant de tre radikale eksemplene vi har identifisert av produktinnovasjonene, kan vi oppsummere at radikale innovasjoner kommer i form av nye produkter som blir tatt i bruk på helt nye måter. Kildene til disse innovasjonene varierer, der Svalbard Explorers kilder til innovasjon ikke kommer på grunnlag av hverken samarbeid eller konkurranse og er derfor plassert som en demand-pull drevet innovasjon, ettersom de har identifisert en markedsmulighet. Likevel nevnes nettverk som en uvurderlig ressurs for å realisere og utvikle disse radikale innovasjonene.

Vintercampingkurset kommer som følge av en situasjon med co-opetition, hvor aktørene samarbeider på en måte som leder til at de igjen prøver å differensiere seg fra hverandre for å kunne vinne markedets oppmerksomhet. Dette blir nærmere forklart i kapittel 5.2 om konkurranse, samarbeid og co-opetition.

5.1.3 Markedsinnovasjoner

Fra empirien har vi identifisert to markedsinnovasjoner i form av inkrementelle nyhetsgrader og én markedsinnovasjon i form av radikal nyhetsgrad. De førstnevnte innovasjonene kommer av innovasjonskilden konkurranse, og sistnevnte kommer av demand-pull.

En markedsinnovasjon vil være nye salgs- og markedsføringstiltak, utvikling av nye markeder eller introduksjoner i eksisterende markeder (Rønningen et al., 2008). Det kan også omfatte ny distribusjon av produkter eller tjenester. Villmarkssenteret nye produktinnovasjon Sea-Lodge kan i tillegg til en produktinnovasjon også klassifiseres som en markedsinnovasjon. For ettersom de i tillegg lanserer et forbedret produkt, lanserer de dette produktet i et nytt marked, nemlig overnattingsbransjen. Dette medfører at Villmarkssenteret beveget seg fra å drive virksomhet innenfor opplevelsesbasert reiseliv, til å ha tredd inn i overnattingsbransjen.

Den andre markedsinnovasjonen vi har identifisert er Svalbard Husky sin ny lanserte hjemmeside. Denne har et nytt og bedre design med mer identitet og profil. Dette gjør hjemmesiden mer synlig når en søker etter opplevelser på Svalbard på internett. Internett er en viktig kanal for opplevelsestilbydere til å få kunden interessert i det som tilbys, og nok til at kunden ønsker å kjøpe opplevelsen. I en studie fra Nordlandsforskning viste de blant annet at utbredte markedsinnovasjoner blant opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter, var i form av nye måter for promotering av produkter/tjenester (Enger et al., 2011). Nye måter for promotering av produkter og tjenester kan også kobles til ny hjemmeside, hvor et bedre valg av salgskanaler og synlighet er en viktig mulighet til å nå kunden, spesielt innenfor reiselivsmarkedet med mange aktører som leverer like produkter, og konkurransen er stor.

Den tredje markedsinnovasjon som er utført, er fra Svalbard Explorer med deres produktinnovasjon Gruvelageret. Dette er også rettet mot et nytt marked, bespisningsbransjen, på en helt ny måte, slik som tidligere forklart.

Vi kan konkludere fra våre empiriske funn at markedsinnovasjoner forekommer både i form av nye måter for markedsføring og promotering av eksisterende produkter, og ved å entre nye markeder med nye produkter. I tillegg kommer de i form av både inkrementelle og radikale nyhetsgrader. Hvilken innovasjonsgrad som er mest utbredt på Svalbard vil være vanskelig å definere. Dette på grunnlag av utvalgsstørrelsen vår på fem reiselivsbedrifter, noe som gjør grunnlaget vårt for lite til å trekke en konklusjon for samfunnet på Svalbard. Fra våre reiselivsbedrifter ser vi at inkrementell nyhetsgrad er den marginalt mest utbredte nyhetsgraden av markedsinnovasjoner.

5.1.4 Organisasjonsinnovasjoner

Fra tabell 3 har vi identifisert én organisasjonsinnovasjon utført av inkrementell nyhetsgrad. Denne formen for innovasjon ble utført i tillegg til en annen form av innovasjon, nemlig markedsinnovasjon. Vi skal se nærmere på grunnen til at det oppstår to innovasjonstyper ved én innovasjon.

Organisasjonsinnovasjon handler om endringer, endringer i struktur, ledelsesmetoder eller økning i kvalitet og effektivitet (Breiby, 2012). Ingen av våre 5 informanter nevnte noen eksempler på endringer i struktur eller ledelsesmetoder.

Svalbard Husky sin nye hjemmeside kan sees på som en form for organisasjonsinnovasjon. Grunnen til dette kommer av at det stemmer overens med definisjonen over, ettersom en ny hjemmeside kan sees på som en økning i kvalitet og effektivitet. Svalbard Husky forteller blant annet *“Og det ser vi at det virker. Vi kommer høyt opp på googletreffene, på de aktuelle søkene. Jeg har ikke brukt mye penger på ad-Words i det siste. Brukte mye mer på ad-Words før. Men allikevel så har vi mye mer trafikk på siden nå.”*

En ser her at ny hjemmeside øker synligheten til bedriften og effektiviserer salgsprosessen, noe som gjør produktene lettere synlig og tilgjengelig på deres hjemmeside. Dette stemmer overens med Breibys (2012) definisjon forklart ovenfor.

Tidligere nevnte vi at organisasjonsinnovasjon er etablering av bedriftsnettverk som en form for organisasjonsinnovasjon, hvor flere virksomheter tilbyr innovative totalopplevelser sammen med kunden (Breiby, 2012). Travelize er en bookingmotor som driftes av Visit Svalbard som igjen eies av Svalbard reiselivsråd.

Dette blir nærmere beskrevet i kapittel 5.2. Travelize er et bedriftsnettverk hvor virksomhetene gir kunden en felles tilgang til opplevelser på en og samme nettside. Selv om dette ikke er en av de nyere innovasjonene vi har identifisert blant reiselivsbedriftene, velger vi å nevne det som et eksempel på organisasjonsinnovasjon tidligere utført av reiselivsbedriftene på Svalbard. Nesten alle opplevelsesbedrifter på Svalbard er medlem i dette bedriftsnettverket, noe som forteller oss at nesten alle reiselivsbedrifter har foretatt en organisasjonsinnovasjon tidligere da de ble medlem av dette felles bedriftsnettverket. For opplevelsesbedrifter kan det å benytte et slik nettverk bidra til å øke synligheten til bedriftene og effektiviteten i salgsprosessen, noe som også er et eksempel på en organisasjonsinnovasjon. I tillegg til dette nettverket forteller bedriftene at de til stadighet utvikler nye provisjonsavtaler dem imellom som også da vil være former for organisasjonsinnovasjon. Hvordan dette påvirker bedriftene og hvordan dette foregår, vil beskrives senere i analysen.

Organisasjonsinnovasjon er ingen utbredt innovasjonstype blant våre reiselivsbedrifter. Vi identifiserte én organisasjonsinnovasjon. Likevel ser vi at det oppstår organisasjonsinnovasjoner i form av nettverksbygging for bedriftene. Men vi har ikke identifisert dette som en av innovasjonene vi her analyserer.

5.1.5 Prosessinnovasjon

I tabell 3 identifiserte vi ingen prosessinnovasjoner. I kapittel 2.2.2 i det teoretiske rammeverket nevnte vi eksempler på at prosessinnovasjoner er vanskelige å identifisere. Dette skal vi analysere nærmere.

Blant våre fem informanter, nevner ingen av bedriftene eksempler på prosessinnovasjon. Vi velger likevel å nevne prosessinnovasjon, siden vi ser elementer av prosessinnovasjoner i noen av våre case. Poenget er at det i noen tilfeller kan være vanskelig å skille produkt og prosessinnovasjoner i den opplevelsesbaserte reiselivsnæringen. Dette kan ha noe med at i utvikling av en opplevelse er relasjoner og kommunikasjon med kundene.

Det ble nevnt av flere informanter at kommunikasjon og tilrettelegging av et skreddersydd produkt ofte ble foretatt mellom bedriftene og kundene. Dette kan innebære alt fra transport fra flyplassen, overnatting, mat og aktiviteter under hele oppholdet. Eller slik som Steve fra Svalbard Explorer forklarte det “*De kjøper turen av oss, så vi skreddersyr turen for gruppen*”.

Dette kan dermed sees på som en prosess som er knyttet til en del av produktet, altså elementer av prosessinnovasjon. Dette kan også vinkles opp mot definisjonen fra Sundbo et al., (2007), hvor evnen til å redusere kostnader gjennom prosessinnovasjon og evnen til å utvikle og ta i bruk nye varer og tjenester gjennom produktinnovasjon er en vesentlig suksessfaktor. Bestilling av et slikt skreddersydd produkt, vil føre til tidsbesparelse og kostnadsbesparelse for kundens del, siden bedriften organiserer og tilrettelegger hele turen for kunden. Dette fører dermed til at prosessinnovasjon kan være vanskelig å identifisere, siden disse prosessene skjer som en del av leveransen av produktet.

Fra ståstedet til de bedriftene som leverer skreddersydde produkter, kan man se en tids- og kostnadsbesparelse gjennom en produksjonsmetode som vil bli mer effektivisert og mer lik for hver gang den benyttes. For bedriften som skreddersyr produkter til kunden, vil bedriften være avhengig av å ha alle ressurser og hjelpemidler tilgjengelige for å kunne gjennomføre det skreddersydde produktet for kunden. På små turistdestinasjoner er det mange foretak som driver innenfor samme bransje. For bedriftene som skal levere et skreddersydd produkt, vil tidsbesparelsen ligge ved i at bedriften har faste avtaler med hvilke bedrifter en benytter til å kunne levere produktet sitt. Eksempelvis som Steve Daldorff Torgersen fra Svalbard Explorer forklarte: *“Jeg benytter meg av de andre. Jeg er helt avhengig av det. Jeg sitter ikke med logistikk for å kjøre 30 scooterturer, jeg eier ikke 30 scootere”*. Dermed vet bedriften hvilke faste aktører han skal kontakte for å skaffe seg de nødvendige ressursene for å levere produktet. Dette vil gi kostnadsbesparelser for produsenten, hvor bedriftene avtaler faste rabatterte priser på produkter og tjenester som benyttes dem imellom. Dermed unngår produsenten av skredderproduktet å betale fullpris for leie av for eksempel 20 snøscootere. Eksempelvis som Steve Daldorff Torgersen fra Svalbard Explorer forklarte: *“Hvis jeg ringer og skal ha noe, så får du en rabatt, som en lokal turoperatør”*. I tillegg tilegner han seg erfaringer for hver gang han lever slike produkter som han kan ta med seg, og dermed utvikle prosessen til neste gang han skal levere et noe tilsvarende produkt.

Dette belyser nok en gang at det er vanskelig å identifisere prosessinnovasjoner, fordi prosessene oppstår som en del av leveransen av produktet. Det oppstår faste rabatterte avtaler bedriftene imellom, som oppstår når produsentbedriften eksempelvis skal leie utstyr av en annen reiselivsaktør for andre, tredje, eller femte gangen etter hverandre, noe som er elementer av en prosessinnovasjon.

Vi kan oppsummere med at prosessinnovasjon er vanskelig å identifisere. Dette skyldes at produksjonsprosessen av en opplevelse skjer gjennom relasjon og kommunikasjon med kundene, og at prosessinnovasjonene skjer som en del av leveransen av produktet. Det kan likevel tenkes at de kommer som stadig inkrementelle prosessinnovasjoner, gjennom små forbedringer av den eksisterende produksjonsprosess. Vi identifiserer derfor bare små elementer av prosessinnovasjoner fra våre case.

5.1.6 Oppsummering innovasjon i reiselivsnæringen på Svalbard

ECON (2008) forklarte at produktinnovasjoner i form av attraksjoner og forbedrede eller nye konsepter er den viktigste formen for innovasjon blant bedrifter som tilbyr opplevelser som sitt produkt. Ikke bare er det en viktig form for innovasjon blant våre reiselivsbedrifter, det er også den mest utbredte form for innovasjon. Dette kommer som en følge av at opplevelsesbaserte reiselivsbedriftene ønsker å tilby noe nytt og spennende, noe som vil trekke kunder. De fleste produktinnovasjonene utført av våre reiselivsbedrifter har vært av nye eller forbedrede opplevelser.

Innovasjonsaktivitene hos bedriftene i våre bedrifter varierer, hvor alle bedriftene har utført innovasjoner i ulike grad, enten i form av et helt nytt produkt eller i form av forbedringer og endringer i eksisterende produkter.

Ut i fra empirien, ser vi at produktinnovasjoner skjer både internt i bedriften, samtidig som det kan foregå eksternt i samarbeid med andre aktører. Svalbard Husky driver utvikling av produktet kombinasjonstur ved å inkludere eksterne aktører som skal ved hjelp av et samarbeid bidra til en kombinasjonstur med hundeslede og snøscooter, samtidig som det inkluderer overnatting. På den måten samarbeider Svalbard Husky med andre aktører i utviklingen av sin produktinnovasjon, hvor samarbeidet bidrar til kundens totale opplevelse.

I vår analyse av det empiriske datamaterialet ser vi at produktinnovasjon er den klart mest utbredte typen av innovasjon. Dette er i form av utvikling av eksisterende eller nye opplevelseskonsepter. To av bedriftene har benyttet markedsinnovasjon i form av ny posisjon i et nytt marked.

I analysen kom det fram at det både benyttes inkrementelle og radikale nyhetsgrader av innovasjoner. Likevel ser vi en overvekt av de inkrementelle innovasjonene.

Grunnen til at det eksisterer en høy grad av inkrementelle produktinnovasjoner i reiselivsbedriftene på Svalbard, kan komme av at bedriftene kontinuerlig gjør forbedringer i eksisterende produkter samt nye kombinasjoner av eksisterende opplevelser og de utvikles over tid. Tarjei Våtvik fra Villmarkssenteret forklarer blant annet “*Man er jo under utvikling hele tiden*”. En sterk konkurranse og risikoen for å få etterfølgere av sine produkter, gjør at en konstant utvikling vil fremtvinge en høy grad av kontinuerlige inkrementelle produktinnovasjoner i opplevelsesbedrifter.

I tillegg til inkrementelle innovasjoner kan vi se at noen av innovasjonene er radikale, dette fordi de er helt nye i markedet de operer i. Det ble også tidligere nevnt at reiselivsnæringen preges av mange små bedrifter som i tillegg har relativt lav kompetanse, og ikke besitter de samlede ressurser som må til for å kunne skape radikale innovasjoner. Likevel registrerer vi tre eksempler på radikale innovasjoner blant våre reiselivsbedrifter. Svalbard Explorer har utviklet to radikale produktinnovasjoner. De klarer på tross av at de er en liten bedrift å gjennomføre disse innovasjonene, på grunn av sitt nettverk av samarbeidspartnere. I tillegg nevnte vi at produktinnovasjoner betegnes som radikale hvis kundene blir tilbudt helt nye egenskaper ved produktet (Jf. Gjelsvik, 2007). Slik som Svalbard Husky sin produktinnovasjon Vintecampingkurs, noe som er en ny utnyttelse av deres eksisterende ressurser, og gir helt nye egenskaper til produktet gjennom at en beveger seg bort fra hundesport, og heller involverer kompetanseformidling og kursing. Gjennom dette sikter de seg også inn mot en ny målgruppe.

Vi kan dermed konkludere med at det skjer innovative aktiviteter blant opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter på Svalbard. Noen er mere aktive i innovasjonsaktiviteter enn andre, men vi kan konstatere at jevnt over er det en viss grad for innovativ aktivitet blant alle våre reiselivsbedrifter på Svalbard. Ved typene av innovasjon, ser vi en signifikant forskjell hvor produktinnovasjon er den mest utbredte typen innovasjon, og at inkrementelle innovasjoner er den mest utbredte nyhetsgraden.

5.2 Konkurransen, samarbeid og co-opetition

Det vil her igjen refereres til tabellen som er presentert først i kapittelet. Vi skal her se på hvilke innovasjonskilder som har fremtvunget innovativ aktivitet, og hvordan de videre påvirker de ulike prosessene.

For å få en forståelse for hvordan konkurranse og samarbeid stimulerer til innovasjon for Svalbards reiselivsbedrifter, vil det her først analyseres hvordan situasjonen er når en snakker om samhandlingen mellom samarbeid og konkurranse, og om det eksisterer co-opetition. Senere vil bli det bli brutt opp i mindre elementer, og nærmere analysert, hvert tema for seg. Fra dataene som er samlet inn til denne oppgaven kommer det fram fra flere reiselivsbedrifter at det er en utstrakt grad av horisontalt samarbeid mellom bedriftene. Altså at de sammenlignbare bedriftene som opererer innenfor samme segment også samarbeider. Det er ikke bare vertikalt samarbeid ved at bedriftene samarbeider med dens kunder og leverandører. Slik som Villmarkssenteret forklarte *"Ja, vi samarbeider alle sammen. Det er jo en liten plass ..."* og som Wildlife Expedition forklarer *"... vi er en liten by. Og stor omsetning på folk. Så det er bra at i hvert fall vi som er her, og jobber i turismebransjen samarbeider så mye vi kan"*. Med dette forteller de at det foregår samarbeid mellom klyngebedriftene.

Samarbeidet informantene trekker fram er det formelle samarbeidet gjennom medlemskapet i Visit Svalbard, som de fleste bedriftene på Svalbard er medlem i. Informanten i Svalbard Husky, som også er styremedlem i Visit Svalbard forklarer: *"Ja det er jo Visit Svalbard, eller Svalbard reiseliv som det het før i tiden, Nesten alle turistbedriftene er medlem av Svalbard Reiselivsråd. Svalbard Reiselivsråd eier Visit Svalbard, som er destinasjonsselskapet. Og Visit Svalbard drifter da en web-portal med en bookingmotor"*. Visit Svalbard er eid av medlemmene i Svalbard reiselivsråd, som nesten samtlige reiselivsbedriftene er medlem i. Visit Svalbard drifter en felles bookingmotor for alle medlemsbedriftene, slik at alle har anledning til å se hverandres produkter, booke kunder til hverandres produkter, og fungere som distributører for hverandre. Eksempelvis annonserer bedrifter for andres turer på egne hjemmesider, eller anbefaler dem til andre kunder. Alle medlemsbedriftene sine produkter vil være å finne på Visit Svalbard sine egne nettsider.

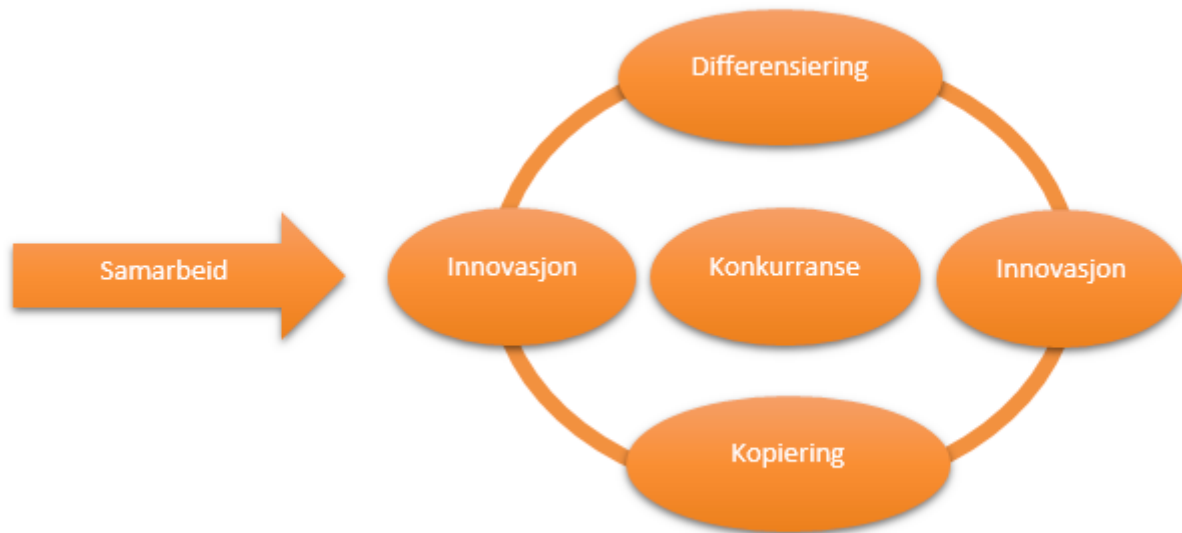
Uavhengig av dette medlemskapet, men på bakgrunn av dette bookingsystemet, etablerer bedriftene egne provisjonsavtaler seg imellom. I den forbindelse utøver de salg av hverandres produkter, slik at en selv får en avtalt prosent av et salg en gjør for en annen aktør. Det er ofte dette som danner grunnlaget for hvilke andre bedrifters produkter en annonserer, eller ønsker å selge til kundene. Enten det er et identisk opplevelsesprodukt, men må sende kunden videre til en annen aktør fordi en selv er fullbooket.

Eller om det er et helt annet type produkt men som en selv ikke kan tilby kunden, fordi en ikke har kapasiteten eller ikke besitter de ressursene som skal til. Samtidig som de har dette samarbeidet trekker informantene frem at de likevel er en tydelig konkurranse mellom dem. ” *Det er et visst samarbeid, men likevel så er vi konkurrenter.* ” og ” *Men selvfølgelig er det en bevisst konkurranse på Svalbard.* ” uttaler blant annet henholdsvis Henningsen Transport & Guiding og Svalbard Villmarkssenteret. Dette gjenspeiler Mention (2011) sin forklaring av co-opetition. Flere informanter forteller at de følger med på hverandre, og hvis en aktør kommer opp med en ny produktinnovasjon, følger de nøye med på hverandre og kopierer hverandres produkter dersom de er suksessfulle og det lar seg gjøre.

Flere av bedriftene nevner at det lille miljøet som er i regionen gjør at de har god oversikt og informasjon om hva som skjer hos de andre aktørene, og de blir gående mye i hverandres fotspor. Dette fører til at mange produkter blir like av innhold, og de lett kan subsidiere hverandre. Dette beskrives mer detaljert i det påfølgende kapitlet om innovatører og etterfølgere. Det er flere bedrifter som tar opp denne situasjonen, i forbindelse med bookingsystemet. Svalbard Husky kommer med et eksempel fra et slikt bookingsystem for opplevelsesturismen generelt. ” *Hvis det er 10 firmaer som driver med ribbåter. Og alle leverer samme produktet, også er det en sånn felles portal ... Det gjør jo at det kommer 19 forskjellige båt-turleverandører under hverandre, og hvordan skal en da få kundene til å velge akkurat deg da? Skal du være lavest på pris da? Også går naboen under deg igjen, og naboen han under der igjen også tjener ingen penger.* ” Løsningen på dette hevder han ligger i å differensiere produktene og kunne ta høyere pris, og tilby økt verdi til kundene. Dette stemmer delvis overens med litteraturen, hvor Weiermair (2004) sier at konkurranse vil kunne gi kundene bedre tilbud av produkter og tjenester, og av bedre kvalitet. I motsetning til det Weiermair hevder, om at også prisen vil bli lavere for kundene, er ikke dette tilfellet for denne bedriften. Ettersom de ikke ønsker å konkurrere på grunnlag av pris (Weiermair, 2004).

Denne situasjonen fører til at en må differensiere seg og komme med nye produktinnovasjoner. Flere av bedriftene er tydelige på at de forsøker å differensiere seg fra konkurrentene, selv om det tilsynelatende virker som mange av produktene er forholdsvis like. Det oppstår et mønster som pågår i en sirkel, der en i utgangspunktet gjør produktinnovasjoner for å differensiere seg. Deretter blir de suksessfulle produktene etterliknet av andre aktører, og en er igjen nødt til å differensiere seg.

Denne kontinuerlige sirkelen kommer særlig av samarbeidsformen de har gjennom bookingsystemet, der alle produktene er listet sammen. Slik at innovasjoner drives frem gjennom konkurranse, som er fremmet av et formelt samarbeid. Situasjonen skaper en situasjon der en samarbeider og konkurrerer simultant, og at det bidrar til innovasjoner som igjen vil kunne være med på å øke regionens markedsstørrelse. Altså situasjon av co-opetition (Mention, 2011; Brandenburger og Nalenbuff, 1996).



Figur 7 Differensierings- og kopieringssyklusen

5.2.1 Innovatører og etterfølgere

En opplevelsesbasert reiselivsbedrift vil ofte være på jakt etter nye markedsmuligheter. Iversen et al., (2015) forklarer at for å kunne utvikle et reiselivsprodukt i takt med turistens behov, er det nødvendig å kjenne til reiselivstrendene. Trendene i reiselivet og turismen endrer seg hyppig, og etterspørselen etter opplevelser i reiselivet er økende (Espelien & Jacobsen, 2010). Dette betyr at mange reiselivsbedrifter må være på jakt etter å komme ut med innovasjoner og være i stadig utvikling for å følge med konkurransen og posisjonere seg i det utviklende markedet (Pechliner et al, 2005 i Rønningen 2009). Hvem som er innovatørene og hvem som er etterfølgerne kan likevel være vanskelig å identifisere. Ettersom dette det er en kontinuerlig prosess. Det er likevel tydelig at det varierer hvem som har de forskjellige rollene. Reiselivsbedriftene på Svalbard, hevder de at det går begge veier.

Blant annet sier Wildlife Expedition, ”Så hvis vi har en viss grottetur. Da starter noen andre opp i samme grotte en time etterpå Og det er både og, det går begge veier, så det er ingen ting å klage på”.

Mange bedrifter følger etter hverandre og kopierer hverandres nye ideer, noe som resulterer i at mange av opplevelsesbedriftene stadig prøver og utvikle eksisterende og nye produkter. Grunnen til at reiselivsbedrifter kopierer hverandre, kommer av at verdien til et subsidiert produkt er høyere enn sine egne produkter fordi de har fulgt med i trender og tilpasset driften sin etter det. Dette fører til at en vil forsøke å adoptere den andre aktøren sin innovasjon for å utjevne verdiforskjellene. (Sgrignoli et al., 2015). Derfor er det spesielt viktig for reiselivsbedrifter og kontinuerlig utvikle nye og eksisterende produkter for å kunne opprettholde sitt konkurransefortrinn og øke lønnsomheten.

Likevel er ikke alle bedriftene like fornøyd med at en bruker hverandre sine idéer og kopierer hverandre. *“Mange kopierer nok hverandre. Man følger etter hverandre og kopierer hverandre. Sånn blir det. Jeg føler jo vi startet noe nytt på Svalbard, men året etter så var det mange som kopierte oss, og startet med det samme. Følger etter. Det er jo litt dumt”*, fortalte Tarjei fra Svalbard Villmarkssenter, når han snakket om da de begynte med hundekjøringsvirksomhet.

Vi ser altså en situasjon der det begrensede og lukkede regionale områder medfører en stor grad av kopiering av hverandre sine produkter. Dette kommer nok trolig av at informasjonen om produktene er lett tilgjengelig for kundene, og bedriftene forsøker å jevne ut verdiforskjellene av komplementære produkter. Den lett tilgjengelige informasjonsflyten gir bedriftene en god oversikt over konkurranse- og markedssituasjonen som gjør det lettere å kopiere hverandre. Ettersom den opplevde verdiforskjellen på produktene blir utjevnet, vil andre forsøke og innovere seg for å kunne skille seg ut og posisjonere seg bedre i markedet. Det er ikke funnet noen signifikante funn på om noen er innovatører og andre er etterfølgere fra empirien. Det ser derfor ut til at det går begge veier, slik at alle bedriftene vil både innovere og kopiere.

5.2.2 Konkurransen og samarbeid som pådriver til idé

Formålet med denne studien er som nevnt å finne innovasjonskildene til opplevelsesbedriftene i klyngen på Svalbard. Nærmere bestemt hvordan de eksterne faktorene samarbeid, samspill mellom konkurranse og samarbeid – co-opetition – (Mention, 2011), og konkurranse påvirker de ulike delprosessene av innovasjonsprosessene. Prosessen tar utgangspunkt i en forenklet hybrid-versjon av den lineære og interaktive innovasjonsmodellen, presentert som forskningsmodell i det teoretiske rammeverket. I tillegg til konkurranse og samarbeid, har vi allerede analysert oss frem til at det eksisterer co-opetition i denne klyngen, så spørsmålet som gjenstår å belyse, er hvordan de påvirker til innovasjon. I første omgang skal vi se på hvordan disse faktorene påvirker innovasjonens idé.

Ved å se på idékildene til de ulike innovasjonscasene, ser vi at flere av idéene til produktinnovasjonene har kommet som følge av konkurranse. Eksempelvis uttaler Henningsen Transport & Guiding, *“Ja vi må jo møte den konkurransen vi får fra den siden kan du si. Med mindre og hurtiggående båter. Så der må vi også inn med hurtigbåter”*, og Svalbard Husky forklarer *“Også har vi nå laget noen nye produkter. For vi ser jo at byen rundt oss utvider programmet”*. Disse uttalelsene bekrefter at konkurransen har fremtvinget etterfølgende produktinnovasjoner, og at bakgrunnen for disse idéene kommer som følge av konkurransesituasjonen i klyngen.

Nok en innovasjon som er klassifisert til å ha konkurranse som innovasjonskilde er kveldsturene til Svalbard Wildlife Expedition. De har sett at mange kunder som ankommer Svalbard på ettermiddagen også vil ha aktiviteter på samme dagen. Derfor har de lansert produkter som går på kveldstid. På den måten ønsker de å kapre en større markedsandel, og for å kapre flere kunder i markedet har de kommet på idéen til denne innovasjonen. Dette er en situasjon vi kjenner igjen fra teorien, hvor det vises til figuren om den “omvendte u”. Der innovasjonsgraden korrelerer med økt konkurranse frem til et visst punkt, der konkurransen er så hard at innovasjonsgraden avtar igjen (NOU, 2015:1). Etersom flere idéer til innovasjoner kommer som følge av konkurranse, tyder det på at konkurransesituasjonen på Svalbard ikke befinner seg i ytterpunktene av denne omvendte “U-formede” grafen, men et sted i midten, slik at konkurranseklimaet stimulerer til innovasjons idéer. Videre uttaler Svalbard Husky, *“... Dette er ting som er sånn at vi har sett at vi må gjøre noe som er til tillegg til det [konkurrenten] gjør. Sånn at det er noen grunn til å booke oss også”* -som årsak til hvordan de kom på idéene til produktinnovasjonene: mini-ekspedisjon og vintercampingkurs.

Dette er en konkurransesituasjon som kommer som følge av klyngebedriftenes samarbeid. Som er beskrevet videre i analysekapittelet om klyngens samspill mellom konkurranse og samarbeid, og bringer oss over til co-opetition. For dette dreide seg som tidligere nevnt om samarbeid med konkurrenter. Et eksempel på en idé til et produkt som har kommet som følge av samarbeid og konkurranse, er kombinasjonsturen. Idéen til dette produktet kom som en konsekvens med en tett dialog med en annen opplevelsesaktør, der de skulle slå sammen sin kompetanse og ressurser, for å tilby et unikt produkt. På basis av dette, er det lett å påstå at idéen kommer som følge av co-opetition (Mention, 2011). Likevel er det et spørsmål om dette samarbeidet tilfredsstillende alle krav om at denne situasjonen er co-opetition. For selv om det er samarbeid med en konkurrent er det et spørsmål om deres samarbeid er med på øke den totale markedsstørrelsen, eller kakestørrelsen som er begrepet vi har brukt metaforisk i det teoretiske rammeverket (Brandenburger & Nalenbuff, 1996). Eller om de sammen bare forsøker å ta større markedsandeler, fra de andre. Det kan argumenteres for begge deler, men fra teorien har vi ulike måter å øke markedsstørrelsen på. En metode er å tiltrekke seg nye målgrupper (Brandenburger og Nalenbuff, 1996). Slik at hvis et slikt produkt lar seg gjennomføre og det treffer en noe større kundemasse, tilfredsstillende det kravet, og en kan si at idéen kommer fra co-opetition. Selv om utslaget på den totale markedsveksten er marginal, og det heller gir utsprang i endring i markedsandeler. Etersom konkurranseelementet er en sentral del av co-opetition, vil markedsandelene også selvsagt være i endring i en situasjon med co-opetition.

Vi ser at det er enda flere av innovasjonene som mindre tydelig, kommer som følge av at en ønsker – som beskrevet i teorien – å øke den totale størrelsen på kaken og ikke bare øke størrelsen på kakestykket. Det blir igjen gjort ved å skape nye produkter som kan nå nye målgrupper. Vintercampingkurset er et eksempel på dette, da en retter seg inn mot et familievennlig produkt som kan gi en “ekstrem” opplevelse også for de yngste. Også idéen om miniekspedisjonen vil kunne bidra til dette, selv om det nok også vil være med på å konkurrere om markedsandeler vil en trolig også kunne nå nye målgrupper, med en mer unik og eksklusiv opplevelse, og på den måten øke den totale markedsstørrelsen.

Vi ser også at innovasjoner som har kommet som følge av konkurranse er inkrementelle innovasjoner, hvor de gradvis utvikler programmet og produktene de allerede har. Bedriftene gjør forbedringer på en eksisterende infrastruktur for å bli mer attraktive og forsterke sin markedsposisjon.

Ofte også som etterfølgere, for å etterligne andre bedrifter, for ikke å tape sin markedsposisjon til andre konkurrenter. Dette er mer nøye gjennomgått i de ovenfor nevnte kapitlene i analysen.

Vi ser klart at en særdeles viktig kilde til innovasjon, er co-opetition. Det vil kunne argumenteres for at det er en konkurransesituasjon som påvirker til innovasjoner i størst grad, men som følge av at konkurransesituasjonen blir intensivert av samarbeid, har vi her derfor klassifisert det som co-opetition. Vi ser at dette er av de viktigste formene som en pådriver for innovasjons idéer blant opplevelsesbedriftene.

5.2.3 Konkurransen og samarbeid som pådriver til utvikling

Som beskrevet tidligere, vil det i mange tilfeller av innovasjon i opplevelsesbasert reiseliv, være vanskelig å gjøre et klart skille mellom idé og utviklingsprosessen. Dette fordi en stor del av utviklingen også skjer i idéfasen. En kan si at en utvikler idéen. I motsetning til for eksempel en produksjonsbedrift av sportsutstyr. Hvor en får en idé at de eksempelvis skal utvikle en ny type ski som aldri vil være bakglatte. Deretter setter de seg ned og utvikler løsninger til dette, og utvikler integrerte feller, mønster i sålen, etc. Så lager de prototyper, prøver, feiler osv., til de til slutt har utviklet et produkt og en teknologi de vil gå for. Her er det et tydelig skille mellom hva som er idéfasen og hva som er utviklingsfasen. Hvis en derimot ser på en av våre produktinnovasjoner – for eksempel Vintercampingskurset – så kom de på en idé fordi en må skille seg fra konkurrentene gjennom co-opetition. (Mention, 2011; Weiermair, 2004). Men utviklingen av dette produktet skjer på mange måter simultant som en kommer på idéen. En utvikler idéen, løser de logiske problemene og utnytter de mulighetene en ser, som gjør at selve idéen også kan endre seg. Det er altså ikke noen egen tydelig utviklingsprosess, for å utvikle den bestemte idéen, men på mange måter to sammenflettede prosesser.

Selv om det dette er tilfellet med mange innovasjoner, og kan gjøre det vanskelig å adskille de ulike prosessene for en analyse, ser en likevel noen tilfeller der en tydelig er i en ren utviklingsprosess. I spørsmålet om hva som er pådriveren til utviklingsprosessen, viser det seg at samarbeid ofte er en pådriver.

Vi nevnte tidligere at reiselivsnæringen vil være avhengig av å kunne følge trendene og skape nye opplevelser som kunden etterspør.

Dette har også medført sterk konkurranse innenfor reiselivsbransjen, noe som stiller krav til reiselivsvirksomheter, hvor det vil være viktig å ha evnen til å stadig utvikle og forbedre varer og tjenester (Sundbo et al., 2007 i Clausen et al., 2010). Samarbeid og nettverk kan dermed spille en viktig rolle til å forbedre denne evnen. Dette gjelder særlig for alle ikke-standardiserte produkter som aktørene leverer. Såkalte skreddersydde produkter. Dette er en produkttyper så godt som alle aktørene i denne næringsklyngen tilbyr. Når de påtar seg et slikt oppdrag, ser vi flere eksempler på at de samarbeider med sine konkurrenter – såkalt co-opetition – for å kunne tilpasse et godt produkt for kunden. Svalbard Wildlife Expedition uttaler eksempelvis, *“vi har ikke noe sånt samarbeid til daglig, men for eksempel, så var det et spansk TV-team som skulle filme i fem dager hvor de ville kjøre hund, men også ha scootere. Da hadde vi leid scootere av en [samarbeidspartner] og det var vi som var guider, og et annen selskap som hadde hundene.”* Her har de altså samarbeidet med andre aktører, og brukt hverandres ressurser for å utvikle et produkt til kunden. Enda et funn på dette finner vi hos Svalbard Explorer.

Svalbard Explorer har ved tidligere erfaringer, erfart at kunden ønsker historisk formidling inkludert i opplevelsen, og dermed utviklet produktene sine ut i fra denne markedsetterspørselen/kundens ønsker. Vi kan ikke se at konkurranse eller samarbeid har hatt påvirkning i forhold til idéen til innovasjonen. Derfor er det oppført som Demand-Pull som kilden til innovasjonen. Grunnen til at Svalbard Explorer kan utvikle en slik radikal innovasjon, forklarer Steve Daldorff Torgersen som *“Nettverk er vi rå på. Lang erfaring, lokal erfaring, lang erfaring som guide”*. Nettverk gir dermed Svalbard Explorer muligheten til å utvikle radikale nye produkter. Dette gir bedriften tilgang på de ressursene de trenger for å kunne tilby det skreddersydde produktet som kunden ønsker. Videre forklarer Steve at *“Plutselig trenger vi en bandvogn, jeg kjenner de som har en bandvogn, så da ringes vi og blir enige”* og *“Vi har avtale med alle andre. Jeg er helt avhengig av å bruke andre selskap for å ta den bookingen vi skal ha i Svalbard Explorer”*. Dette forteller oss at Svalbard Explorer er avhengig av kildene nettverk og co-opetition for å utvikle nye produkter. Svalbard Explorer forklarer at de er spesielt sterke på dette område, etter så lang fartstid, fått erfaring og ikke minst relasjoner med andre aktører på Svalbard. Som ikke er alle bedrifter forunt.

Imidlertid dreier det seg ikke alltid om samarbeid med konkurrenter. Det er ikke nødvendigvis tilfeller av co-opetition. Likevel viser det også viktigheten av klassisk vertikal samarbeid for å kunne utvikle sine ønskede produkter. Dette gjelder særlig for bedriftene i klyngen på Svalbard, ettersom bedriftene her stort sett består av mindre bedrifter.

De har derfor ikke tilgang, eller muligheter til å besitte alle nødvendige ressurser for å realisere idéene sine. Derfor blir de avhengig av å utnytte hverandres spesialiteter og det blir en organisk utforming av en fleksibel spesialisering som beskrevet i kapittel 2.3.5 i det teoretiske rammeverket.

Fleksibel spesialisering skjer i mange former og ikke bare i forbindelse med utvikling av innovasjoner. Blant annet viser Svalbard Expedition til at de kan utveksle guider, dersom kapasiteten til en bedrift ikke er tilstrekkelig, eller en trenger spesialisert kompetanse. De har også dialog med konkurrenter som besitter informasjon eller spesiell kompetanse, for å forhøre seg om eksempelvis værforhold, motta tips osv. Alt dette vil være faktorer hvor en utnytter hverandre for utvikle hele regionens verdiskapning (Van Dijk, 1995). Som vi i litteraturen, kapittel 2.3.5, så at var forutsetningen for at det eksisterte fleksibel spesialisering. Det var der forklart som at en hadde sine spesialiserte områder, og at ulike bedrifter kunne bruke hverandres spesialiserte kompetanseområder og utnytte ressursene andre besitter for å kunne omstille seg raskt, og tilby nye produkter til eventuelt nye markeder (Sabel, 1999 i Waters, 1999). I tilfellet på Svalbard stemmer dette godt overens, særlig med det beskrevne produktet om skreddersydde produkter. Her blir en altså nødt til å skape “nye” produkter raskt og raskt kunne omstille seg og tilby noe for kundene, og deres nettverk er altså avgjørende for dette. Fleksibel spesialisering er altså også en sentral del i forhold til å utvikle innovasjonene i regionen.

Vi har sett at det kan være vanskelig å skille mellom idé og utviklingsprosessen, og vi har sett hvordan de blir påvirket av konkurranse og samarbeid. Da mye av utviklingen skjer i idéfasen ved at en utvikler idéen og ikke alltid har en egen utviklingsprosess etter at en har bestemt seg for å realisere en innovasjon. Dette er ikke tilfellet ved alle innovasjoner, og vi har sett at samarbeid og co-opetition er en veldig sentral kilde til utviklingsprosessen. Særlig i forbindelse med de skreddersydde produktene. Der bedrifter som ofte er relativt ressursvake, påtar seg oppdrag som krever store ressursmengder. For å tilegne seg de nødvendige ressursene er de avhengige av nettverk og samarbeid. Det har også blitt presentert eksempler på at en utnytter seg av hverandres kompetanseområder, og at slik fleksibel spesialisering hjelper bedrifter med å realisere innovasjoner, og forbedrer dem.

5.2.4 Konkurransen og samarbeid som pådriver til spredning og implementering

Implementering og spredning handler som forklart i det teoretiske rammeverket om hvordan en sprer og setter innovasjonen i bruk, enten det er hvordan en når ut med en produktinnovasjonen til kundene, hvordan en iverksetter en prosessinnovasjon, eller lignende. Dette vil vi kalle for implementering. Det handler også om hvordan innovasjonen sprer seg til andre bedrifter, og om det kan tas i bruk av andre aktører. Dette er det vi har kalt for spredning. Når det gjelder spredning av innovasjonene er dette i stor grad gått gjennom i analysekapitlene om samspillet av konkurranse og samarbeid, og om innovatører og etterfølgere. Der så vi hvordan samarbeid ledet til situasjoner hvor en var nødt å differensiere seg med produktinnovasjoner, og disse innovasjonene ble igjen etterfulgt, og kopiert av andre. Med andre ord, en spredning av innovasjonene drevet fram av co-opetition. Ettersom vi stort sett har identifisert produktinnovasjoner, er det vanskelig å si noe om det er en annen spredningsgrad ved andre typer av innovasjoner, og om det kan foreligge andre kilder til spredningsprosessen av andre innovasjonstyper. En kan kanskje tenke seg til en situasjon der organisasjonsinnovasjoner i form av provisjonsavtaler i stor grad er drevet fram av konkurranse. Ved at en vil kunne øke sin egen, og den totale verdiskapningen gjennom å opprette slike avtaler, og etterhvert som flere oppretter slike avtaler med suksess, vil det også lettere spre seg. Som Svalbard Wildlife Expedition uttaler: *“I Longyearbyen så er det jo [største aktøren] mot resten”*, og *“Man vet at man behøver hverandre”*. Denne mentaliteten bidrar nok for spredningen av hverandres innovasjoner.

Hvordan konkurranse og samarbeid påvirker implementering på hver enkelt innovasjon, er det vanskelig å spore. Det en imidlertid kan se, er at det gjøres spesifikke innovasjoner for å forenkle implementeringsprosessen av andre innovasjoner, og disse er i stor grad påvirket av samarbeid og konkurranse.

Blant annet identifiserte vi en innovasjon gjort av Svalbard Husky, hvor de har fått laget en ny hjemmeside. Denne hjemmesiden ble opprettet for å få større synlighet på nettet og for å lettere nå ut med produktene sine, og få implementert og markedsført produktinnovasjonene sine bedre. Som Svalbard Husky uttaler, *“vår markedsstrategi nr. 1, det er synlighet på nett man vil jo fremstille seg sånn på nett at en ikke er lik alle andre”*. Det er konkurranse som har drevet fram en markedsinnovasjon for å lettere nå ut sine produkter, og gjøre seg selv attraktiv. Dette vil også kunne ha innvirkning på implementeringen av produktinnovasjonene.

På samme måte har det også blitt gjennomført andre innovasjoner tidligere, og fortsatt pågår det innovasjoner for å fremme implementering av andre produkter. Særlig ser vi at utvikling av nettverk og samarbeidsavtaler bidrar til dette. Nettverket Svalbard Reiseliv AS har gjennom Visit Svalbard og bruken av bookingsystemet Travelize, forenklet implementering av produktinnovasjoner gjennom en felles og god distribusjons- og markedsføringskanal for produkter. Særlig for mindre bedrifter som trolig aldri ville hatt økonomisk slagkraft eller andre ressurser til hverken markedsføre seg, eller organisere seg for å nå ut med sine produkter på samme måte. Svalbard Husky forklarte *“Visit Svalbard er jo da en medlemsorganisasjon. Det er en ganske sterk organisasjon. De har jo en omsetning i organisasjonen på rundt 5 millioner kroner, altså som Visit Svalbard spinner rundt. Det gjør at man har muskler til å ha en god hjemmeside. Til å være synlige på nett, og til å gjøre de tingene som skal til, og vi ser jo at det gjør oss veldig tilgjengelige. Det er en enorm styrke og å ha det systemet”*. Det kommer altså frem fra informantene at de er svært fornøyde med systemet og at de trolig aldri ville hatt mulighet til å nå ut til kunden i samme grad uten dette nettverket. Selv om det er med på å gjøre konkurransen mer intens, som drøftet tidligere i analysen.

Det er også grunn til å tro at et slikt nettverk er særlig nødvendig for de mindre bedriftene, ettersom de store aktørene da trolig ville vært alene om alt av informasjonsspredning og markedskommunikasjon uten en slik organisering. Dette samarbeidet vil derfor kunne være med på å opprettholde mangfoldet og eksklusiviteten i opplevelsesreiselivet på Svalbard, som mange vil føle at de får i større grad gjennom de mindre opplevelsesleverandørene. Som Svalbard Husky sier, *“Det er vi som står for bredden”*, og Svalbard Wildlife Expedition som nevnt påpeker, *“Men generelt i Longyearbyen så er det jo litt sånn der [største aktør] mot resten”*. Selv om denne største aktøren er med i nettverket, gjenspeiler det en situasjon der de må jobbe sammen for å være slagkraftige. Dette er et eksempel på at organisasjonsinnovasjon gjennom samarbeid kan påvirke til implementering av andre produktinnovasjoner.

Enda et eksempel på en nettverksskapende form av organisasjonsinnovasjon som vil bidra til implementering, er bedriftenes opprettelse av provisjonsavtaler. *“Nei det er klart at hvis vi er fullbooket, så sender vi de til de andre, eller hvis det er noen som f.eks. vil ha en isgrottetur, så booker vi jo dem selvfølgelig på det, så får vi provisjon av den. Så det blir jo til at man samarbeider”*, forklarer Svalbard Villmarkssenter angående provisjonsavtaler. Gjennom provisjonsavtalene en oppretter med andre bedrifter, fungerer det i realiteten som ekstra distribusjonskanaler.

Som Svalbard Wildlife Expedition forklarer, så er det en bevissthet om at de er avhengig av hverandre. *“Vi skriver provisjonsavtaler med hverandre, og sånn der. Man vet at man behøver hverandre”*. Denne formen for organisasjonsinnovasjon gjennom co-opetition, er med på å øke implementering og spredning av andre innovasjoner.

Vi har altså sett at co-opetition bidrar til spredning av særlig produktinnovasjonene. Dette ble også drøftet i kapittel 5.2 og 5.2.1. Likevel ser vi at det er vanskelig å identifisere eksempler på hvordan konkurranse og samarbeid har hatt innflytelse på spredning av andre innovasjoner. Ettersom vi ikke har identifisert et tilstrekkelig utvalg av andre typer innovasjoner for å kunne slå fast noe om dette. Vi ser imidlertid en situasjon der organisasjonsinnovasjoner gjennom opprettelse av nettverk og provisjonsavtaler kan ha blitt påvirket av særlig konkurranse for å øke sin egen og den totale verdiskapningen, og det skaper en form for co-opetition. Videre har det også vært vanskelig å identifisere hvordan de to eksterne kildene påvirker direkte inn på implementeringsprosessen i hver enkelt innovasjon. Beste eksemplet vi har identifisert i denne studien, er at det blir opprettet provisjonsavtaler som igjen resulterer i at samarbeidsaktørene markedsfører hverandres produkter. Slik når de frem med produktene til flere kunder, ettersom de har utvidet deres salg- og distribusjonskanaler. Det er altså en situasjon der co-opetition forbedrer implementeringsprosessen.

Det vi imidlertid har analysert oss frem til er hvordan de skaper egne innovasjoner for implementering av andre innovasjoner. Hvor disse innovasjonene er drevet frem av en stor grad av co-opetition og konkurranse.

6 Konklusjon

Vi har i denne studien intervjuet og analysert fem bedrifter på Svalbard som i hovedsak leverer opplevelsesprodukter. Hensikten med intervjuene, var at vi skulle danne oss et bilde over hvordan samarbeid og konkurranse bidrar til innovasjon, og i tillegg se på hva som kjennetegner innovasjonene som skapes blant reiselivsbedriftene på Svalbard. Analysen av det empiriske datamaterialet gav indikasjoner på at alle fem opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter har gjennomført ulike innovasjoner.

Opplevelsesbedriftene på Svalbard opererer innenfor samme bransje, og samspillet dem imellom gjør dem mer innovative. Det er derfor å karakterisere som en klynge som fungerer som et regionalt innovasjonssystem. Hvordan omgivelsene fungerer som kilde til innovasjon vil oppsummeres nærmere, men først vil det besvares det første forskningsspørsmålet:

”Hva kjennetegner innovasjoner fra opplevelsesbedriftene på Svalbard”

I forhold til hvilken innovasjonstype som er mest utbredt, ser vi gjennom våre identifiserte innovasjoner at det er en markant stor andel av produktinnovasjoner. Dette stemmer overens med litteraturen som har pekt på at opplevelsesbedrifter er avhengig av å følge med på dynamiske omgivelser og trender, og om hvilke produkter konsumentene etterspør. Det har også vært indikasjoner på at fokuset på denne type innovasjoner kan gå på bekostning av innovasjoner av andre typer. Videre kjennetegnes mange av disse produktinnovasjonene av at de kommer i form av forbedringer eller endringer av eksisterende produkter samt nye kombinasjoner av opplevelsesprodukter. Altså særlig inkrementelle innovasjoner. Selv om det stort sett har blitt identifisert produktinnovasjoner, er det antydninger på det eksisterer flere innovasjoner “under overflaten” som er drevet frem av produktinnovasjoner. Særlig da organisasjonsinnovasjoner. Konkurrenter har dialog om å slå sammen ressurser for å skape nye produkter og markeder, og de benytter seg av fleksibel spesialisering for effektivisere den totale verdiskapningen, og de danner provisjonsavtaler for å selge hverandres produkter. Alt dette er eksempler på dannelser av samarbeid, og utvikling av nettverkssystemer, som ut i fra vårt teoretiske rammeverk er å betrakte som organisasjonsinnovasjoner.

Litteraturen viste til at radikale innovasjoner ikke var utbredt blant små og mellomstore reiselivsbedrifter, og at årsaken til dette ligger i at de ikke besitter tilstrekkelige ressurser til å gjøre dette. Dette stemmer overens med vi har slått fast. Likevel har vi identifisert produktinnovasjoner som er av radikal nyhetsgrad blant våre reiselivsbedrifter. Dette kommer av at bedriftene som utfører radikale innovasjoner, besitter et stort nettverk med gode samarbeidsavtaler med andre aktører på Svalbard. Noe som gjør at selv de små bedriftene kan tilegne seg tilstrekkelige ressurser for å utvikle slike nye innovasjoner.

Litteraturen har også vist at prosessinnovasjoner er vanskelig og identifisere. Dette er også tilfellet for vår oppgave, hvor det ikke er blitt identifisert prosessinnovasjoner, men kun elementer av den. Dette skyldes at produksjonsprosessene av opplevelser oppstår i interaksjon sammen kunden, og disse prosessene skjer som en del av leveransen av produktet.

Den siste typen innovasjon markedsinnovasjon, er ikke en utbredt type innovasjon blant våre empiriske funn, men forekommer i form av markedsføring og promotering av eksisterende produkter.

Samarbeid og konkurranse spiller altså en sentral rolle som kilde til innovasjon og dette vil følgelig konkluderes nærmere. Der vi besvarer studiens andre forskningsspørsmål:

”Hvordan påvirker konkurranse og samarbeid innovasjonene til de opplevelsesbaserte reiselivsbedriftene på Svalbard”

Det vil her tas utgangspunkt i forskningsmodellen, hvor vi stegvis konkluderer hvordan konkurranse og samarbeid påvirker henholdsvis, idéprosessen, utviklingsprosessen, og implementerings- og spredningsprosessen.

Konkurranse er ut i fra vår analyse å anse som den mest avgjørende kilden til innovasjons idéer. Det er relativt tilfeldig om bedriftene har rolle som innovatør eller etterfølger av innovasjons idéene. Vi har identifisert at dette går begge veier, hvor bedriftene alltid vil prøve å “ta igjen” bedriftene som leder konkurransen, og når de har klart det, vil de videre forsøke å “dra ifra” konkurrentene. Ved å kontinuerlig være i utvikling og være innovative. Dette kan kobles opp mot illustrasjonen i differensierings- og kopieringssyklusen (figur7), hvor de kontinuerlig vil differensiere seg fra hverandre for å skape konkurransefortrinn, og kopiere hverandre for å utligne eksisterende konkurransefortrinn andre har tilegnet seg i markedet. I vårt tilfelle blir imidlertid denne syklusen særlig trigget av samarbeidet gjennom nettverket i Visit Svalbard. Slik at det er samarbeid som skaper en forsterket konkurransesituasjon, og vi har en situasjon hvor det foregår samarbeid og konkurranse simultant. Flere av innovasjons idéene har vi derfor konkludert i å komme fra co-opetition.

I neste fase av forskningsmodellen, i forbindelse med utviklingsprosessen, viser vår analyse at samarbeid og co-opetition særlig er en påvirkende kilde. Dette kommer av at de små bedriftene er relativt ressursvake. Likevel, gjennom ulike former for samarbeid og fleksibel spesialisering kan de tilegne seg den kompetansen og de ressursene som kreves gjennom andre aktører. Som resulterer i at de kan realisere utviklingsprosesser som de ellers ikke ville hatt mulighet til.

Til slutt i vår forskningsmodell tar vi for oss spredning- og innovasjonsprosessen. Spredningsprosessen av produktinnovasjonene foregår særlig gjennom kopiering av hverandres innovasjoner som beskrevet ovenfor om etterfølgere. Spredningen av organisasjonsinnovasjoner blir særlig påvirket av konkurranse, i form av at de oppretter samarbeids- og provisjonsavtaler for å bedre posisjonere seg mot de resterende konkurrentene. Det er vanskelig å si noe om hvordan konkurranse og samarbeid påvirker implementering av innovasjonene, og hvordan de når ut med produktinnovasjoner til kundene. Det vi imidlertid kan konkludere med, er at de utvikler innovasjoner for å lettere nå ut med andre innovasjoner. Eksempel på dette er gjennom opprettelse av organisasjonsinnovasjoner, som en provisjonsavtale, som gir dem en ekstra distribusjonskanal, for å nå bredere ut med produktinnovasjoner. Dermed kan vi konkludere med at co-opetition i stor grad også påvirker til implementering av innovasjoner.

Videre har det blitt funnet flere eksempler på at samspill mellom samarbeid og konkurranse bidrar til innovasjon. Bedriftene i klyngen på Svalbard oppretter provisjonsavtaler med hverandre, slik at de selger hverandres produkter. Dette for å kunne benytte seg av hverandre ved levering av produkter og tjenester, både for å kunne tilby flere produkter til sine kunder, og for å kunne henvise kunder til andre aktører men likevel få en gevinst av dette salget slik at det blir en vinn-vinn situasjon. For å gjøre produktene sine mer attraktive for andre aktører, og for å kunne selge de videre, resulterer det i at de må differensiere produktene sine for å bli ansett som mere attraktive. Dette er enda en grunn til at det særlig skapes produktinnovasjoner. Dette viser igjen til situasjonen hvor samarbeid driver frem konkurransesyklusen, som illustrert i analysen.

Samarbeid intensifiserer konkurransen som igjen er den viktigste kilden til innovasjon, som fremtvinger idéer for innovasjoner, og som fremtvinger et fokus på å utvikle seg. Dette er det viktigste elementet for å utvikle innovasjonene for små bedrifter med begrensede ressurser. En er derfor helt avhengig av et fornuftig samspill av samarbeid og konkurranse, og co-opetition er særdeles bidragsytende for innovasjonsgraden til opplevelsesklyngen på Svalbard.

6.1 Oppgavens begrensninger

Denne forskningen tar for seg Svalbard som destinasjon. Om studien er generaliserbar til andre populasjoner vil være vanskelig å slå fast. Denne undersøkelsen omhandler innovasjon for reiselivsbedrifter på Svalbard, og resultater fra fem informanter. Dette er en skjermet og avsidesliggende region, og utvalget er ikke representativt for andre destinasjoner enn Svalbard. Dette gjør at resultatene derfor ikke direkte kan overføres til andre destinasjoner. Dette støtter blant annet Hjalager (2009) som forklarer at det er vanskelig å sammenligne forskning gjort i ulike land og innenfor ulike sektorer.

I denne oppgaven kan det forekomme begrensninger ved bedriftene hvor de har prøvd å sette seg i et godt lys, noe som resulterer i at vi som forskere kun har fått frem de positive sidene av bedriftene, og ikke de negative. Det kan også forekomme begrensninger ved bedriftene hvor de kanskje ikke hadde forstått alle formene for innovasjon som ble forklart, og kunne derfor ikke komme med eksempler på innovasjoner deres bedrift hadde utført. Våre resultater fra undersøkelsen kan derimot gi gode indikasjoner til hvordan opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter innoverer seg ved hjelp av samarbeid med andre aktører, og hvordan de samarbeider med hjelp av hverandres ressurser til å skal skape et produkt på best mulig måte.

6.2 Implikasjoner

Utgangspunktet for vår studie var å undersøke hvilke typer innovasjon som forekommer blant opplevelsesbedrifter på Svalbard, og hvilke typer kilder det er som bidrar til innovative aktiviteter. Reiselivsnæringen er en næring i vekst, og kundene stiller krav til produktet. Dette medfører at reiselivsbedrifter må innovere, skape nye og utvikle eksisterende produkter for å kunne tilfredsstille kundens krevende behov. Ved å inkludere kunden i utviklingen av innovasjoner, vil det være av stor betydning på grunn av at opplevelsen produseres i interaksjon med kundene. Derfor må opplevelsesbedriftene forstå kundens ønsker og behov, for å kunne tilrettelegge produkter ut i fra ulike kundegrupper.

For opplevelsesbedriftene på Svalbard, har vi i vårt studiet kommer frem til at deltakelse i et samarbeid med andre aktører, har vist seg å være verdifullt. For å kunne skreddersy produkter til kunden, uten å besitte de ressurser som kreves for leveransen av produktet, tilegner en seg dermed de nødvendige ressursene ved å inngå i et samarbeid med andre aktører. Samarbeid bidrar dermed til utvikling til den totale opplevelsen og økt kompetanseheving.

En tredje implikasjon til vår forskning vil være co-opetition. For å kunne skape en sunn konkurranse, viser forskningen vår at både konkurranse og samarbeid bidrar til en sunn konkurranse i markedet, hvor bedriftene konkurrerer med hverandre, samtidig som de samarbeider. Dette gir et økt fokus på verdiskapning, hvor bedriftene kontinuerlig vil prøve og utvikle seg, for å kunne skape konkurransefordeler i markedet.

En fjerde implikasjon kan ved vår forskningsdestinasjon Svalbard, være å opprette en forskning og utviklingsinstitusjon som forsker mer på opplevelsesbasert reiseliv på Svalbard. Dette for å gjøre det lettere for reiselivsbedrifter å kunne følge med på trender og endringer i markedet. I tillegg kunne offentlige instanser ha økt fokuset på å bidra med tilretteleggelse for mer innovasjon i reiselivet på Svalbard. Dette som igjen kan føre til økt verdiskapning og sysselsetting utenfor de store byene.

6.3 Forslag til videre Forskning

Vårt studie argumenterer for hvilke kilder som påvirker innovasjon i opplevelsesbasert reiseliv og hvilke typer innovasjoner som reiselivsbedrifter utfører. Vi har sett at innovasjonsaktivitetene i informantbedriftene våre er relativt høy. Det ville derfor kunne være interessant å se på hvordan Innovasjonsaktivitetene måles, og hvordan de ulike prosessene lettere kunne blitt identifisert.

Det kunne også være interessant å se på hvilken effekt det kunne gitt informantbedriftene våre, ved økt kompetanse innenfor salg og markedsføring. Dette gjelder spesielt for små reiselivsbedrifter, som ikke nødvendigvis besitter ressursene til å gjennomføre dette. Det kunne også være interessant å se på hvordan kunnskap og kompetanseutvikling foregår i bedriftene. Spesielt med tanke på hvordan de opprettholder eksisterende kompetanse, og hvordan blir nye ansettelser tilegnet tilstrekkelig med kompetanse.

Etterspørselen etter opplevelser øker, men hvor villig er bedriftene til å stadig innovere, og hvordan forholder de seg til risiko? Forholdet mellom disse to faktorene kunne vært interessant og undersøkt nærmere, for å kunne identifisert hvor villig bedriftene er til å innovere, ved endringer i etterspørsel og risiko.

Litteraturliste

Aarrestad, L.I., Hem, L.E. (2008). *Ulike vekststrategier for et merke – en sammenligning*. Magma. Nr 3: s77-89.

Abernathy, W., Utterback, J.M. (1978). *Patterns of industrial innovation*. Technology Review, 80(7), 40–47. University of MN Duluth.

Alam, I., Perry, C. (2002). *A customer-oriented new service development process*. Journal of Services Marketing, vol.16. State University of New York.

Alsos, G.A., Eide, D., Madsen, E.L., (2014). *Handbook of Research on Innovation in Tourism Industries*. Edward Elgar Publishing Limited.

Asheim, B.T. (1992). *Industrielle distrikt og fleksibel spesialisering i Norden*. En komparativ analyse av industriregionene Jæren og Gnosjø. Avdeling for samfunnsgeografi, Institutt for kultur- og samfunnsfag, Universitetet i Oslo. No 6.

Asheim, B.T., (1994). *Regionale innovasjonssystem: Teknologipolitikk som regionalpolitikk*, STEP rapport R-18. STEP group report series.

Asheim, B.T., Gertler, M.S. (2004). *The geography of innovation: Regional Innovation Systems*. I: Fagerberg, J., Mowery, D. C og Nelson, R. R. (red.) The Oxford Handbook of Innovation, s.291-317. Oxford, Oxford University Press.

Asheim, B.T., Cooke, P., Martin, R. (2006). *Clusters and Regional Development*. Critical reflections and explorations. Routledge Taylor and Francis group. New York.

Baumol, W.J. (2002). *The Free Market Innovation Machine: Analyzing the Growth Miracle of Capitalism*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.

Baumol, W.J. (2004). *Entrepreneurial Enterprises, Large Established Firms and Other Components of the Free-Market Growth Machine*. Small Business Economics, nr. 23, s.9–21, Kluwer Academic Publishers.

Besanko, D., Drandrove, D., Shanley, M., Schaefer, S. (2007). *Economics of strategy*. Fourth ed. John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey.

Borgatti, S.P., Foster, P.C. (2003). *The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology*, Journal of Management 29 (6) s. 991-1013. Boston College, Chestnut Hill.

Brandenburger, A., Nalenbuff, B. (1996) *Co-Operation*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

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

Chesbrough, H.W. (2003). *Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.

Chidabner, S., Kon, H. (1993). *A Research Retrospective of Innovation Inception and Success: The Technology-Push Demand-Pull Question*. Massachusetts Institute of Technology.

Clausen, H.T., Madsen, E.L., Vinogradov, E. (2010). *Innovasjonsundersøkelse blant bedrifter innen opplevelsesbasert reiseliv på Helgeland*. Bodø: Nordlandsforskning.

Dahlstrøm, R., Silkoset, R., Nilsen, H. Nygaard. (2010). *Venner og kjente - hvordan hjelper de deg til bedre lønnsomhet i næringsklynger*. Magma, nr.5, s. 46-53.

Dewick, P., Miozzo, M. (2004). *Networks and innovation: sustainable technologies in Scottish social housing*. R&D Management 34, s. 323-333, Blackwell Publishing, Manchester School of Management.

Easterby-Smith, M., Thorpe, R., Jackson, P.R. (2012). *Management research*. Fourth edition Ed, London, SAGE Publications.

- Eide, D. (2011). *Turisme basert på fortellinger, bøker og film* - UIN rapport, Bodø.
- Fagerberg, J., Mowery, D.C., Nelson, R.R. (2005). *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford University Press.
- Gallouj, F., Weinstein, O., (1997), *Innovation in services*. Research Policy 26, s. 537–556. University of Lille.
- Ghauri, P.N., Grønhaug, K. (2010). *Research methods in business studies*. University In London.
- Gjelsvik, M. (2007). *Innovasjonsledelse, ledelse av innovasjon og internt entreprenørskap*, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Grennes, C.E. (2004). *Kommunikasjon i organisasjoner – innføring i kommunikasjonsteori og kommunikasjonsteknikker*. Oslo, Norge: Abstrakt Forlag.
- Gripsrud, G., Olsson, U. H., Silkoset, R. (2010) *Metode og dataanalyse – beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JPM*. 2 utgave. Høyskoleforlaget. Cappelen Damm.
- Gripsrud, G., Olsson, U. H., Silkoset, R. (2004) *Metode og dataanalyse – Med fokus på beslutninger i bedrifter*. Høyskoleforlaget. Cappelen Damm.
- Hall, C.M., Williams, A.M. (2008). *Tourism and innovation*. London: Routledge.
- Hjalager, A.M. (2010). *Progress in Tourism Management, A review of innovation research in Tourism* - University of Southern Denmark.
- Huizingh, E.K.R.E. (2011). *Open innovation: state of the art and future perspectives* Technovation 31, 2–9, University of Groningen.
- Iversen, K.E., Løge, H.T., Jakobsen, W.E., Sandvik, K. (2015). *Verdiskapningsanalyse av reiselivsnæringen i Norge*. MENON Business Economics: Rapport.

Isaksen, A. (2003). *Spesialiserte produksjonsområder i Norden*. Nordisk Samhallsgeografisk Tidsskrift.

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

Johannessen, A., Kristoffersen, L., Tufte, P. A. (2010). *Forskningsmetode- For økonomisk-Administrative Fag*. 3 utgave. Oslo: Abstrakt Forlag.

Johnsen, H. C., Pålshaugen, Ø. (2011). *Hva er innovasjon*. Perspektiver i norsk innovasjonsforskning. 1 utgave, Cappelen Damm Akademisk. Høyskoleforlaget.

Keklik, M. (2003). *Schumpeter, Innovation and Growth*. Long-cycle dynamics in the post-WWII American manufacturing industries. England: Ashgate Publishing Limited.

Krumsvik, R. J. (2014). *Forskningsdesign og kvalitativ metode: ei innføring*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Lu, T.T., Chen, J.C., (2010). *Incremental or radical? A study of organizational innovation: And artificial world approach*. Pergamon Press, Inc. Tarrytown, NY, USA. Expert system with applications. Number 37: s 8093-8200.

Lundvall, B.Å., (Ed.), (1992). *National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*. Pinter, London.

Lynch, P., Morrison, A. (2007). *The role of networks*. I E. Michael (red.), *Microclusters and networks: The growth of tourism* (s. 43–62). Oxford: Elsevier.

Maskell, P., Malmberg, A. (2007). *Myopia, Knowledge Development and Cluster Evolution*. Journal of Economic Geography, 7(5). Oxford University.

Mention, A.L. (2011). *Co-operation and co-opetition as open innovation practices in the service sector: Which influence on innovation novelty*. Technovation 31 s. 44-53. Luxembourg.

- Nemet, G.F. (2009). *Demand-pull, technology-push, and government-led incentives for non-incremental technical change*. Research Policy, nr. 38 s. 700-709. University of Wisconsin.
- Nilsen, T., Bollasjon, K., Hull, J., Patterson, C., Jarvis, R., Pasma, E. (2008). *Handle with care: Developing a nature based tourism product in the north*. Landsdelsutvalget. Bodø.
- Noteboom, B. (1994). *Innovation and Diffusion in Small Firms: Theory and Evidence - Small Business Economics* 6 s. 327-347. University of Groningen.
- Pieter V.D.M. (1995). *Flexible Specialization, the New Competition and Industrial Districts*. Small Business Economics, s. 15-27, Kluwer academic publishers
- Pine, B.J., Gilmore J.H. (1999). *The Experience Economy. Work is a theater and every business a stage*. Harvard Business School.
- Rogers, E.M. (1995). *The Diffusion of Innovations*. Fourth edition. Free Press, New York.
- Rønningen, M., Kvam, G.T., Stræte, E.P. (2008). *Samarbeid om innovasjon mellom småbedrifter i norsk bygdeturisme- en forstudie*. Notat nr 5/07, Norsk senter for bygdeforskning. Universitetsenteret Dragvoll.
- Rønningen, M. (2009). *Innovasjon i bygdeturisme*. Norsk senter for bygdeforskning. Nr. 5. Universitetsenteret Dragvoll.
- Rønningen, M. Slåtten T (2012). *Innovasjon og næringsutvikling i en reiselivskonstekst*. Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.
- Sabel, C.F. (1999). *Flexible Specialization and the Re-emergence of regional districts*. - I Waters, Malcolm (1999), *Modernity - Critical concepts*, Volume IV, *After Modernity*, Routledge - Taylor and Francis Group.
- Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. New Brunswick, N.J., Transaction Books.

Sgrignoli, P., Agliari, E., Burioni, R., Schianchi, A. (2015). *Instability and network effects in innovative markets*, Mathematics and Computers in Simulation, Nr 108, s. 260-271. Italia.

Spilling, O.R. (2006). *Entreprenørskap på norsk*. 2 utg., Bergen, Fagbokforlaget.

Stiglitz, J.E. (2015). *Leaders and followers: Perspectives on the Nordic model and the economics of innovation*. Journal of Public Economics 2015, s. 1-14. New York.

Sundo, J., Gallouj, F. (1999). *Innovation in services in seven European countries*, Center for service studier. Roskilde Universitetscenter.

Sundbo, J. (2009). *Innovation in the experience economy: a taxonomy of innovation organizations*. The Service Industries Journal, Vol. 29, Nr. 4. Roskilde Universitetscenter.

Van de Vrande, V., de Jong, J.P.J., Vanhaverbeke, W., de Rochemont, M. (2009). *Open innovation in SMEs: trends, motives and management challenges*. Technovation 29, s.423–437. Lausanne, Sveits.

Weiermair, K. (2004). *Product Improvement or innovation: What is the key to success in tourism?* OECD, University of Innsbruck.

Yin, K.R. (2014). *Case study research: design and methods*. Los Angeles, Calif. SAGE. Fifth edition.

Zeng, S.X., Xie, X.M., og Tam C.M. (2010). *Relationship between cooperation networks and innovation performance of SMEs*. Technovation 30, s. 181-194. Shanghai University.

Internettreferanser

Anskaffelser (2014). *Inkrementell og radikal innovasjon*. Difi. Nedlastet 04.11.2014 fra <http://www.anskaffelser.no/innovasjon/kva-er-innovasjon/ulike-typer-innovasjon>

Justis- og Beredskapsdepartementet (2009). *St.meld. nr. 22 (2008-2009)*. Stortingsmelding. Regjeringen.no. Nedlastet 21.01.2015 fra <https://www.regjeringen.no/nb/dokumenter/stmeld-nr-22-2008-2009-/id554877/>

ECON (2008). *Innovasjon i opplevelsesnæringer*. Econ- rapport nr. 2008-118 - Oslo: Econ Pöyry AS. Nedlastet 20.01.2005 fra http://innopp.no/docs/ny_kunnskap/rapporter/Innovasjon_i_Opplevelsesnaeringer.pdf

Enger, A., Grünfeld, L.A., Holmen, R.B., Iversen, E. K., Jakobsen, E. W., Løland, J. (2013). *Sektoranalyse av reiselivsnæringen i Nord-Norge*. Kunnskapsinnhenting - verdiskapning i Nord. Nedlastet 20.02.2015 fra http://www.regjeringen.no/pages/38376264/sektoranalyse_av_reiselivsnaringen_reduisert_pdf.pdf

Enger, E., Jakobsen, E., Grünfeld, L.A., Løvland, J., Iversen, E.K., Holmen, R.B. (2013). *Sektoranalyse av reiselivsnæringen i Nord-Norge*. Rapport Menon-Publikasjon, nr. 14. Nedlastet 22.11.2014 fra <http://menon.no/upload/2013/08/20/annikenrapport-sektoranalyse-av-reiselivsnaringen-i-nord-norge-revidert-190813.pdf>

Espelien, A., Jacobsen, E.W. (2010). *Et kunnskapsbasert reiseliv*. Forskningsrapport 1/2011. Nedlastet 05.04.2015 fra <http://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/94208/1/2011-01-jakobsen&espelien.pdf>

Fiskeridepartementet, Nærings- og. *St.meld. nr. 15 (1999-2000)*. Stortingsmelding. 024005-044001, 17. oktober 2006. Nedlastet 22.04.2015 fra <https://www.regjeringen.no/nb/dokumenter/stmeld-nr-15-1999-2000-/id192656/.7>

Flagestad, A. (2006). *Opplevelsesøkonomien på vei - Magma*. Nedlastet 15.01.2015 fra <http://www.magma.no/opplevelsesoekonomien-paa-vei>

Iversen, K.E., Løge, H.T., Jakobsen, W.E., Sandvik, K. (2015). *Verdiskapningsanalyse av reiselivsnæringen i Norge*. MENON Business Economics. Nedlastet 10.04.2015 fra <https://www.regjeringen.no/nb/dokumenter/verdiskapningsanalyse-av-reiselivsnaringen-i-norge--utvikling-og-fremtidspotensial/id2364267/>

Justis og politidepartementet (2009). *Regjeringen satser på Svalbard*. Pressemelding, nr. 50. Nedlastet 13.02.2015 fra <https://www.regjeringen.no/nb/aktuelt/regjeringen-satser-pa-svalbard/id555716/>

Løvland, J., Samuelsen, R., Søfting, E., Ekelund, B.Z. (2011). *Veileder for ledere og medarbeidere i opplevelsesbedrifter*. Nedlastet 29.11.2014 fra http://www.nordlandsforskning.no/getfile.php/Dokumenter/Arbeidsnotater/2012/Notat_1010_2011.pdf

Madsen, E. L. (2003). *Offentlig støtte for innovasjon*. Nedlastet 03.11.2014 fra <http://www.magma.no/offentlig-stoette-for-innovasjon>

NOU 2011:11. Regjeringen (2011). *Innovasjon i omsorg*. Helse- og omsorgsdepartementet. Nedlastet 28.11.2014 fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/5fd24706b4474177bec0938582e3964a/no/pdfs/nou201120110011000dddpdfs.pdf>

NOU 2015:1. Regjeringen (2015). *Produktivitet - grunnlag for vekst og velferd*. Produktivitetskomisjonens første rapport. Nedlastet 20.04.2015 fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/ef2418d9076e4423ab5908689da67700/no/pdfs/nou201520150001000dddpdfs.pdf>

NTB, Hegnar (2015). *Regjeringens redningspakke til Store Norske*. Artikkel. Nedlastet 10.05.2015 fra <http://www.hegnar.no/okonomi/artikkel544937.ece>

Nærings- og handelsdepartementet (2012). *Regjeringens reiselivsstrategi - Nasjonal strategi for reiselivsnæringen*. Destinasjon Norge 2012. Nedlastet 10.02.2015 fra https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/nhd/vedlegg/rapporter_2012/reiselivsstrategien_april2012.pdf

Pedersen, E.P. (2011). *Opplevelser som innovasjonskilde*. - NHH. Center for service Innovation. Nedlastet 28.11.2014 fra <http://blogg.nhh.no/tjenesteinnovasjon/?p=20>

Røste, R., Godø, H., (2005). *Notat om innovasjon i offentlig sektor - til utvikling av kompetansegrunnlaget for VIOS*". Arbeidsnotat 3/2005. Senter for innovasjonsforskning. Nedlastet 20.02.2015 fra <http://www.forskningsradet.no/csstorage/vedlegg/STEPnotatinnovasjon.pdf>

Statistisk sentralbyrå, (2014). *Dette er Svalbard 2014: Hva tallene forteller*. Nedlastet 20.02.2015 fra <https://www.ssb.no/befolkning/artikler-og-publikasjoner/dette-er-svalbard-2014#content>

Statistisk Sentralbyrå, (2013). *Næringer på Svalbard 2013*. Nedlastet 20.10.2014 fra <https://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/statistikker/sts>

Spilling, R.O., Johansen, V. (2011). *Entreprenørskap i utdanning - perspektiver og begreper*. Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning (NIFU). Nedlastet 25.01.2015 fra <http://www.nifu.no/files/2012/11/NIFUrapport2011-4.pdf>

Utenriksdepartementet (2014). *Nordområdene - Statusrapport*. Nedlastet fra https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/ud/vedlegg/nordomrc3a5dene/nordkloden_rapport.pdf

Wilhelmsen, L., Foyn, F. (2012). *Innovasjon i norsk næringsliv 2008-2010*. Nedlastet 20.11.2014 fra http://www.ssb.no/teknologi-og-innovasjon/artikler-og-publikasjoner/_attachment/92171?_ts=13c81109870

Øverland, Ø, konserndirektør Hurtigruten, Hurtigruten Group ASA (2015). *Nye trender – nye markeder*. Nedlastet 12.05.2015 fra http://www.nordlys.no/debatt/kronikk/article2635943.ece?ns_campaign=article&ns_mchannel=recommend_button&ns_source=facebook&ns_linkname=facebook&ns_fee=0

Vedlegg 1: Intervjuguide

Presentasjon av oss selv. Tema for oppgaven. Hensikten med intervjuet.

Innovasjon i opplevelsesbasert reiseliv - en studie om innovasjon og utvikling i opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter på Svalbard.

Presentasjon av oss: Vi er to studenter ved Handelshøgskolen i Bodø som skal skrive masteroppgave våren 2015. I vår oppgave ønsker vi å undersøke hvordan opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter skaper innovative produkter og løsninger. Vi ønsker å undersøke hva som kjennetegner innovasjoner fra opplevelsesbedriftene på Svalbard, og hvordan konkurranse og samarbeid kan bidra til innovative aktiviteter blant reiselivsbedriftene på Svalbard.

Innsamlet datamateriale fra dette intervjuet vil benyttes til videre analyse i vår masteroppgave. Det vil bli tilsendt et sammendrag av intervjuet i etterkant. Informanten har mulighet til å korrigere sammendraget før godkjenning.

Estimert tid for intervjuet: ca. 45 minutter.

Tema: Intervjuobjekt

Er det greit for deg/dere at vi benytter båndopptaker?

1. Navn på intervjuobjekt og bedrift
2. Hvilken rolle har du i bedriften?
3. Kan du fortelle om din bedrift?
4. Antall ansatte, antall årsverk?
5. Hvilket produkt /opplevelser tilbyr dere?
6. Hvem er kunden?
7. Hvordan når dere kunden?
8. Hvordan er lønnsomheten i dag?
9. Hvilken bakgrunn, utdanning og erfaringer har lederen av bedriften?
10. Driver bedriften med helårsdrift?

Tema: Innovasjon

Når man snakker om Innovasjon, så tenker vi på noe nytt, nyskapende, nye kombinasjoner av ressurser. Disse nye kombinasjonene er innen reiseliv definert som:

1. Produktinnovasjon: nye opplevelser/produkter eller tjenestetilbud for turister
2. Prosessinnovasjon: fornying av prosedyrer for å produsere og distribuere tilbudene til turistene.
3. Organisatorisk innovasjon: nye måter å organisere virksomheten på eller nye former for bedriftsledelse.
4. Markedsinnovasjon: nye salgs- og markedsføringstiltak, utvikling av nye markeder eller nye introduksjoner i eksisterende markeder.
5. Hvordan forstår du/dere begrepet innovasjon?
6. Har din bedrift utført noen endringer, nyskapninger eller innovative oppgave i seneste tid? Gi eksempler.
 - a. Hva er din rolle i arbeidet med innovasjon og utvikling?
 - b. Blir medarbeidere aktivt inkludert i utvikling av nye opplevelser/produkter?
 - c. Blir kunden inkludert i utvikling av nye opplevelser?
7. Hvordan går dere frem når dere utvikler nye opplevelser/ produkter?
8. Hvilke ressurser blir benyttet når dere skal skape utvikling i selskapet?
9. Hvor ofte forekommer nye innovasjonsprosesser?
10. Hvordan foregår en typisk innovasjonsprosess?
11. Foregår (innovativ) aktivitetene internt (personalmøter, workshop) i foretaket eller eksternt i et nettverk? (Samarbeid med andre aktører)
12. Hvilke utfordringer finnes ved å være innovativ?
13. Finnes det en regional innovasjonspolitik for Svalbard?
14. Hvor får dere inspirasjon til utviklingen av nye produkter og tjenester?
15. Kunder, konkurrenter, samarbeidspartnere, egne erfaringer?
16. Ønsker dere å være først ute på markedet med disse produktene?

Tema: Ressurser

Med ressurser mener vi;

Fysiske ressurser; Bygninger, maskiner

Fysiske ressurser utenfor bedriften: beliggenhet, natur, fjell

Finansielle ressurser; Egenkapital, aksjer, finansiell støtte

Menneskelige ressurser; Kompetanse, erfaringer

1. Hvilke ressurser har bedriften deres?
2. Hvilke ressurser anser du som unike for deres bedrift?
3. Bidrar disse ressursene til utvikling og verdiskapning? Hvordan
4. Hvilken kompetanse blant de ansatte har bedriften?
5. Hvordan opprettholder dere kunnskaps og kompetanseutvikling?
6. Klarer bedriften og utnytte sine ressurser til sin konkurransefordel?
7. Er det lett tilgang på ressurser?
8. Finnes det utfordringer til ansettelse av personell over lengre tid? (Sesongbasert?)

Tema: Geografi og lokalitet

Av flere grunner kan geografi og lokalitet ha betydning for innovasjonsprosesser. For det første kan geografiske avstander og kvalitet på fysisk infrastruktur påvirke innovasjonsmulighetene. Lange avstander mellom tilbyder og marked målt i kilometer eller transporttid kan være en begrensning fordi kunder får relativt store kostnader knyttet til å bruke produktet eller tilbudet. Kvaliteten på fysisk infrastruktur slik som veinett, flyplasser, båt- eller togforbindelser kan slå ut på samme måte.

1. Mener dere at geografi (omgivelsene) og lokalitet har betydning for innovasjonsprosesser?
2. For opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter; skjer stegvise (inkrementelle) innovasjoner hyppig med møte med kunden? Spontane innovasjoner.
3. Regionale innovasjonssystemer. Hyppige innovasjoner tillegges økt betydning for næringslivets konkurransevne.
4. Baseres (hyppige) innovasjoner på ressurser som kun er stedsspesifikke?

Tema: Nettverk og samarbeid

Samarbeid og nettverk kan forstås som samarbeid mellom produsenter, både innenfor og på tvers av ulike nivåer i verdikjeden. Dette kan være attraksjonsbedrifter som er på samme nivå i verdikjeden som samarbeider, eller at attraksjonsbedrifter som samarbeider med for eksempel overnattingsbedrifter, transportselskaper og distribusjonsselskaper (turoperatører, reisebyråer), det vil si at samarbeidet omfatter bedrifter på ulike nivåer i verdikjeden.

Samarbeid kan foregå på lokalt nivå (destinasjonsnivå) eller det kan ha et mer funksjonelt preg, som vil si at bedrifter lokalisert ulike steder samarbeider.

1. Hvordan samarbeider dere med andre bedrifter eller organisasjoner? Har dere på noen måte tett dialog med andre bedrifter lokalt, nasjonalt og/eller internasjonalt? Forklar
 - a. Hva samarbeider dere om, og hvordan forgår samarbeidet?
 - b. Hvilke og hvordan aktører har dere et samarbeid med?
2. Hvordan vil du beskrive bedriftens nettverk?
3. Hvordan brukes nettverket?
4. Hvordan er disse nettverkene strukturert?
5. Er dette snakk om formelle (strukturerte og styrte), eller uformelle nettverk (naturlige fremvoksende)?
6. Hvordan bidrar deltakelse av nettverk til utvikling og vekst?
7. Hvordan tror dere at nettverk kan bidra til utvikling og innovasjon for reiselivsnæringen på Svalbard?
8. Hvordan føler dere at dette nettverket har vært med å bidra til noen former for nyskapninger/innovasjoner på Svalbard?

Tema: Forskning og utvikling

1. Har din bedrift fokus på forskning og utvikling?
2. Har dere tilgang på forsknings- og utviklings-institusjoner?
 - a. Hvis ja, hvilke fordeler gir dette?
3. Benytter dere regionale teknologiske infrastrukturer som finnes? Ekstern/intern kompetanse.