



UNIVERSITETET I
NORDLAND

Opplevelsesdesignprosessen

- Har kundens inngangsposisjon påvirkning på denne og hva kreves det av bedriften?

Bacheloroppgave i EK205E – Relasjonsmarkedsføring og ledelse
Handelshøgskolen i Bodø, ved universitetet i Nordland
Våren 2014

Av
Stine Austreim Olsen
Marte Helgesen



Abstract

The objective of this study is to see how the customers and their preferences and preconditions have an impact on the experience design process in the experience enterprises. The recent years experience economy has grown as a research field, and the reason for this is the developments that have taken place in the market. Customers have changed their needs and preferences, and it is important that the market follows these developments. This has led us to research this more, and our research question is; *“How does experience design happen in experience enterprises, and how do the customers and their preferences and preconditions impact these processes?”*

We have divided our research question into three smaller and more specific research questions. How are different “experience design tools” used in the design process, how do the customers’ preferences and preconditions impact the process, and which consequences does this have on the employees of the company.

We have interviewed five informants in two companies, XXLofoten and Lofotr Vikingmuseum. And through an analysis of the gathered material we found that the experience design process is a comprehensive and important process, which demands a lot from the employees when it comes to competence and knowledge. The companies need to focus on creating experiences that involve the customer as co-creators. To do so you have to know the customer’s preferences and preconditions, and take this knowledge into the design process. By doing so the companies might be able to make more valuable and meaningful experiences for the customers.

Førord

Denne oppgaven er skrevet som en avslutning på bachelorstudiet Økonomi og ledelse ved Universitetet i Nordland, og er skrevet i forbindelse med vårt valg av profilering Relasjonsmarkedsføring og ledelse. Oppgaven teller 15 studiepoeng.

Dette har vært en meget spennende og lærerik prosess, hvor vi har fått fordype oss i et tema som interesserer oss og er meget aktuelt i dag.

Vi ønsker å takke forskningsprogrammet Opplevelser i Nord, som gav oss et stipend slik at vi fikk muligheten til å reise til våre informanter og gjennomføre datainnsamlingen.

Deretter ønsker vi å takke våre informanter hos XXLofoten og Lofotr Vikingmuseum for at de stilte opp til intervju. Vi vil også rette en takk til Museum Nord.

Til slutt ønsker vi å takke vår veileder Dorthe Eide, for innspill og hjelp underveis i denne omfattende prosessen.

Universitetet i Nordland, 20. mai 2014

Stine Austreim Olsen

Marte Helgesen

Sammendrag

Dette studiet tar for seg opplevelsesdesign i opplevelsesbedrifter og hvordan kundens inngangsposisjon spiller inn på denne. I løpet av de siste årene har opplevelsesøkonomi blitt mer og mer relevant for markedet i dag, da kundene viser tendenser til å ville oppleve noe. Kundenes behov forandrer seg stadig, og dette skaper et press på opplevelsesbedriftene. De må fornye seg og ha et fokus på både innovasjon og kunden når de designer opplevelser. På basis av dette har vi kommet frem til følgende problemstilling: *”Hvordan skjer opplevelsesdesign i opplevelsesbedrifter, og hvilken rolle spiller kundens inngangsposisjon i slike innovasjoner?”*

Denne problemstillingen har vi svart på gjennom tre forskningsspørsmål hvor vi ønsker å se på bruken av opplevelsesdesignverktøy i designprosessen, hvordan kundens inngangsposisjon spiller inn på bedriftens designprosess, og hvordan konsekvenser dette har for medarbeiderne i opplevelsesbedrifter.

Vi har gjennomført et empirisk studie hvor vi har tatt for oss to case; XXLofoten og Lofotr Vikingmuseum. Vi valgte casesdesign som vår forskningsmetode, og gjennomførte til sammen fem semi-strukturerte dybdeintervjuer med informanter innen bedriftene. I den analytiske delen av oppgaven vår så har vi analysert våre funn opp mot våre tre forskningsspørsmål, hvor vi tok for oss casene hver for seg. Til slutt sammenfattet vi våre funn og analyserte opp mot den overordnede problemstillingen vår.

Gjennom analysen kom vi frem til at designprosessen i opplevelsesbedriftene en omfattende og kontinuerlig prosess, som krever mye av de ansatte involvert. De bruker i stor grad opplevelsesdesignverktøy i deres innovasjonsprosess, de bruker blant annet LEO-pyramiden og dramaturgi. Gjennom denne prosessen må bedriftene legge opp til samskapning med kundene, slik at kundene får være med å skape sin egen opplevelse. For å legge til rette for dette på best mulig måte, må bedriftene kjenne kundenes inngangsposisjon. Når en kjenner kundenes forventninger og forutsetninger vil en kunne designe opplevelser som taler til kunden og som gir kunden opplevelser av større verdi og mening. Det er opplevelsesbedriftenes mål å skape opplevelser som er meningsfulle og av verdi for kundene, derfor bør kundens inngangsposisjon vektlegges i designprosessen.

Innholdsfortegnelse

Abstract	1
Forord	2
Sammendrag	3
Innholdsfortegnelse	4
Figuroversikt	5
1. Innledning.....	6
1.1 Aktualisering	6
1.2 Problemstilling	7
2. Opplevelsesdesign, innovasjon og kundens inngangsposisjon	9
2.1 Opplevelsesøkonomi	9
2.2 Verdiskaping	10
2.3 Design av opplevelser	12
2.2.1 Opplevelsesdesignverktøy.....	13
2.2.2 Opplevelsespyramiden	16
2.4 Innovasjon	20
2.2.1 Faser ved opplevelsesdesign	20
2.2.2 Innovasjon i opplevelsesbedrifter.....	23
2.4.1 Innovasjon i bedriftsperspektiv	24
2.5 Kundens inngangsposisjon.....	25
2.4.1 Matrise – opplevelsesdesign basert på kundeinteraksjoner.....	28
2.5 Immersion, guidens rolle og opplevelsesledelse	29
3. Metodisk tilnærming	32
3.1 Forskningsstrategi	33
3.2 Casedesign.....	34
3.3 Utvalg	35
3.4 Datainnsamling.....	37
3.5 Analyse.....	39
3.6 Evaluering av datamateriale	40
3.7 Forskningsetikk	42
4. Empiriske funn og analyse	43
4.1 Presentasjon av casene	43
4.2 Opplevelsesdesignverktøy i utformingen av opplevelsesdesign	44
4.2.1 XXLOfoten	44
4.2.2 Lofotr Vikingmuseum	48
4.3 Kundens inngangsposisjon og dens påvirkning på bedriftens designprosess	50
4.3.1 XXLOfoten	50
4.3.2 Lofotr Vikingmuseum	54
4.4 Opplevelsesdesign og bedriftens medarbeidere	56
4.4.1 XXLOfoten	56
4.4.2 Lofotr Vikingmuseum	60
4.5 Overordnet problemstilling	62
5. Konklusjon	65
5.1 Svar på forskningsspørsmål og problemstilling	65
5.2 Forslag til videre forskning	67
Litteraturliste	68
Vedlegg 1: Intervjuguide.....	72

Figuroversikt

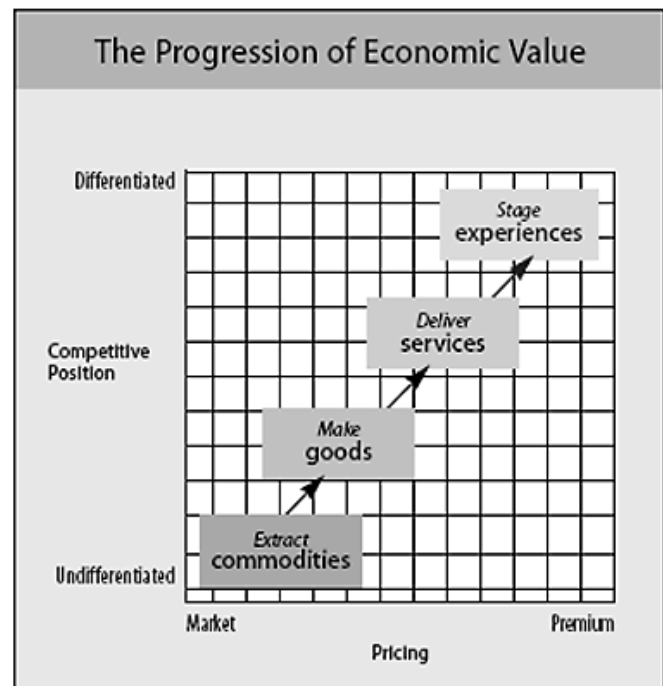
Figur 1.1 Verdiskapningsstigen (Pine og Gilmore 1998:98).....	6
Figur 2.1 Total percieved quality (Grønroos 2007:77).....	14
Figur 2.2 Opplevelsesrommet (Mossberg 2007:30).....	15
Figur 2.3 Opplevelsesfeltene (Pine og Gilmore 1998:102).....	16
Figur 2.4 Opplevelsespyramiden (Pedersen 2012:68).....	17
Figur 2.5 Innovasjonssirkelen (Pedersen 2012:158-159).....	20
Figur 2.6 Det totale opplevelsesproduktet (Pedersen 2012:168).....	21
Figur 2.7 Opplevelsesdesign (Pedersen i Eide 2013).....	22
Figur 2.8 Opplevelsesproduksjon (Pedersen og Jervan 2012:229).....	25
Figur 2.9 Matrise (Eide og Mossberg 2013:257).....	28
Figur 2.10 Guidens innsats og kundens immersion (Mossberg, m.fl. i review:10).....	30

1. Innledning

1.1 Aktualisering

I løpet av de siste årene har opplevelsesøkonomi blitt et eget fagfelt i Norge, og det drives fortsatt mye forskning på dette feltet. Opplevelsesøkonomi kan defineres som: ”en virkelighet der opplevelser danner grunnlag for verdiskaping og innovasjon... der samhandling og samskapning med kunden er helt sentralt” (Pedersen 2012:34). Marc Hassenzahl i Pedersen (2012:32) definerer opplevelser som: ”tidsforløp av sanseintrykk, følelser og tanker, motiver og handlinger, tett sammenvevd, lagret i minnet, kategorisert, forløst og kommunisert til andre.”

I figur 1.1 ser vi verdiskapningsstigen til Pine og Gilmore (1998:98). Denne viser utviklingen i markedet fra å utvinne råvarer til å iscenesette opplevelser. Figuren viser at jo lengre opp en kommer på stigen jo mer differensiert er produktet, og en kan dermed ta en høyere pris for produktet. Et eksempel som viser utviklingen langs denne verdiskapningsstigen kan være fisk. Denne blir fisket inn som råvare, deretter videreforedlet til filet ved en fabrikk på kaia. Deretter blir den solgt til ulike firma som setter sin logo på den og distribuerer den videre til forbrukerne, enten gjennom butikker eller restauranter. For å nå det siste trinnet på stigen må en skape noe minneverdig rundt fisken. Dette kan for eksempel gjøres ved å tilby en helhetlig opplevelsespakke hvor en kan være med på hvert av trinnene for så å nyte et deilig fiskemåltid ved en uterestaurant i idylliske omgivelser.



Figur 1.1 Verdiskapningsstigen (Pine og Gilmore 1998:98)

En av de store utfordringene i dag er at forbrukerne generelt i markedet ser på service i en bedrift som en selvfølge, og produktene i markedet blir mer og mer standardisert. Dette kan

føre til at markedet stagnerer, og forbrukerne kan føle seg ”mettet” på det tilbudet som allerede eksisterer. Forbrukerne ønsker stadig noe nytt og her kommer opplevelsesnæringen inn. Denne består av en rekke forskjellige bedrifter fra forskjellige bransjer; alt fra kaffe, spill, og kunst til turisme. Produktene kan være både materielle og immaterielle, men poenget er at de tar sikte på å produsere minneverdige og autentiske produkter med kunden i fokus. Med autentisk mener vi at kunden må oppfatte produktet som troverdig og ektefølt (Pedersen 2012).

Da mennesket og deres behov er i stadig endring skaper dette et press på opplevelsesbedriftene. De må hele tiden fornye seg for å skape konkurransefortrinn og dermed gjenkjøp. De må derfor ha et konstant fokus på innovasjon. Dette mener vi er et felt som det trengs mer forskning på, og da spesielt sett fra bedriftenes ståsted, siden det ikke finnes mye forskning på dette fra før. Et fokus på innovasjon bør være gjennomsyret i hele bedriftens tankegang, ikke bare hos ledelsen. Noe vi ønsker å se litt nærmere på er opplevelsesdesignprosessen, da denne er svært sentral i opplevelsesbedrifter.

I denne sammenhengen vil vi også prøve å belyse hvordan bedrifter tenker rundt og tar hensyn til kundenes inngangsposisjon ved design. Kundenes inngangsposisjon er viktig da den kan forme kundens oppfatning av og syn på opplevelsen, både i positiv og negativ forstand. Pedersen (2012) gir en god forklaring på hva som inngår i kundenes inngangsposisjon: deres bakgrunn, evner, personlige interesser, betalingsvillighet, forventninger, motivasjon, mental og fysisk tilstand. Mesteparten av forskningen rundt kundenes inngangsposisjon er sett fra kundenes ståsted, og det finnes ikke mye fra bedriftenes ståsted. Derfor ønsker vi å prøve å kaste litt lys på nettopp dette temaet, og se på i hvor stor grad og hvordan bedriftene vektlegger kundenes inngangsposisjon ved opplevelsesdesignprosessen.

1.2 Problemstilling

Med utgangspunkt i faktorene nevnt ovenfor har vi kommet frem til følgende problemstilling:

Hvordan skjer opplevelsesdesign i opplevelsesbedrifter, og hvilken rolle spiller kundens inngangsposisjon i slike innovasjoner?

Vi ønsker å se på dette fra et bedriftsperspektiv, og dermed blir det også naturlig å se på hvilke krav og forutsetninger som stilles til personalet i bedriften. Dette gjelder både de som er i direkte kontakt med kunden og de som er i indirekte kontakt.

Vi har også valgt å se på en naturbasert opplevelsesbedrift og en kulturbasert opplevelsesbedrift, og de bedriftene vi har valgt er XXLofoten og Lofotr Vikingmuseum. Årsaken til at vi har valgt Lofotr er for å se om kunden kanskje stiller større og mer presise forventninger til deres produkter. Siden mange har noen forkunnskaper om vikinger, som er bedriftens tematisering. XXLofoten har et bredt spekter av ekstraordinære produkter og retter seg mot bedriftsmarkedet, og det kan da være grunn til å tro at kundens forventninger er litt mer uklare (Mossberg 2007:85). Dette er aspekter vi vil undersøke i den empiriske analysen.

Vi har brutt den overordnede problemstillingen ned i tre forskningsspørsmål:

1. Hvordan bruke "opplevelsesdesignverktøy" i utformingen av opplevelsesdesign?

Gjennom dette forskningsspørsmålet vil vi dekke den konkrete opplevelsesdesignprosessen, og se på hvilke verktøy som en kan benytte seg av og deres forskjellige bruksområder.

2. Hvordan spiller kundens inngangsposisjon inn på bedriftens designprosessen?

Her ønsker vi å gå dypere inn på kundene og deres inngangsposisjon sett fra bedriftens ståsted, og vi vil prøve å kartlegge hvordan dette tas med inn i designprosessen og hvordan den påvirker denne.

3. Hvordan har opplevelsesdesignprosessen i bedriften konsekvenser for medarbeiderne og deres kompetanse?

Vi ønsker her å se på hva som kreves av de ansatte i en opplevelsesbedrift og hvilken kompetanse disse må ha, da spesielt de som er involvert i designprosessen av opplevelsesprodukter.

Vår oppgave er bygd opp slik at vi starter med relevant teori som belyser vårt tema og problemstilling. Teorikapitlet er strukturert slik at vi starter med teori som underbygger forskningsspørsmål 1, så forskningsspørsmål 2, og til slutt forskningsspørsmål 3. Teorien vi i stor grad har tatt utgangspunkt i er boken *Opplevelsesøkonomi – Kunsten å designe opplevelser* av Ann-Jorid Pedersen som kom ut i 2012. Dette er en relativt ny bok som har

samlet mange av teoriene rundt temaet produktutvikling i opplevelsesbedrifter. De andre teoriene vi har brukt, slik som opplevelsesrommet av Mossberg (2007), LEO-pyramiden av Tarssanen og Kylänen (2006), har vi også i stor grad hentet inspirasjon fra i denne boken. Vi har også tatt utgangspunkt i en del nye artikler av blant annet Mossberg, Hansen og Hanefors. Litteraturen vi bruker gjennom oppgaven er teorier som vi mener reflekterer og belyser temaet på en konkret og relevant måte.

Videre følger et metodekapittel som tar for seg det teoretiske i forkant av vår datainnsamlingsprosess, utførelse og kritikk til metodevalg. Deretter følger en introduksjon av våre case, XXLofoten og Lofotr Vikingmuseum, etterfulgt av en dypere analyse av innsamlet datamaterialet opp mot våre forskningsspørsmål og problemstilling. Til slutt kommer vi med en sammenfatning av våre funn og i en konklusjon.

2. Opplevelsesdesign, innovasjon og kundens inngangsposisjon

Gerhard Schulze hevdet (Pedersen 2012) at markedet var i utvikling, og dette kunne vi allerede se starten på i 1960-årene. Han mente at vi da var vitne til en endringsbølge som vi ennå ikke har sett slutten på. Vi ser at 60-tallet var, også ifølge Pedersen (2012), en brytningstid på mange måter, dette gjennom blant annet Cubakrisen, den kalde krigen, og den voksende kvinnefrigjøringen. Men den største påvirkningen til endringen i markedet kan spores tilbake til Flowerpowerbevegelsen som Schulze (1992) mener endret folkets tankemåte dramatisk (Pedersen 2012). I 1982 kom forskerne Holbrook og Hirschman ut med en artikkel som i senere tid har fått stor betydning. De så på opplevelsesaspektet ved forbrukernes forbruk, og mente at det kunne dekke forbrukernes følelsesmessige behov. Dette leder oss opp til pionerne innen opplevelsesøkonomi, amerikanerne Pine og Gilmore (1998).

2.1 Opplevelsesøkonomi

Pine og Gilmore blir definert som grunnleggerne innen moderne opplevelsesøkonomi: ”Tro ikke at varer og tjenester lenger er nok, det er opplevelser som er grunnlaget for fremtidig økonomisk vekst!” (Pedersen 2012:50-51). De mente at for å lykkes måtte en berøre og engasjere kundene gjennom opplevelsen (ibid.), og dette mente de at en kunne gjøre gjennom blant annet å bruke dramaturgi og særlig iscenesettelse som virkemiddel. Gjennom dramaturgi bygger man opplevelsen opp slik at den har både emosjonelle oppturer og nedturer, kundene

følger en spenningskurve slik som i et teaterstykke. Under teatermetaforen til Pine og Gilmore finner en front stage - som er delen kunden ser, back stage - den usynlige delen, actors - som er personalet, og til slutt audience - som er kundene (Mossberg 2007:19). Pine og Gilmore sin oppfattelse og teori om opplevelsesøkonomi blir i dag, i følge Boswijk, Peelen og Olthof (2012), sett på som den første generasjonen av opplevelsesøkonomi. Her så er det de som leverer opplevelsen som har hovedansvaret for at kundene får en god opplevelse (ibid.).

Til grunn for opplevelsesøkonomien ligger relasjonsperspektivet. Dette går vekk fra det originale transaksjonsperspektivet, som har fokus på transaksjoner, bytteprosesser og distribusjon av ferdigproduserte varer (Hansen, Lindberg og Eide 2011).

Relasjonsperspektivet tar for seg interaksjon og langvarige relasjoner med kundene, og en ser på kundene som prosumenter eller medprodusenter.

Som nevnt i innledningen så har utviklingen gått fra serviceøkonomi til opplevelsesøkonomi. En av hovedforskjellene er perspektivet som de to ulike økonomiene har i bunn. Innen opplevelse har en mer et kundeperspektiv, mens en innen service har en produksjonsperspektiv (Mossberg 2007). Pine og Gilmore (1998) peker på at hovedforskjellene mellom disse to formene for økonomi går sterkt ut på deres forskjell i motiv og resultat. I serviceøkonomien leverer man en tjeneste til kundene, mens man i opplevelsesøkonomien tilrettelegger og skaper en opplevelse sammen med kundene. Begge baserer seg i grunn på relasjoner, men dette er mye sterkere innen opplevelsesøkonomi enn serviceøkonomi. Grunnen er at for å skape en minneverdig og god opplevelse må en ha en sterk relasjon til sine kunder (Pedersen 2012). En annen forskjell er at tjenestene som leveres innen service er levert på bakgrunn av en forespørsel og et konkret behov fra kunden, mens en innen opplevelse forsøker å dekke et dypere og delvis mer uklart behov hos kunden (ibid.).

2.2 Verdiskaping

Innen opplevelsesøkonomi er verdiskaping viktig for å overleve, verdiskapingen må finne sted både for bedriften og for kundene. Tidligere så en kun på økonomisk verdiskaping for bedriftene, men i dag er det gått mer over mot den tredelte bunnlinjen. Henriksen (2003) forklarer den tredelte bunnlinjen til en bedrift som en rapportering om den miljømessige, den sosiale og den økonomiske statusen til bedriften. Han poengterer også at denne står sentralt i å skape seg en troverdig og langsiktig profil for bedriften. Men som vi ser i teorien som omhandler opplevelsesøkonomi er kunden sterkt i fokus, og dermed er det naturlig å anta at

den tredelte bunnlinjen kanskje er litt mangelfull og utdatert. Årsaken ligger i at dersom en bedrift skal kunne oppnå en langvarig relasjon til kundene og en troverdig profil må bedriften også ha kundenes behov i fokus. En opplevelsesbedrift har kundene som medprodusenter, og derfor må opplevelsen være tiltalende for kunden. Dette oppnår en gjennom å appellere til kundenes behov, drømmer og forventninger, som er opplevelsens kilde (Jantzen, Vetner og Bouchet 2011:40). Dermed er det naturlig å si at kundeperspektivet bør inngå i bedriftens bunnlinje.

Verdiskaping fra kundenes ståsted er svært viktig i opplevelsesøkonomien, det er det som er hovedmålet til opplevelsesbedriftene. De ønsker at kunden skal oppleve noe verdifullt og meningsfullt gjennom deres opplevelsesprodukter. Hos kundene har vi sett en utvikling fra tidligere, vi har gått fra å ønske funksjonell nytte til emosjonell nytte. Kundene ønsker ikke lengre å kjøpe ting for å eie og ha dem, men kjøper seg opplevelser for å kunne føle og gjøre ting (Pedersen 2012). Dette illustrerer også hvordan vi har gått fra service til opplevelse, fra ønsket om å få skjorten rensert til en opplevelse av dypere mening og karakter. Det er også svært viktig å ha i bakhodet at en opplevelse oppfattes forskjellig fra kunde til kunde, basert på deres behov ulike og forutsetninger. Opplevelser er altså subjektive, og oppstår gjennom interaksjon.

Kundene tar beslutninger basert på verdidimensjoner, og Sweeney og Soutar (2001) tar for seg fire forskjellige verdidimensjoner; funksjonell, emosjonell, sosial og epistemologi. Funksjonell verdi går ut på den rasjonelle dimensjonen av verdi, og tar for seg kvaliteten på opplevelsen når det kommer til blant annet pris og varighet (ibid.). Emosjonell verdi går ut på opplevelsens evne til å få frem følelser hos kundene, og kan innbefatte blant annet positive følelser, trygghet og tillit. Sosial verdi deles ofte opp i to dimensjoner, det sosiale image og omdømme til bedriften og produktet. Disse tar for seg kundenes oppfatning og helhetlige bilde av bedriften, dermed er det viktig at bedriften arbeider for å skape et bånd mellom kundene seg i mellom og kundene og bedriften (Prebensen 2014). Den siste dimensjonen som er epistemologi, tar for seg å motivere og skape et ønske hos kunden til å ta del i opplevelsen, prøve noe nytt, lære, og lignende (ibid.). Her er det viktig å merke seg subjektiviteten rundt oppfattelsen av verdi hos den enkelte kunden, og at bedriftene bare kan legge til rette for verdiskaping, men ikke skape selve verdien alene, kunden medvirker (co-creation). Co-creation er en videreutvikling av Pine og Gilmores teori, og regnes som andre generasjon innen opplevelsesøkonomi (Boswijk, Peelen og Olthof 2012). Her er det ikke

opplevelsesleverandøren som står for verdiskaping, men verdien skapes i en samskappingsprosess med kundene. Altså kundene bidrar til sin egen opplevelse som medprodusenter (ibid.).

Som vi nå har sett er det mye som påvirker kundenes verdiskaping, og dermed må dette fokuset være med fra starten hos bedriften når de designer opplevelser. Det er også svært viktig at bedriftene er oppmerksom og har kontroll på verdidriverne i opplevelsesrommet (Pedersen 2012). Som Pedersen (2012) sier så handler opplevelsens verdidrivere om hvordan elementene i opplevelsesrommet påvirker verdiskapingen hos kunden, både positivt og negativt. Disse kan være enten kulturgitte eller naturgitte. De kulturgitte verdidriverne er menneskeskapt og naturgitte består av opplevelsens omgivelser (ibid.), og det er da naturlig å anta at de kulturgitte verdidriverne er lettere kontrollere og påvirke i positiv retning for kunden. Naturgitte verdidrivere kan være blant annet vær og terreng. Et eksempel på verditapping i naturgitte verdidrivere, altså negativ påvirkning, kan være forsøpling på en fin strand. Kulturgitte verdidrivere kan være innrammingen, eller tema/story, av opplevelsen, og et eksempel på verditapping kan være store historiske feil i opplevelsens story.

Gjennom det vi har sett på til nå er det reelt å anta at ansvaret for å legge til rette for verdiskaping ligger hos bedriften. Selvfølgelig må kunden også bære en del av ansvaret, for dersom kunden ikke er engasjert vil ikke opplevelsen gi noen form for verdi, men det er til syvende og sist bedriften som bærer det største ansvaret. Bedriften kan ikke garantere at kundene oppnår en form for verdiskaping, men de må i størst mulig grad legge til rette for positive verdidrivere, og dermed påvirke kundens oppfatning av opplevelsen. Måter å kontrollere verdidriverne på er å designe opplevelsen på best mulig måte gjennom å bruke de ulike verktøyene og ressursene en har tilgjengelig.

2.3 Design av opplevelser

En vesentlig del hos enhver opplevelsesbedrift er opplevelsesdesign, og de prosessene som medfølger. I denne delen skal vi se på opplevelsesdesign og hvordan denne prosessen fungerer, og vi vil ta for oss noen modeller vi mener er sentrale her. Her inngår opplevelsesrommet (Mossberg 2007), the sweet spot (Pine og Gilmore 1998), Total perceived quality (Grønroos 2007), og LEO-pyramiden (Tarssanen og Kylänen 2006). Her er det viktig å presisere at Grønroos sin modell gjelder for servicetjenester, ikke spesielt for opplevelsestjenester.

Pine og Gilmore (1998) sier at opplevelser ikke bare handler om å underholde, men å engasjere kundene på et personlig plan, og dermed skape noe minneverdig. De mener bedrifter kan oppnå dette gjennom å designe opplevelsene i tråd med fem prinsipper; tema for opplevelsen, fremme positive signaler/virkemidler, dempe negative signaler/virkemidler, skape noe minneverdig, og engasjere alle sansene til kundene (Pine og Gilmore 1998;102-104). Jantzen, Vetner og Bouchet (2012:49) mener opplevelsesdesign handler om at en skal tilrettelegge rammer og utvikle et hendelsesforløp som bidrar til at kundene får en interessant og relevant opplevelse. Opplevelsen skal også treffe kundene både på et emosjonelt, et fysiologisk og et kognitivt plan. Pedersen (2012:67,154-155) mener opplevelsesdesign handler om å se hele leveransen med kundenes øyne, og dermed lage en verdifull opplevelse for kunden. Hun mener også at relasjon med kunden og fokus på samskapning må være sentralt i opplevelsesdesignprosessen, som i tråd med generasjon to i opplevelsesøkonomien.

En rød tråd som går igjen i disse tre måtene å definere og se opplevelsesdesign på er det faktum at kunden står i fokus. En må designe opplevelsene i tråd med kundenes forventninger og forutsetninger, slik at en kan skape en mest mulig minneverdig og verdifull opplevelse.

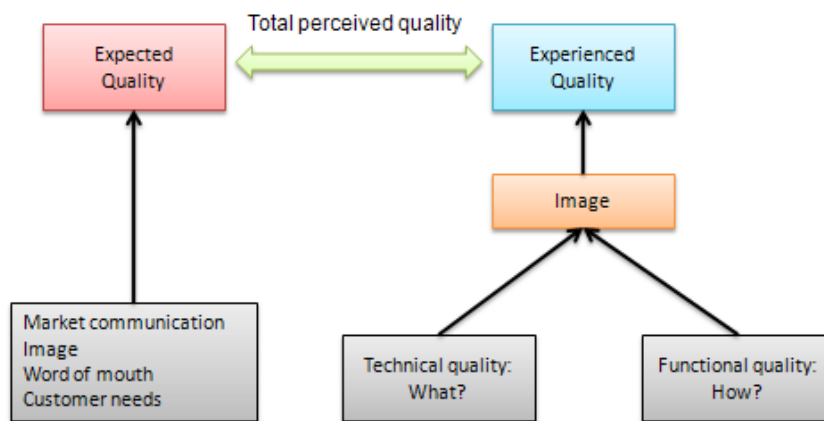
2.2.1 Opplevelsesdesignverktøy

Videre følger noen av modellene som er sentrale i tilnærmingen til å utvikle et produkt/konsept. Den første modellen av Grønroos er viktig for å forstå at det er en sammenheng mellom kundens forutsetninger og forventninger, og hva kundene kan oppnå og erfare gjennom opplevelsen. De to siste modellene av Mossberg og Pine og Gilmore henger sammen, og viser hvordan en kan bygge opp en opplevelse for å skape mest mulig verdi for kunden på deres premisser gjennom å forstå kundenes relasjoner og deltakelse.

Total perceived quality

Grønroos' modell (2007:77) viser at det må være samsvar mellom kundenes forventninger og hva de erfarer. Det er viktig å huske at denne modellen gjelder spesielt innen serviceøkonomi, men vi mener også at den til dels kan gjelde innen opplevelsesøkonomi. Forventingene påvirkes av kundens tidligere erfaringer, forutsetninger, markedsføring,

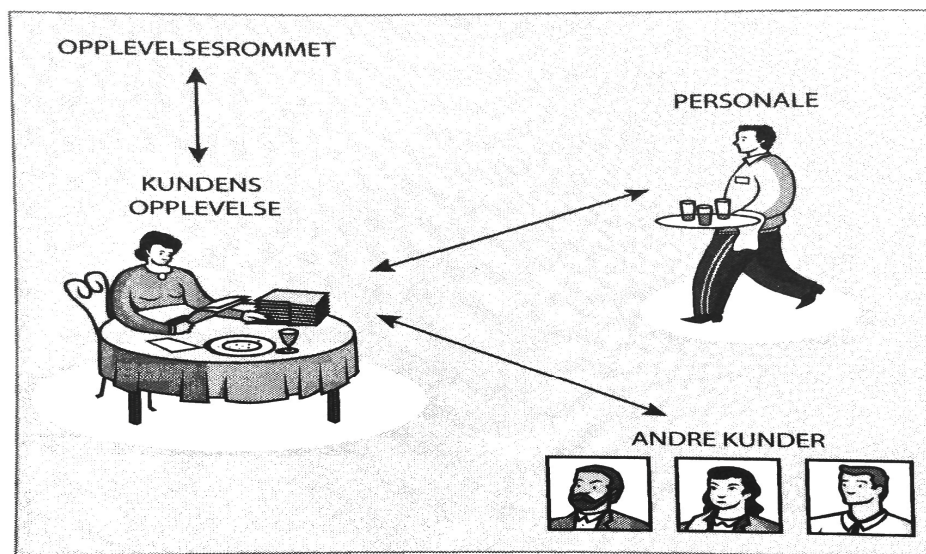
vareprat, og lignende. Men det er viktig å merke seg at dette varierer veldig fra kunde til kunde. En av hovedutfordringene ved opplevelser er imidlertid at kunder kan ha svært ulike forventninger, men også få forutsetninger for å forvente i tråd med hva de opplever. Dette kan jo spesielt gjelde for kunder som skal til ukjente reisemål de vet lite om. Da kunden kan ha uklare forventninger når de går inn i opplevelsen, vil ikke denne modellen gjelde i like stor grad for opplevelser. Men i teorien er det derimot slik at hva de erfarer gjennom opplevelsen påvirkes av en teknologisk og en funksjonell dimensjon, og av bedriftens image/symbolikk. Hvis en ser på flyreiser som et eksempel så kan alle selskaper greie den tekniske dimensjonen; frakte kundene fra A til B. Det som gir selskapene konkurransefortrinn er den funksjonelle dimensjonen, altså hvordan de leverer flyreisen når det kommer til mat, service, osv. (ibid.).



Figur 2.1 Total perceived quality (Grønroos 2007:77)

Experiencescape og The Sweet Spot

Experiencescape, eller opplevelsesrommet, er en modell som fungerer som et rammeverk av interaksjoner og relasjoner som påvirker kunden og dens opplevelse (Mossberg 2007). Dette kan for eksempel være relasjonen/interaksjonene mellom kunden og omgivelsene, kunden og personalet, kunden og selve produktet, kunden og andre kunder, og eventuelle andre relasjoner/interaksjoner som spiller inn på verdiskapningen for kunden gjennom opplevelsen (ibid.). Innad i relasjonene kan det oppstå verdi på forskjellige måter, og det er viktig for bedriftene å forstå hvordan relasjonene skaper verdi for kundene. Dette er viktig da det er kundene som selv skaper opplevelsen, ikke bedriften alene. Rammeverket består av en tematisering av opplevelsen, og denne påvirker hvordan bedriften forteller opplevelsens story. Viktige stikkord her er verdiskapning og relasjoner.

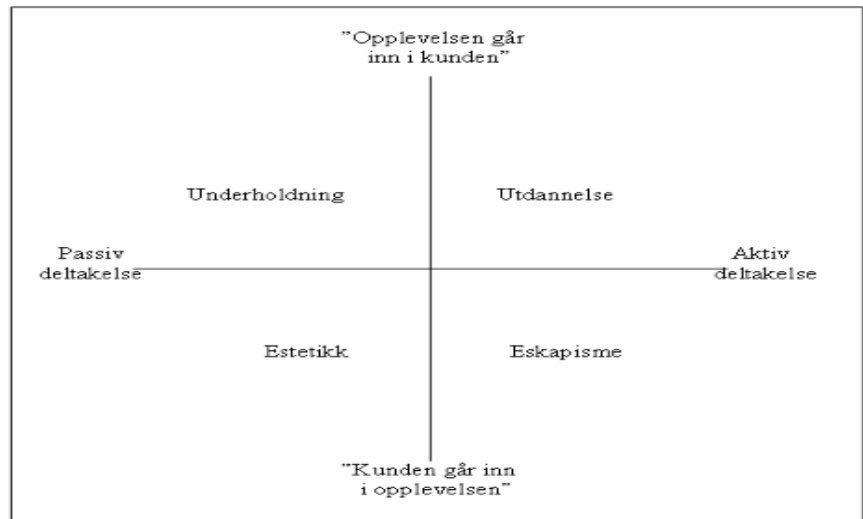


Figur 2.2 Opplevelsesrommet (Mossberg 2007:30)

For å bygge videre på Mossbergs opplevelsesrom trekker vi inn Eides (i Hansen, Lindberg og Eide 2011) multi-relasjonelle modell. Før en ser på dimensjonene i modellen er det viktig å ha det relasjonelle perspektivet i bunn; mennesket endres hele tiden, samtidig som at vi er hele, rasjonelle mennesker som alltid er i en situasjon (ibid.). Modellen viser til at en gjennom en opplevelse alltid er i en tid, en kropp, en interaksjon og en kontekst, og at disse sammen skaper en dynamisk og meningsfull opplevelse (Hansen, Lindberg og Eide 2011).

Opplevelsene er subjektive, altså kundene kan oppfatte hver av dimensjonene på ulike måter da alle har forskjellige forutsetninger i forkant av opplevelsen. Bedriftene må være oppmerksomme på dette når de utvikler opplevelsesprodukter både i innovasjonsprosessen, men også ute i felten gjennom den direkte kontakten med kundene. Tilrettelegge slik at hver og en av kundene får den best mulige opplevelsen. Alle dimensjonene må tas med i beregningen da de er av lik betydning for at opplevelsen skal bli vellykket og meningsfull.

I sammenheng med opplevelsesrommet er det også naturlig å se på Pine og Gilmores modell, the sweet spot (1998). Modellen viser i hvilken grad kunden deltar og hvilke relasjoner de har til omgivelsene (Pine og Gilmore 1998:102).



Figur 2.3 Opplevelsesfeltene (Pine og Gilmore 1998:102)

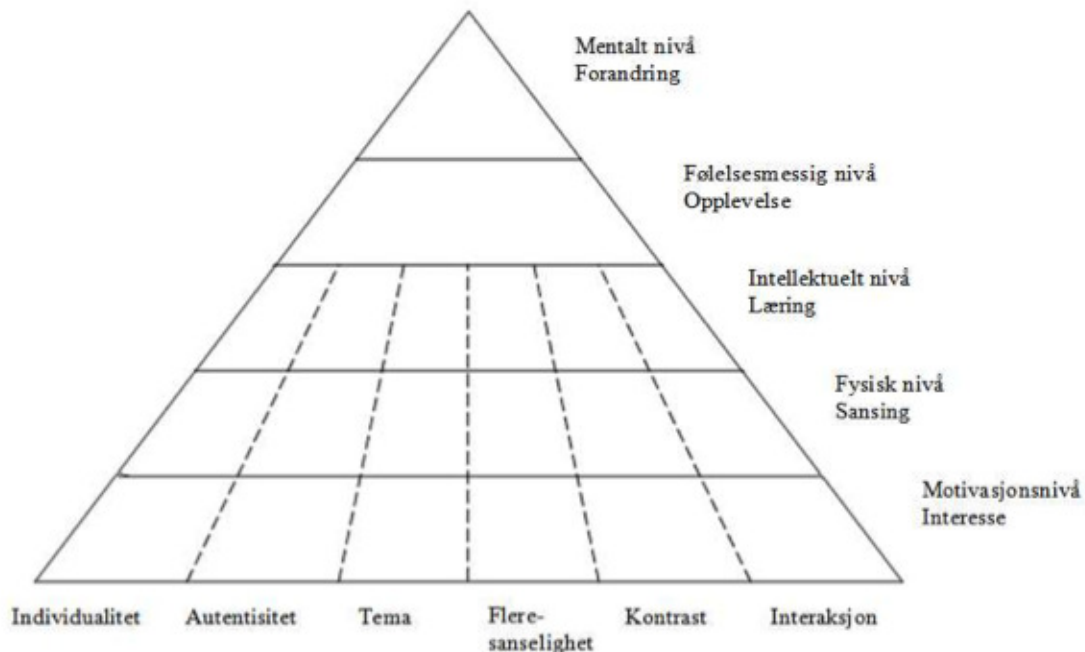
Pedersen (2012:110)

forklarer og viser til de fire hovedtypene opplevelser som modellen består av underholdning, utdannelse, estetikk og eskapisme(flukt). Den første opplevelsessfæren er underholdning, der kunden er passivt deltakende, men blir absorbert i opplevelsen. Et eksempel kan være når en kunde blir underholdt gjennom aktiviteter som en konsert eller kino. Med absorbert mener Pine og Gilmore (1998) at en "ser på" opplevelsen, eller at opplevelsen går inn i kunden (Mossberg 2007:51). Den neste sfæren er utdannelse, hvor kundene er aktivt deltakende og blir absorbert i opplevelsen. Eksempel på aktiviteter her kan være når studenter deltar på forelesninger. Den tredje sfæren er estetikk, og her opplever kunden det Pine og Gilmore(1998) kaller for immersion, som vil si at kunden går inn i opplevelsen (Mossberg 2007:51). Ved estetikk er kunden passivt deltakende, slik som en er på et kunstmuseum. Den siste sfæren er eskapsime, hvor kunden både går inn i opplevelsen og er aktivt deltakende. Her kan kundene oppleve en "flukt" fra hverdagen, gjennom aktiviteter som for eksempel å spille i skuespill, ser den kinesiske mur, og lignede (Pine og Gilmore 1998). Opplevelsessfærene viser hvordan opplevelsen bør fremstå for kunden utfra deres deltakelse og relasjon til opplevelsen, og dermed legge grunnlag for å skape den optimale opplevelse (ibid.).

2.2.2 Opplevelsespyramiden

En modell vi ønsker å legge større vekt på er opplevelsespyramiden, også kalt LEO-pyramiden. Figur 2.6 (Pedersen 2012:68) viser opplevelsespyramiden. Denne er utviklet av Tarssanen og Kylänen ved Lapland Center of Experience(LEO) fra 2006. Modellen kan brukes som en arbeidsmodell, og viser i korte trekk hvordan de ulike virkemidlene blir brukt for å skape størst mulig verdi for kundene gjennom opplevelsesdesignet. Modellen er også

god når en vil avsløre styrker og svakheter ved opplevelsesdesignet (ibid.). Pyramiden er delt i to deler, den horisontale delen som tar for seg de forskjellige egenskapene ved en opplevelse, og den vertikale delen som tar for seg de forskjellige nivåene kundene kan oppnå gjennom opplevelsen.



Figur 2.4 Opplevelsespyramiden (Pedersen 2012:68)

Modellens egenskaper er individualitet, autentisitet, historie/tema, flersanselighet, kontrast og interaksjon. Forskjellige opplevelsesprodukter kan legge ulik vekt på egenskapene, men alle er viktige for å skape en opplevelse med høy kvalitet for kundene.

Individualitet handler om å skape noe eget for kunden. Det finnes tre typer individualitet; unikhhet, fleksibilitet, og variasjon (Pedersen 2012). En må ha et unikt produkt, som er tilpasset kundegruppene og som en kan variere. Variasjon i opplevelsesproduktet er svært viktig da dette kan bidra til gjenkjøp. Det er få kunder som ønsker å oppleve nøyaktig det samme produktet om og om igjen.

En svært viktig egenskap ved opplevelsesprodukter er autentisitet. Et mål med produktutviklingen av opplevelsesprodukter er å skape et produkt som for kunden er ektefølt og troverdig. Pedersen (2012) får frem at autentisitet er av en subjektiv og en bevegelig

oppfatning. Det jeg mener er autentisk mener kanskje ikke du er autentisk. Forskeren Ning Wang (1999) skiller mellom tre typer autentisitet; den objektive, den konstruktive og den eksistensielle. Den objektive går ut på kultursektorens vanlige bruk av autentisitet (bilder, lyd, og lignende), mens den konstruktive går ut på å se på hvordan en oppfatter ulike objekter i forskjellige sammenhenger. Til slutt handler eksistensiell autentisitet om en autentisk livsfølelse. Bærenholdt, Haldtrup, Larsen og Urry (2008) introduserer enda en type autentisitet; den refererende. Denne går ut på hvordan vi refererer opplevelser til vårt eget liv og erfaringer. Det er den refererende autentisiteten som opplevelser spiller på i følge de to amerikanerne Pine og Gilmore (2007). De introduserte også påvirkende autentisitet, som innebærer at en ikke bare refererer til en kontekst, men streber mot at kunden skal oppnå refleksjon, åpenhet og egen vilje til endring. Da oppstår det transformasjon, eller personlig endring (Pedersen 2012), som er noe en strekker seg etter i opplevelsesindustrien.

Neste egenskap er historie. En skal formidle, i følge mange opplevelsesforskere, et budskap gjennom opplevelsens historie, og dette gjør en gjennom å tematisere opplevelsen (Pedersen 2012). Dette vil si at historien/temaet blir som en forståelsesramme for opplevelsen, som gir kundene en felles referanseramme (ibid.). En kan enten gjøre dette eller så kan en veve historien inn i selve produktet og omgivelsene for å skape en mer helhetlig opplevelse.

Den fjerde egenskapen er flersanselighet, som går ut på å appellere til kundenes ulike sanser. Dette gjør en gjennom lukt, lyd, berøring, lys, og/eller smak, men det holder at en appellerer til en av sansene dersom en gjør det grundig. Opplevelsen kan derimot gjøres sterkere ved å appellere til flere sanser samtidig.

Den neste er kontrast. Her ligger det ofte grunnlag for *reason to go*. Årsaken ligger i at opplevelsene er en "flukt" fra en ellers traus og kjedelig hverdag, og ved å skape kontraster til hverdagen skaper en også engasjement hos kundene. Filosofen Taylor (Nyeng 2000:34) mener at det å skape engasjement er grunnleggende for å fremkalle de rette følelsene hos kundene.

Den siste egenskapen er interaksjon, og det finnes tre typer interaksjon (Bitner 1992). Den første er forholdet som kunden har med seg selv, produktet og omgivelsene, den andre er den interaksjonen kunden har med andre kunder og den siste har med interaksjonen mellom

kunden og personalet. Gjennom interaksjon mellom de forskjellige partene kan det oppstå et fellesskap som kan styrke kundens oppfatning av opplevelsen og skape verdi (Slåtten 2009).

Da har vi tatt for oss alle de forskjellige egenskapene i LEO-pyramiden, og vi vil nå se på modningsnivåene, også kalt en femtrinns himmelstige. Pedersen (2012) sier at jo mer kundene åpner og involverer seg i opplevelsen, jo høyere på stigen kan du klatre. Det første trinnet på stigen er motivasjonsnivået. Her starter interessen hos kunden for opplevelsproduktet, og vi kan dermed si at det er her kunden skal finne reason to go. Motivasjon er noe som må gjennomsyre hele opplevelsen, og kundene må ha motivasjon for å delta i opplevelsen allerede ved kjøpstidspunktet. Det handler om å vekke noe hos kunden til å gjøre kunden modig nok til å velge bort andre alternativer til fordel for ditt opplevelsprodukt (Pedersen 2012).

Det neste trinnet på himmelstigen er det fysiske nivået. Dette handler om de fysiske sansbare omgivelsene ved opplevelsen, eller Bitners servicerom (1992). Dette er viktig å ha i bakhodet, da dette er noe som "alltid er der" (Mossberg 2007). De fysiske omgivelsene bør også ha en sammenheng med opplevelsens historie, da det vil bidra til å skape autentisitet.

Det intellektuelle nivået er det neste trinnet. Dette trinnet handler om å treffe kundene på deres intellektuelle plan (Pedersen 2012), kundene må forstå opplevelsen. Dette appellerer til vår rasjonelle side, som vil si vår fornuft og vår tankemåte. Pedersen (2012) viser videre til at en kan treffe kundenes hjerte gjennom å treffe dem intellektuelt.

Neste steg er det emosjonelle nivået. Dette nivået bygger på kundenes følelser, vi ønsker at opplevelsen skal fremkalle bestemte følelser hos kundene. Et aspekt ved det emosjonelle nivået er Solomon og Corbitts (1978) teori om motsatte følelser. Dette vil si at når en vekker en følelse vekker en også den motsatte som vil bli undertrykt. Et eksempel kan være at dersom en vekker følelsen glede vil følelsen av sorg bli undertrykket. Derfor kan det i opplevelsbedrifter være en fordel å spille på dette. Dette kan oppnås gjennom å benytte seg av dramaturgi hvor en skal ha både oppturer og nedture. Pedersen (2012) kommer med uttalelsen om at dersom en har slitt fysisk og vært redd underveis i opplevelsen, vil følelsen av seier eller beherskelse føles enda sterkere av kunden. Dette nivået gjør opplevelsen sterkere og mer minneverdig for kunden.

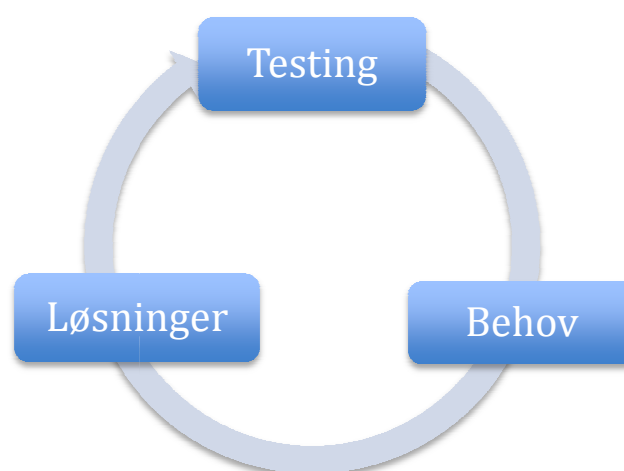
Det siste trinnet på himmelstigen er det mentale nivået. Dette er det trinnet opplevelsesbedriftene rundt om i verden ønsker at kundene skal nå, men det er også det vanskeligste nivået å legge til rette for. Årsaken til dette er at det er svært subjektivt, og kommer verken av seg selv og kan ikke bestilles på forhånd (Pedersen 2012). På dette trinnet opplever kunden at han/hun går gjennom en personlig endring, og blir berørt av opplevelsen. Pedersen (2012) beskriver også denne endringen som en realisering av eget potensial. Dermed kan vi si at kunder som når dette trinnet har opplevd noe minneverdig og har gjennomgått en indre prosess som har ført til personlig endring, eller transformasjon (ibid.).

2.4 Innovasjon

2.2.1 Faser ved opplevelsesdesign

Innovasjonsprosessen, også omtalt som designprosessen, er delt inn i de tre fasene observasjon, idéutvikling og konseptutvikling. I tillegg er det en fjerde fase som er produksjon (Pedersen 2012).

Den første fasen, observasjonsfasen, handler i følge Pedersen (2012:155) om å undersøke kundenes behov. Dette kan gjøres gjennom ren observasjon av kundene og deres omgivelser, eller gjennom undersøkelser og samtaler med kundene. Målet er å finne kundenes faktiske behov, og dette vil man finne gjennom tilbakemeldingene og innspillene som kommer frem gjennom denne fasen (ibid.).

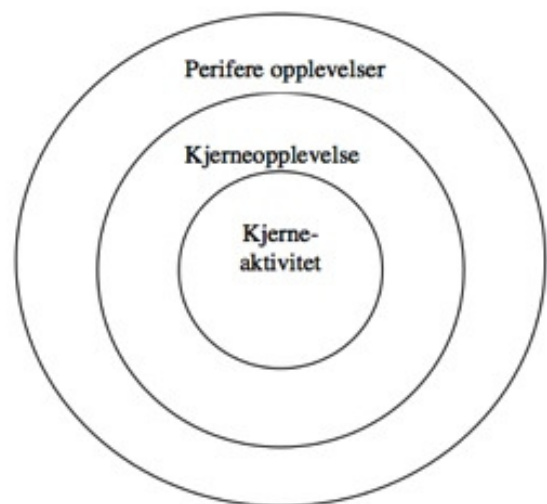


Figur 2.5 Innovasjonssirkel (Pedersen 2012:158-159)

Den andre fasen, idéutviklingsfasen, tar for seg hvordan vi kan dekke kundenes behov, kjente og ukjente. Dette gjøres ved å finne behovet, deretter finne løsninger for å dekke dette behovet, så tester vi ut løsningen. Testingen av ideen må skje opp mot fire kvalitetskriterier. Kriteriene er, i følge Pedersen (2012), innovasjons- og nytteverdien, markedspotensialet, lønnsomheten og gjennomførbarheten. Innovasjonssirkelen (Pedersen 2012:158-159), som vises i figur 2.1, er en kontinuerlig prosess og en må alltid tilbake til ”start.” Pedersen (2012) hevder at det er et skille mellom produktidé og forretningsidé; produktidé er det leverandøren ser, mens forretningsidé er noe kunden ser. Hun skiller deretter mellom markedsorienterte forretningsideer, som tar utgangspunkt i kundens behov, og produktorienterte forretningsideer, hvor en selv må skape behovet i markedet.

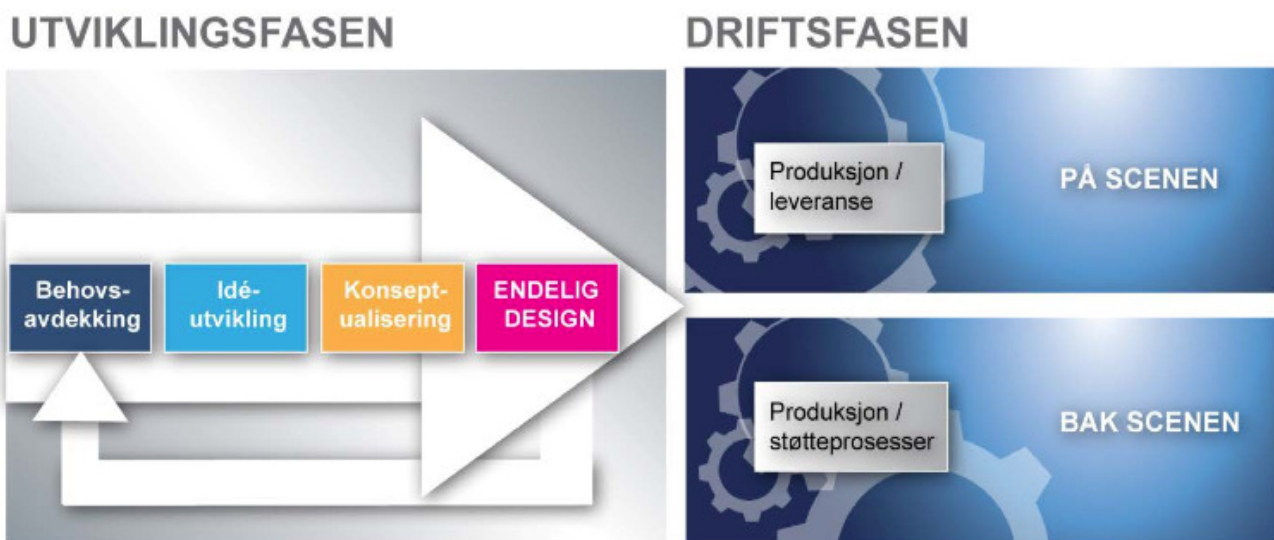
Den tredje fasen er konseptualiseringsfasen. Denne handler om at en tar ansvar for hele opplevelsen, og dette gjør en i følge Pedersen(2012) gjennom en temainnpakning av opplevelsproduktet og opplevelsesressurser. Dette gjør en for at opplevelsproduktet skal bli mer forståelig for kundene. Her må en ha fokus på at det er kundene som skal forstå konseptet, ikke bedriften. Det som er viktig når en utfører denne fasen er testing. Her kan det være lurt å starte testingen i sin egen bedrift for så å videreformidle det ut til målgruppene.

Den fjerde og siste fasen er selve produksjonsfasen. Hvis vi tar utgangspunkt i Sundbo og Hagedorn-Rasmussen (2008) består det totale opplevelsproduktet av kjerneaktiviteten, som er det mest verdifulle, deretter kjerneopplevelsen og perifere opplevelser som vist i figur 2.2 (Pedersen 2012:168). Det er kjerneopplevelsen som er kundens *reason to go*, eller kundens opprinnelige grunn til å reise og delta i opplevelsen (Pedersen 2012). Hvis en for eksempel reiser til Lofoten for å delta på havørnsafari, ville det ikke bli det samme dersom de bytter ut havørnene med falker, nettopp fordi møtet med havørnene er kjerneaktiviteten. Men dersom omgivelsene og historien rundt er godt ivaretatt vil ikke nødvendigvis bytte av ørnene med falker ødelegge opplevelsen fullstendig. Opplevelsen er nok ikke like attraktiv, men ikke ødelagt.



Figur 2.6 Det totale opplevelsproduktet (Pedersen 2012:168)

Utenfor kjerneopplevelsen finner vi de perifere opplevelsene. Det er faktorer som ikke inngår i selve opplevelsen men som skaper verdi for den totale opplevelsen (Pedersen 2012:167). Et eksempel på perifere opplevelser kan i vårt eksempel være bilturen frem til kaia hvor det venter litt mat, før en skal videre ut på båten som skal ta deg videre på safarien. Sundbo og Hagedorn-Rasmussen (2008) viderefører Pine og Gilmore (1998) sin teatermetafor. De mener det er tre produksjonsarenaer, bak- på- og foran scenen. Det nye i deres teatermetafor er foran scenen, som er den perifere opplevelsen (Pedersen 2012).



Figur 2.7 Opplevelsesdesign (Pedersen i Eide 2013)

I figuren (Pedersen i Eide 2013) over ser vi en sammenfatning av utviklingsfasen og driftsfasen som sammen utgjør designprosessen. Pedersen (2012:41) sier dette om opplevelsesdesign: ”arbeid som ligger bak en opplevelsesleveranse, det vil si hele prosessen fra observasjon og idéutvikling via konseptualisering til iscenesettelse og produksjons/gjennomføring av opplevelsen.” Utviklingsfasen er en kontinuerlig prosess hvor en ofte må tilbake til start for å dekke nye behov som dukker opp underveis slik at en kan opprettholde sin posisjon i markedet. En kan dermed trekke en konklusjon i retning av at innovasjon er nøkkelen til overlevelse i markedet, for dersom en ikke møter kundenes behov og ikke har fokus på innovasjon vil en ikke kunne skape gjenkjøp. Dette kan i verste fall stagnere etterspørselen etter ditt produkt.

2.2.2 Innovasjon i opplevelsesbedrifter

Som nevnt tidligere må opplevelsesbedrifter ha et sterkt fokus på innovasjon, da innovasjon er nøkkelen til å skape gjenkjøp og nykjøp. Dermed er det viktig for bedriftene å ha innovasjon i bakhodet gjennom hele opplevelsesdesignet. Designprosessen er ikke lineær, noe som gjør at en konstant må tilbake til start for å gjøre små eller store endringer og nyskapingner, og dermed kan denne prosessen kalles en innovasjonsprosess.

Det spiller ingen rolle om bedriften er nyetablert eller veletablert, fokuset på innovasjon må være tilstede. Dette kommer av at vi i dagens marked ser at kundene er i konstant endring hvor deres mål, behov og lyster endres over tid. Da de fleste bedrifters mål er gjenkjøp, blir dermed innovasjon svært viktig slik at en kan fornye seg og trekke kundene tilbake til bedriften.

Zaltman (1973) definerer innovasjon som ”enhver idé, praksis eller materiell størrelse som oppleves som ny for den som tar det i bruk.” Deretter kommer spørsmålet om hvor nytt dette må være. Nytt i vår bransje? Vårt marked? Vår bedrift? Hvor nytt det er kommer an på hvilket perspektiv en ser det fra. Her er det også svært viktig å ha i bakhodet at selv om det er nytt trenger det ikke være bra, så en må også ha fokus på kvalitet og hva det er markedet etterspør. Vi skiller også mellom to typer innovasjon; inkrement og radikal. Inkrement innovasjon er mindre innovativt og skjer gradvis, og kan for eksempel være en videreutvikling av et produkt. Radikal innovasjon er en større og mer omfattende innovasjon, hvor en opplever et kjempehopp, slik som når vi fikk elektrisitet.

For å få et overblikk over innovasjon som begrep er det viktig å merke seg at det finnes minst fire hovedområder for innovasjon (Rønningen 2009). Det første området innen innovasjon er produktinnovasjon, som går på selve produktet. Det kan være enten en vare, en tjeneste eller en opplevelse. Neste området er prosessinnovasjon, som kan være for eksempel produksjonen av produktet (Eide 2011). Det tredje området er organisatorisk innovasjon, som har med måten å lede og organisere bedriften på både innad og utad (ibid.). Det siste området er markedsinnovasjon, hvor for eksempel nye markedsføringsmetoder, og lignende finner sted. Denne modellen som Rønningen (2009) viser til er svært sentral innen innovasjonsteori, da den hjelper å skille på hvilken type innovasjon en bruker eller bør benytte seg av.

Men innen opplevelsesdesign kan det være vanskelig se klare skiller mellom typene, da det er et tverrvitenskapelig forskningsfelt (Jantzen, Vetner og Bouchet 2012:22-23). Årsaken er at det ikke lengre dreier seg om enkel produktinnovasjon, men har gått mer over til å være innovasjon jevnt over hele prosessen. Dette er da en også må se på blant annet estetikk, management, forbrukerteori, kommunikasjon og informasjon (ibid.). Vi ser også spesielt innen opplevelsesdesign, da kunden er prosumert, at produkt- og prosessinnovasjon går inn i hverandre. Dermed har innovasjon innen dette feltet blitt mer komplekst, noe som vi vil se nærmere på i følgende delkapittel.

2.4.1 Innovasjon i bedriftsperspektiv

For at innovasjon skal finne sted og være nyttig, må en ha fokus på at alle ansatte innad i bedriften drar i samme retning. Dette kan en oppnå i en opplevelsesbedrift ved å tilrettelegge for kundefokus gjennom både struktur, kultur og intern markedsføring. En opplevelsesbedrift bør ha en innovativ organisasjonsstruktur. Kjentegn ved denne er at den er organisk, altså at den hele tiden forandrer seg ved at den legger til rette for innovasjon for å tilpasse seg kundenes endrede behov (Hjertnes 2009:194). Strukturen legger også til rette for tettere relasjoner mellom de ulike leddene i bedriften, fra produksjon til levering (Boswijk, Peelen og Olthof 2012).

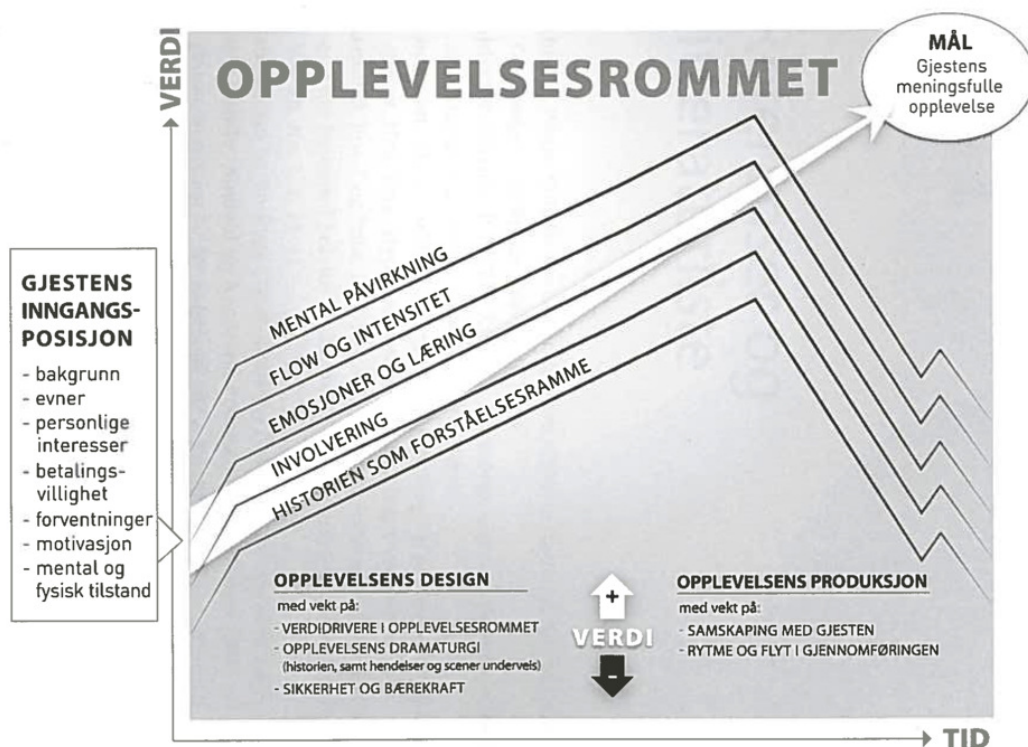
Det gjelder også å ha fokus på innovasjon som en del av kulturen i bedriften, og dette kan en oppnå gjennom intern markedsføring. Intern markedsføring bør enhver bedrift ha sterkt fokus på, da dette er en sentral måte å forme bedriften på (Grønroos 2007). Det overordnede ansvaret for dette ligger hos ledelsen i bedriften, så det er viktig at ledelsen har som mål å tilrettelegge for gode interne relasjoner og et godt kundefokus. I opplevelsesbedrifter er det kunden som står i sentrum som medprodusent, og målet er å finne rett produkt til rett kunde. En nøkkelfaktor er å legge til rette for gode relasjoner, både internt og eksternt (ibid.). Med eksterne relasjoner snakker vi om relasjoner til aktører som er involvert i innovasjonsprosessen, enten det er faste samarbeidspartnere eller kunder. En annen viktig faktor ved intern markedsføring er fokus på riktig kompetanse for bedriften og dens mål (ibid.). De ansatte i bedriften må ha kompetanse nok til å forstå hvorfor bedriften handler som den gjør. De må forstå hvorfor innovasjon er viktig, de må forstå de forventningene kundene har til bedriften og deres opplevelsesprodukt, og de må forstå hva som forventes av de ansatte selv og deres rolle i innovasjonsprosessen. En kan oppnå riktig kompetanse ved å drive

rekruttering på en systematisk måte for å finne den kompetansen en eventuelt mangler eller trenger.

Sentrale begreper innen forskningsspørsmål 1: Opplevelsesøkonomi, opplevelse, opplevelsesdesign, relasjonsperspektiv, innovasjon, verdiskapning, samskapning, kundeperspektiv, opplevelsesdesignverktøy.

2.5 Kundens inngangsposisjon

Pedersen (2012) definerer kundens inngangsposisjon som deres bakgrunn, evner, personlige interesser, betalingsvillighet, forventninger, motivasjon, mental og fysisk tilstand. Kundens inngangsposisjon spiller en stor rolle da den kan forme kundens oppfatning av opplevelsen i både negativ og positiv retning. Vi har den oppfatningen om at kundens inngangsposisjon spiller en rolle både når kunden kjøper produktet/opplevelsen, forbereder seg til opplevelsen, og ved inngangen av opplevelsen.



Figur 2.8 Opplevelsesproduksjon (Pedersen og Jervan 2012:229)

I figur 2.8 ser vi modellen *produksjon i opplevelsesrommet*, laget av Pedersen og Jervan (2012:229). Modellen viser alle aspekter ved opplevelsesproduksjon, med hovedvekt på opplevelsesrommet og hva som skaper verdi for kunden. Den viser dermed hvordan en kan

tilrettelegge designet og produksjonen av produktene slik at en skaper en meningsfull opplevelse for kundene (ibid.). Det som er nytt her er hvordan kundens inngangsposisjon påvirker denne prosessen og kundens opplevelse. Et eksempel kan være dersom en kunde har hatt en svært dårlig dag på jobben, så kan dette påvirke kundens motivasjon og mentale tilstand. Kundens inngangsposisjon og stemning er med på å farge kundens opplevelse. Derfor er det viktig for opplevelsesbedriften at de prøver å få kunden inn den rette opplevelsesmodusen (Pedersen 2012:210), samtidig som en tar hensyn til kundens virkelige inngangsposisjon. En må ikke gjøre noe for drastisk, eller i gal retning i forhold til kundens forutsetninger. Alt dette kan en gjennomføre ved at en tilpasser seg kundenes inngangsposisjon i opplevelsesdesignprosessen.

Før en gjør noe av dette må en først finne ut om en skal dekke et eksisterende behov, eller om en skal skape behov i markedet for sitt produkt. Med andre ord så er det snakk om en skal tilpasse produktet etter kunden, eller kunden etter produktet, altså finne rette kunder til sitt eksisterende produkt. Deretter må en se på den kosmetiske tilpasningen av produktet, eller innpakningen (Pedersen 2012). Denne må stemme overens med det faktiske innholdet i opplevelsen, og den må appellere til hele kundegruppen. Dersom en ønsker å nå ut til alle kan en ikke bare reklamere mot den delen med kunder som kanskje har best forutsetninger for å gjennomføre opplevelsen, men også de som har lavere forutsetninger (ibid.). For å i det hele tatt kunne tilpasse produktene sine må en ha kunnskap om kundene som skal prosumere opplevelsesproduktene, og kjenne deres inngangsposisjon i forkant av opplevelsesdesignprosessen (ibid.). Gjennom å kjenne kundenes inngangsposisjon får du en unik kontakt med kundene og vil kunne tilpasse produktet til kunden, noe som vil være vanskelig for konkurrenter å kopiere. Dette kan da skape et konkurransefortrinn for bedriften. Det samme kan du oppnå gjennom å tematisere opplevelsen på en bra måte, slik som hos for eksempel Lofotr Vikingmuseum.

Gjennom kommunikasjon og gode relasjoner med kundene kan en blir kjent med kundenes inngangsposisjon. Her kan spesielt vareprat være viktig. Vareprat er en ikke-planlagt kommunikasjonsform, som foregår gjennom TV, internett, word-of-mouth, og lignende (Grønroos 2007:332). Internett har i dag blitt svært viktig i denne forbindelsen, og mye av verdens kommunikasjon foregår her gjennom for eksempel Facebook, Twitter, diverse nettbaserte forum, osv. Bedriftene kan bruke internett til blant annet informasjon, distribusjon, booking, og som nevnt ovenfor; vareprat. Bedriften kan for eksempel ha en nettside hvor

tidligere og fremtidige kunder kan se bilder eller videoer som gir informasjon om produktet, og gi/lese vurderinger av opplevelsesproduktene. Denne varepraten er med på å forme kundenes forventninger og motivasjon, som er en del av kundens inngangsposisjon, i forkant av opplevelsen. Bedriften må ha fokus på vareprat, og de bør til en viss grad prøve å styre denne, da den ofte kan være kundens første kontakt med bedriften. Dersom det er mye negativ vareprat kan dette i verste fall styre kunden vekk fra ditt opplevelsesprodukt. En kan til dels styre varepraten ved at en har et gjennomført og vellykket produkt, konsept og relasjon til kunden. Dette kan lede til fornøyde kunde, som igjen leder til positiv vareprat. Dette oppnår en gjennom en grundig opplevelsesdesignprosessen hvor en tar alle faktorer med i betraktning.

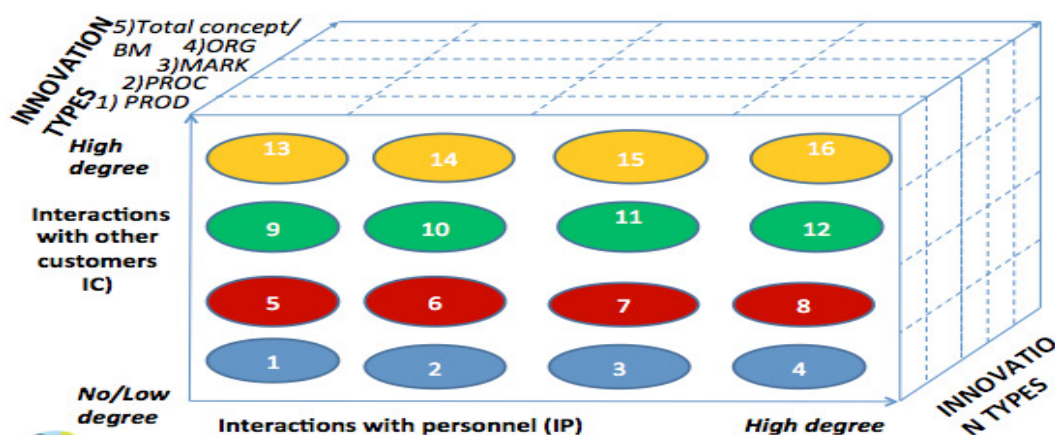
En må også i designprosessen ta hensyn til kundenes ulike forutsetninger, slik som blant annet mental og fysisk tilstand, bakgrunn, interesser, og lignende. Kundens bakgrunn spiller en stor rolle i hvordan de oppfatter og tar i mot opplevelsen, og kan innbefatte kundens sosiale og kulturelle rammer. Kundens evner går på hvordan de vil håndtere opplevelsen, og dette er svært viktig å ta hensyn til når en designer opplevelsen. Om du leverer en hard fjelltur, er det viktig at kundene har de evnene som kreves for å klare dette. Personlige interesser er jo naturlig at det spiller inn, da kundene blant annet vil velge opplevelsesprodukter utfra hva de interesserer seg for og ønsker å ta del i. Jo større interesse en har for opplevelsens innhold, jo mer aktivt ønsker kanskje kundene å delta. En annen svært sentral faktor er å ta hensyn til kundenes betalingsvillighet. En kan ikke utvikle et opplevelsesprodukt som markedet ikke er villige til å betale for, og en må her finne den kundegruppen som da er villige til å betale for nettopp ditt opplevelsesprodukt. Kundens mentale og fysiske tilstand er også sentral. Det er viktig at en tar hensyn til kundenes fysiske forutsetninger, for dersom en for eksempel selger isbrevandring for viderekomne så må kundenes fysikk tåle påkjenningen denne turen vil ha på kroppen. Kundens mentale tilstand går for eksempel på det at de må være motivert og i rett modus før en starter opplevelsen.

Da kundens inngangsposisjon har en stor betydning for kundens helhetlige opplevelse blir denne en svært viktig faktor som en må ta med seg inn allerede i starten av designprosessen, og ha som et gjennomgående fokus. Det er nettopp dette vi vil fokusere på videre i den empiriske delen av oppgaven. Vi ønsker å belyse hvordan kundens inngangsposisjon spiller inn på bedriftenes opplevelsesdesignprosessen, og i hvor stor grad de legger vekt på dette i den innovative prosessen.

2.4.1 Matrise – opplevelsesdesign basert på kundeinteraksjoner

Hjalager (2010:4) viser til kompleksiteten vi nevnte tidligere og sier at opplevelsesdesign nesten vil bryte ned de grensene mellom innovasjonstypene som vi har i dag. Dette leder oss inn mot det Eide og Mossberg (2013:253) sier om at kunnskap om kundenes opplevelser, verdiskapning og motiver kan være avgjørende når en skal designe opplevelser. En må ikke bare se på produktinnovasjon alene, men også på prisessinnovasjon, kundene, medarbeiderne, hvordan opplevelsen organiseres og lignende. En må forstå hvordan disse faktorene påvirker hverandre (ibid.).

Eide og Mossberg (2013) har utviklet en matrise for å illustrere hvordan en kan bruke kunnskap om kunden og kundes interaksjoner i designfasen av opplevelsesprodukter. Dette kan gi en grunnlag for å danne seg en portefølje av opplevelsesprodukter tilpasset de forskjellige behovene og forutsetningene kundene har i forkant av kjøpet, men også de ansatte i bedriften og hvordan deres grad av interaksjon spiller inn på opplevelsen som sluttprodukt. Som vi ser i figur 2.7 (Eide og Mossberg 2013:257) så har de her tatt utgangspunkt i interaksjoner mellom kundene og interaksjoner mellom kunder og personell. Gjennom denne matrisen kan bedrifter lage idealtyper av opplevelsesprodukter utfra kombinasjoner av ulik grad av interaksjon. Basert på dette kan en lettere tilpasse og finne rett opplevelsesprodukt til de ulike kundegruppene utfra deres inngangsposisjon, slik som for eksempel alder, erfaring, kompetanse, og lignende. Dette gir oss grunnlag til å slå fast at det er en nødvendighet at en kjenner til kundenes inngangsposisjon fra starten av. En må vite kundenes krav og forutsetninger på forhånd, slik at de kan matches med riktig produkt, og gjennom dette vil kundene få en opplevelse av større verdi. Matrisen kan dermed være med på å vise bedriften de mulighetene og utfordringene de står ovenfor i sammenheng med designprosessen av opplevelser (ibid.).



Figur 2.9 Matrise (Eide og Mossberg 2013:257)

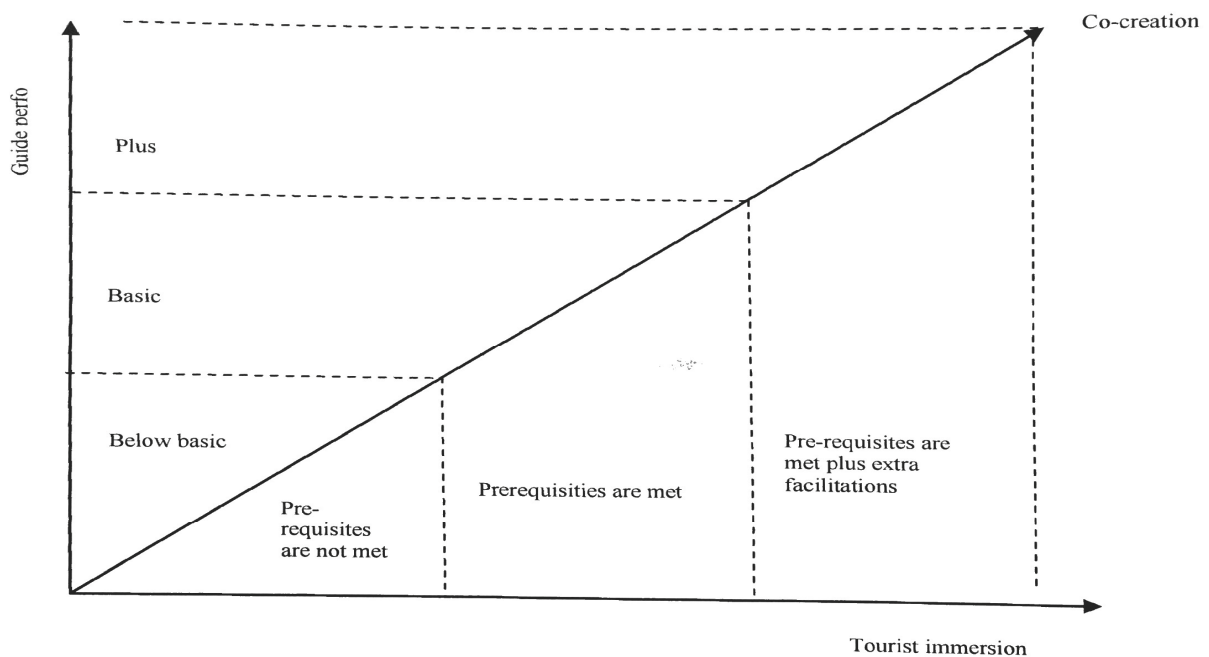
Av matrisen ser vi også hvor viktig innovasjon er på generell basis i bedriften, da den kan vise potensiell innovasjon innen ulike innovasjonstyper. Dette styrker også påstanden om at innovasjon innen opplevelsesdesign er komplekst. Den involverer ikke produktinnovasjon eller prosessinnovasjon hver for seg, slik som det ofte gjør i transaksjonsbedrifter, men er sammensatt fordi kundene i stor grad deltar som medprodusenter. Matrisen kan også brukes til å vise oss hvem potensielle kunder er, og dermed kan den brukes som en guide når det kommer til for eksempel potensiell markedsinnovasjon (Eide og Mossberg 2013).

Sentrale begreper innen forskningsspørsmål 2: Kundens inngangsposisjon, motivasjon, relasjon, interaksjon, behov, innovasjon, verdiskapning, intern markedsføring.

2.5 Immersion, guidens rolle og opplevelsesledelse

Carú og Cova (2007) påpeker i forbindelse med opplevelser og kundens oppfattelse av denne avhenger av i hvor stor grad de blir immersert, altså i hvor stor grad kunden går inn i opplevelsen og blir en del av den. De mener at det er tre dimensjoner som må være tilstedet for at immersion skal finne sted; enclaved, sikkerhet og tema (ibid.). Den første, enclaved, går på innrammingen av opplevelsen, altså at det er en klar start og en klar slutt. Den andre, sikkerhet, som går på kundens følelse av sikkerhet og trygghet gjennom opplevelsen, og at kunden føler en form av kontroll. Den siste, tema, som er konteksten eller storyen til opplevelsen, og som skaper meningen bak opplevelsen (ibid.). Viktig å ha i bakhodet gjennom disse tre dimensjonene er at en opplevelse er en samskapningsprosess, altså skal en skape en god opplevelsen må det gjøres gjennom interaksjon og relasjon mellom både kunder og guider/medarbeidere. Her kommer viktigheten av guidens rolle inn. Guidens rolle avhenger igjen av kundens forutsetninger i forkant av opplevelsen, og her kan vi dele inn i to ulike kundetyper (Carú og Cova 2006); experts og novices. Experts er de som har erfaring med opplevelsens innhold fra før, og de kan i stor grad bli immersert fra starten av. Novices trenger mer drahjelp da de ikke har noen særlig erfaring eller forutsetninger i forkant av opplevelsen, og dermed skal det mer til for at de blir immersert og da er det naturlig at det kreves mer av guiden i denne sammenhengen. Dersom guiden ikke klarer å legge til rette for de tre dimensjonene som Carú og Cova (2007) presenterer, vil ikke kunden uansett kundetype, kunne oppnå immersion og få en meningsfull opplevelse.

Carú og Cova (2007) poengter også i hvilken grad guidene kan legge til rette for immersion på tre ulike innsatsnivå; under basic, basic og over basic. Som sett i figuren under (Mossberg, Hanefors og Hansen, i review:10) kan vi se viktigheten av disse innsatsnivåene i forhold til kundens grad av immersion og deltakelse. Dersom guidens innsats er under basic, så kan en risikere at kundene ikke er villige til å delta i like stor grad som dersom guidens innsats er høyere, da forutsetningen ikke blir møtt (Carú og Cova 2007). Dersom guiden presterer på et basic-nivå så vil kunden føle større vilje til å delta og i større grad bli immersert, da forutsetningen i stor grad blir møtt. Sist så har vi innsatsnivået over basic, og her slipper kunden seg mer løs og blir i stor grad immersert da forutsetningene blir møtt og en føler en får noe ekstra. Alle disse baserer seg på co-creation, for dersom kunden har forutsetningene som kreves innen opplevelsen og guidens innsats er høy vil en oppnå en større og mer meningsfylt opplevelse, noe som igjen vil gagne både guiden og kunden på en positiv måte.



Figur 2.10 Guidens innsats og kundens immersion (Mossberg, Hanefors og Hansen, i review:10)

Guiden kan opptre i mange ulike roller, og alle disse vil påvirke kundens opplevelse i ulik grad. Guidens rolle kan være problemløser, instruktør, storyteller, skape en følelse av trygghet og sikkerhet, være en mellommann mellom blant annet kunden og naturen eller kunden og kulturen, og mange andre roller (Mossberg og Hansen 2014). En av de viktigste rollene guiden har er å skape en sosial arena mellom kundene i gruppen og guiden selv, men også

skape relasjon til konteksten, gjennom å skape relasjoner og bygge bro mellom de (ibid.). Her er kommunikasjon et nøkkelord, og den kan foregå gjennom verbal eller ikke-verbal kommunikasjon. Det er viktig å merke seg at guidens rolle også avhenger av type opplevelse, det kreves kanskje ikke like mye av en museumsguide som det gjør av en guide på en fjellklatringstur, men dette igjen avhenger av hva kunden ønsker og kundens forutsetninger. Som nevnt tidligere er opplevelser svært subjektive, og det som gjelder for en kunde gjelder ikke nødvendigvis for den neste, og det understreker også hvor viktig guidens rolle er. Guiden må kunne tilpasse seg de ulike kundetyperne og deres forutsetninger og forventninger.

Dette poengterer viktigheten av de ansattes kompetanse. De kan ikke bare ha kompetanse innen selve produktet, de må også ha kompetanse innen menneskebehandling, opplevelsesøkonomi, bedriftens mål og visjon, og lignende. De må kunne forstå det helhetlige bildet av hvordan det hele fungerer, viktigheten av deres rolle og hvordan denne spiller inn på kundens opplevelse av både opplevelsen og bedriften i seg selv. Guidene må altså ha både faglig god kompetanse, samt kompetanse om kunden.

Ledelsens hovedoppgave innen en opplevelsesbedrift er å lede de aktivitetene som gjør at kundene får den opplevelsen som bedriften lover (Horn og Jensen 2008). Under denne oppgaven finner en flere elementer; tilrettelegge design, lede det kreative elementet, skape opplevelsesdesign i virksomheten, innovasjonsprosesser, sørge for at nye ideer blir satt ut i livet og at den daglige driften går som planlagt (ibid.). Pine og Gilmore (1998) omtaler opplevelsesledelse som staging. Dette vil si at en iscenesetter produksjonen som en forestilling, hvor både de ansatte og kundene spiller en rolle. De poengterer også at ledelsen og de ansatte må sette seg i kundens ståsted for å kunne lage en levedyktig og meningsfull opplevelse for kundene (ibid.). Ansvaret for å ha rett kompetanse innad i bedriften ligger hos ledelsen, og denne finner de som nevnt tidligere gjennom systematisk rekruttering. Ledelsen må rekruttere både gode ansatte innad i bedriften som arbeider med opplevelsesdesign og andre innovative prosesser, samt gode guider som kan bidra til kundens grad av immersjon. Da kunden er medprodusent av opplevelsen, slik som omtalt i generasjon to av opplevelsesøkonomien, må bedriften legge til rette for dette i størst mulig grad. Har en ikke gode nok ansatte og fokus på dette, vil en ikke kunne skape gode nok opplevelsesprodukter samt oppnå de resultatene som en trenger for at bedriften skal gå rundt. Dermed er det viktig at ledelsen selv også har den kunnskapen og kompetansen som det kreves, det handler ikke bare om å lede, men også å forstå opplevelsesøkonomi og kunden.

Sentrale begreper innen forskningsspørsmål 3: Kompetanse, kommunikasjon, guideroller, immersion, opplevelsesledelse, relasjoner.

Før vi går i gang med datainnsamling og analyse setter vi opp noen grunnleggende antakelser for vår forskning. En av våre antakelser er at bedriftene kun kan legge til rette for kundens verdiskaping gjennom opplevelsen. En annen antakelse er at kundens inngangsposisjon spiller en vesentlig rolle i opplevelsesdesignprosessen, men i hvor stor grad er fremdeles uklart. En siste antakelse er at det kreves mer av medarbeiderne i en opplevelsesbedrift enn i normale transaksjonsbedrifter, både hos de ansatte og ledelsen.

3. Metodisk tilnærming

I dette kapitlet skal vi ta for oss den metodiske tilnærmingen som ligger til grunn for vår datainnsamling. Vi vil se på valg av metode, som er casedesign, utvalg, datainnsamling, analyse, evaluering av datamaterialet, og til slutt så vil vi se litt på generell forskningsetikk.

Til bakgrunn for valg av forskningsmetode ligger det vitenskapelige paradigmer i bunn. Guba og Lincoln (i Mehmetoglu 2004:13) beskriver et paradigme som: ”Et sett av basisregler og prinsipper som veileder forskeren.” Innen samfunnsvitenskap har en to dominerende typer paradigmer; det positivistiske og det interpretivistiske paradigmet (Punch 1998). Positivism legger til grunn at alle fenomener kan undersøkes gjennom naturvitenskapelige metoder (Johannesen, Christoffersen og Tufta 2011). Fenomenene, da spesielt sosiale fenomener, blir studeres gjennom at forskeren plasserer seg selv utenfor selve fenomenet, og tar ikke del i felten (ibid.). Innen interpretivisme er målet ved forskningen å forstå fenomenet, altså at forskerens oppgave er å oppdage meningen bak menneskers handlinger (Mehmetoglu 2004). En viss grad av deltakelse fra forsker vil alltid være tilstede, og er ikke nødvendigvis en ulempe.

Vi har som mål for vår oppgave og komme frem til en dypere forståelse av fenomenet, altså vi er ikke ute etter å finne resultater som er generaliserbare. Derfor har vi interpretivisme som paradigme i bunn av vår forskning. Vi har valgt kvalitativ tilnærming som metode, og ser på

litt egenartede caser. Vi er dermed ute etter relevant og god kunnskap, ikke generalisering, altså at andre bedrifter eventuelt kan lære av det vi kommer frem til.

Forskningsprosessen generelt inneholder fire faser; forberedelse, datainnsamling, dataanalyse og til slutt rapportering (Johannesen, Christoffersen og Tufte 2011:36). I forberedelsen finner en idé/tema for oppgaven, en finner problemstilling, går gjennom litteratur og lager forskningsdesignet. Datainnsamlingen innbefatter valg av metode, utvalg av informanter, og selve datainnsamlingen. I dataanalysen analyserer og tolker en innsamlet data, og kvalitetssikrer denne. Sist kommer rapportering som er en skriftlig rapport av hva en har funnet, og en presenterer resultater.

3.1 Forskningsstrategi

Grunnet vår problemstilling ”*Hvordan skjer opplevelsesdesign i opplevelsesbedrifter, og hvilken rolle spiller kundens inngangsposisjon i slike innovasjoner?*” og dens omfang er valg av forskningsmetode enkel. Et empirisk studium må til for å undersøke og komme frem til en konklusjon på vår problemstilling og forskningsspørsmål. Innen empirisk studium finnes det to hoved metoder, disse er kvalitativ tilnærming og kvantitativ tilnærming (Johannesen, Christoffersen og Tufte 2011). Kvantitativ tilnærming går ut på å kartlegge utbredelsen av et fenomen, altså at man teller fenomener. Kartleggingen skjer gjennom statistiske analyser og teknikker. Kvalitativ tilnærming går i større grad ut på å gå i dybden av fenomenet, og kommer nært innpå informantene.

Metoden som er mest hensiktsmessig for oss å bruke er kvalitativ tilnærming. Årsaken til dette er at vi ønsker å se i dybden på hvordan kundenes inngangsposisjon påvirker bedriftenes tankemåte og produktutvikling, og for å gjøre dette må vi komme nært innpå bedriftene som vi ønsker å se på. Til bunn for dette ligger det vitenskapelige paradigmet interpretivisme, da vi ønsker å oppnå en forståelse av fenomenet. Metoden gir oss muligheten for fleksibilitet og åpenhet, altså muligheten for å kunne tilpasse oss underveis slik at vi får samlet inn riktig data for å svare på vår problemstilling. I tillegg gir metoden oss muligheten å studere kjennetegn ved opplevelsesbedrifter og sammenhengen mellom kundens inngangsposisjon og bedriftenes designprosessen.

Det finnes ulike kvalitative forskningsdesign; fenomenologi, grounded theory, etnografisk og casedesign (Johannesen, Christoffersen og Tufte 2011). Innen fenomenologisk design har en

som mål å få økt forståelse av og innsikt i andres livsverden, og dette gjennom utforskning og beskrivelse av mennesker og deres erfaringer av og forståelse av et fenomen (Johannesen, Christoffersen og Tufte 2011). Neste design er grounded theory, hvor datainnsamling og analyse foregår parallelt, da en ønsker å utvikle nye teorier med utgangspunkt i data som en finner underveis i forskningen, og eksisterende teori har liten betydning for datainnsamling. En kan også velge etnografisk design, som går ut på å beskrive og fortolke en sosial gruppe/system eller en kultur for å forstå meningen bak språk, interaksjon og atferd mellom menneskene (Mehmetoglu 2004), og datainnsamlingen skjer da gjennom observasjon over langt tid. Det forskningsdesignet vi har valgt er casedesign, som vi vil komme dypere inn på i neste delkapittel.

3.2 Casedesign

Casedesign er et forskningsdesign innen kvalitativ tilnærming. Yin (2007:31) definerer casedesign som: "En casestudie er en empirisk undersøkelse som studerer et aktuelt fenomen i dets virkelige kontekst fordi grensene mellom fenomenet og konteksten er uklare."

Vi har valgt casedesign som forskningsdesign da dette ville gi oss mest korrekt og anvendelig informasjon i henhold til vår problemstilling, fordi Yin (2007) mener det er fem faser eller komponenter ved casedesign som er sentrale. Det er her viktig å merke seg at Yin heller mer mot det positivistiske paradigmet (Johannesen, Christoffersen og Tufte 2011). Den første er problemstilling, som styrer prosessen og bør være formulert som et hvorfor-/hvordan-spørsmål. Den andre er teoretiske antakelser, som er antakelsene forskeren må til grunn for den videre forskningen. Den tredje er analyseenheter, som går ut på å avgrense og definere enhetene som skal studeres. Den fjerde er den logiske sammenhengen mellom data og antakelsene, som er strategier for analysen av innsamlet data. Dette kan enten være analyse basert på teoretiske antakelser, eller en beskrivende casestudie (ibid.). Den femte og siste er kriterier for tolkning, som går ut på å tolke og relatere funn opp mot eksisterende teori/litteratur. Det er viktig å merke seg når det gjelder casedesign, at det ikke finnes noe konkret fasitsvar på hvordan de skal gjennomføres (Yin 2007).

Vi vil nå prøve å relatere de fem komponentene opp mot vårt forskningsdesign og vår kontekst. Vi skal se på hvordan opplevelsesdesign skjer i opplevelsesbedrifter, og hvordan kundenes inngangsposisjon påvirker denne. Grunnet lite forskning på området som vi forsker på, er det vanskelig å skulle se for seg et mulig resultat, men vi har gjort oss noen antakelser

underveis i prosessen. Disse har vi på bakgrunn av teori om opplevelsesøkonomi, opplevelsesdesign og kundens inngangsposisjon sett fra bedriftens ståsted. Det er tre varianter av casestudier; utforskende, forklarende og deskriptiv. Vi har benyttet oss av utforskende(eksplorativ) casestudie, som går ut på å belyse temaet eller fenomenet fra en ny side, og dermed utvide forståelsen til leseren.

I følge Merriam (1988) er det fire hoved karakteristikk ved et casestudie, disse fire er partikularistisk, deskriptiv, heuristisk og induktiv. Partikularistisk går ut på at casestudiet fokuserer på et spesielt fenomen, hendelse, eller noe lignende. Deskriptiv vil si at resultatet av casestudiet blir presentert med en beskrivelse av fenomenet i form av detaljert og rik tekst. Neste karakteristikk er heuristisk, som vil si at casestudiet skal belyse temaet fra en ny side som tidligere har vært ukjent, og gjennom dette utvider forståelsen til leseren (ibid.). Vi ønsker i vår oppgave å komme frem til ganske ny forståelse på området, eller belyse temaet fra en annen vinkel. For at blant annet andre bedrifter skal kunne benytte seg av denne og forhåpentligvis få en større forståelse av kundens inngangsposisjon og dens viktighet innen opplevelsesdesign sett fra bedriftenes ståsted. Den siste karakteristikken ved et casestudie er induktiv, som handler om at den nye teorien en kommer frem til er basert på innsamlet og tolket data.

3.3 Utvalg

For å få svart på vår problemstilling måtte vi først velge oss noen bedrifter som faller inn under kategorier opplevelsesbedrifter, altså som arbeider med opplevelser som produkt. Formålet med et kvalitativ studie er å få mest mulig informasjon fra et begrenset antall informanter (Johannesen, Christoffersen og Tufte 2011). Dermed var begrensningen av antall case viktig, og vi bestemte oss for å se på to bedrifter. Fordi bedriftene ikke måtte ligge for langt unna Bodø, da knapphet på ressurser og tid var en begrensning, valgte vi å finne to bedrifter som befinner seg i Lofoten, XXLofoten og Lofotr Vikingmuseum. Disse to er valgt fordi det er bedrifter som skiller seg ut på hver deres måte. Årsaken til at de skiller seg ut er at de har ulike konsepter, ulike målgrupper, samtidig som de er bygget opp helt forskjellig når det kommer til blant annet struktur. Dermed er de meget interessant for vår oppgave da det vil skape variasjon og gi oss rikere data. Vi har dermed brukt en strategisk utvalgsstrategi (ibid.) når det gjaldt bedrifter, altså vi har tenkt gjennom og funnet case som passer med vår problemstilling. Dette er svært viktig i kvalitative studier, og utvalget skjer ikke gjennom sannsynlighetsutvelgning slik som i kvantitative studier (Mehmetoglu 2004).

For å få et bredt nok, rikere og samtidig dypere grunnlag til å konkludere med noe valgte vi å intervju to-tre innen hver bedrift, og som hver har forskjellige roller innen bedriftene. Da vi på forhånd ikke kunne vite hvilke datamaterialer vi ville få fra våre informanter, har vi benyttet oss av en kombinasjon av strategier når det kom til utvelgelsen av informanter (Mehmetoglu 2004). Vi har brukt kombinert utvelgelse, som vil si at vi har valgt informanter ut fra kriterier. Altså at våre informanter hadde kompetanse/erfaring innen opplevelsesøkonomi og opplevelsesdesign. Vi har også til dels brukt bekvemmelighets utvelgelse. Dette er da vi i første omgang reiste til Svolvær når det passet best for våre informanter, men det viste seg at en av våre informanter ikke var til stedet i Svolvær på gitt tidspunkt. Dermed måtte vi senere utføre et intervju over skype, da vi ikke hadde muligheten til å reise tilbake til Svolvær på grunn av egen tid og ressurser (ibid.). Vi har også brukt opportunistisk strategi gjennom at vi har vært åpen for flere intervjuer med flere informanter dersom behovet for flere data skulle dukke opp. Noe det også gjorde, da det viste seg at vi hadde behov for flere data innen den ene bedriften.

Det er to dimensjoner ved casesdesign. Den første går ut på om det er et enkeltcasestudie, eller om det er et flercasestudie. Den andre dimensjonen går ut på om det er en eller flere analyseenheter. Vi har valgt et flercasestudie, som innbefatter bedriftene XXLofoten og Lofotr vikingmuseum. Vi har også valgt å se på vår problemstilling som våre analyseenheter, da det er denne vi har fokus på og som vi vil ha svar på gjennom casene vi har valgt.

Rekrutteringen vår startet med at vi kontaktet begge bedriftene direkte gjennom mail for å høre om de var interessert i å delta, noe de begge var. Deretter ba vi bedriftene selv om å finne noen innen bedriftene som vi kunne intervju basert på vår oppgaves fokus. Vi var på forhånd ganske klar over hvem vi skulle snakke med, og til dels også deres kompetanse, da vi fikk tilbakemelding fra bedriftene om hvem vi ville få utføre intervju med. Det er potensielle positive og negative sider ved å gjøre det på denne måten. En positive side kan være at det er bedriftene selv som er klar over egen kompetanse, og kan dermed styre oss i riktig retning slik at våre data vil være relevante og riktige. En negativ side kan være at bedriften da styrer oss vekk fra noen som kanskje har litt annet syn enn bedriften ønsker å vise til allmennheten, og dermed kan en gå glipp av mulig interessante data, som kan belyse saken fra en litt annen vinkel. Men vi valgte å gjøre det på denne måten da det er de som kjenner sin bedrift og sin kompetanse best, og dermed vil kunne finne rette informanter for vår oppgave.

3.4 Datainnsamling

For å få riktig og nok data fra våre informanter valgte vi å ha intervju som hoved datainnsamlingsmetode, men også noe fra Lofotr Vikingmuseum er hentet inn gjennom observasjon. Disse metodene er også de som er mest vanlig innen kvalitativ tilnærming, og casesdesign. Observasjon kan utføres på ulike måter; strukturert versus ustrukturert, naturlig versus arrangert, åpen versus skjult, og til slutt deltakende versus ikke-deltakende (Mehmetoglu 2004). Vi har brukt ustrukturert da vi ikke hadde noen klare og strukturerte retningslinjer fastsatt på forhånd. Vårt mål var å få klarere innsikt i hva kundene hos Lofotr Vikingmuseum, hva de oppnår og hvordan. Dette gjorde vi gjennom deltakende observasjon, da vi deltok som kunder på ulike opplevelsesprodukter museet har å tilby. Mer spesifikt så brukte vi forskerrollen deltaker som observatør, altså vi deltok i produktene for å observere handlinger, atferd, og lignende (ibid.). Vi var åpen ovenfor bedriften at vi skulle observere, men opptrådte skjult ovenfor de andre deltakerne. Det var også en naturlig setting, da opplevelsesproduktene vi deltok på ville gått sin gang uavhengig om vi var tilstede eller ikke. Vi observerte og deltok også på et av opplevelsesproduktene til Lofotr Vikingmuseum, Høvdingens gilde. Dette var for å få et innblikk i hvordan aktiviteten ble utført, men også for å prøve å se responsen og tilbakemeldingene fra de andre kundene som deltok. Vi tok også turen gjennom museet, for å ta del i og se hva museet hadde å tilby, samt for å prøve å få et innblikk i de andre kundenes oppfatning av museets tilbud. Normalt blir det også tatt feltnotater underveis når en observerer, vi tok feltnotater i form av bilder slik at vi kunne gå tilbake å se på disse.

Intervju kan gjøres gjennom dybdeintervju med en informant, eller som en gruppesamtale med flere informanter samtidig. Vi valgte dybdeintervju da denne datainnsamlingsmetoden tillater oss å komme nært innpå informantene samt at den gir oss mye og forhåpentligvis relevant data. Vi ønsket å gjøre det enklest mulig for våre informanter, derfor reiste vi til dem for å utføre intervjuene. Intervjuene burde nok ha blitt utført på et helt nøytral sted, men da vi ikke ønsket å skape noe bry for våre informanter så ble intervjuene utført hos selve bedriftene. Tre av intervjuene våre er tatt mens vi var i Lofoten, og er dermed tatt personlig med informantene. Da noen av informantene ikke var til stede ved bedriftene når intervjuene ble utført, er disse tatt senere over Skype med bilde(telefon). Intervjuene var av forskjellig varighet, alt fra 20 minutter til 2 timer og 20 minutter. Selve gjennomføringen gikk ut på at en av oss stilte spørsmålene og den andre noterte underveis, samtidig som at hele intervjuet ble

tatt opp på lydopptaker. Vi gjennomførte både intervjuene som var face to face og intervjuet på skype på denne måten, og satt begge igjen med inntrykket av at begge intervjuformene fungerte slik som de skulle.

Før vi gjennomførte intervjuene utarbeidet vi en intervjuguide (vedlegg 1). Denne er bygget opp som et semistrukturert/halvstrukturert intervju, som vil si at overordnede tema og spørsmål er klare på forhånd, men rekkefølgen på spørsmål og tema kan variere (Mehmetoglu 2004). Noe annet som kjennetegner denne formen for intervju er at spørsmålene er åpne, altså det er ingen klare svaralternativer dannet på forhånd, og de legger også til rette for mer åpen dialog mellom forsker og informant (ibid.). En intervjuguide er bygget opp slik at en starter med en *innledning* for å innlede intervjuet og i vårt tilfellet informere om prosjektet, oss selv, og annen praktisk informasjon om intervjuet. Deretter i vår intervjuguide kommer *faktaspørsmål*, hvor vi spør om informanten og bedriften generelt. Så for å lede opp mot temaet og det som er hovedfokuset i intervjuet stilles det *introduksjonsspørsmål/overgangsspørsmål*. Her har vi spørsmål innen temaer som leder opp mot våre *nøkkelspørsmål*, som er kjernen og inneholder de viktigste spørsmålene i vår intervjuguide. Videre følger *avslutningen* av intervjuet (Johannesen, Christoffersen og Tufte 2011). Her rundes intervjuet av med eventuelle oppfølgingsspørsmål og en informerer også om at intervjuet snart er ferdig. Her har vi også satt inn spørsmål slik at vi kunne lede opp til eventuelle oppfølgingsintervju ved en senere anledning dersom dette skulle bli nødvendig. På slutten av hvert intervju ble det også avtalt med informantene om at vi skulle sende vår empiriske del av oppgaven tilbake til dem, slik at de kunne lese gjennom og godkjenne vår bruk av deres utsagn og meninger. Dette er med på å styrke påliteligheten til oppgaven vår.

Intervjuene gikk veldig bra, og vi klarte å få til en god og åpen dialog med alle informantene våre. Det virket som våre informanter forsto de aller fleste spørsmålene våre, det var få spørsmål vi måtte forklare nærmere. Vi fikk masse god data fra våre intervjuer som var svært relevante for vår problemstilling. Observasjonen benyttet vi oss i hovedsak kun for å få en større forståelse selv av hvordan Lofotr opererer til det daglige, og blir dermed ikke lagt vekt på i vår analysedel.

3.5 Analyse

En av hovedforskjellene mellom kvantitativ og kvalitativ tilnærming er analysen av innsamlet data. I kvalitativ tilnærming ligger nøkkelen til forståelsen av fenomenet hos den som forsker på fenomenet (Johannesen, Christoffersen og Tufte 2011). Dermed er det en nødvendighet at det er forskeren selv som samler inn, analyserer og fortolker dataene, mens i kvantitativ metode er ikke dette noen nødvendighet. Der kan en leie inn noen til å foreta spørreundersøkelsene og fortolke disse, årsaken er at tolkningen i kvantitativ metode bygger på nøytral statistikk (ibid.).

Analysen av innsamlet datamaterialet starter med transkribering. Gjennom transkriberingen gjør en data om til tekst, som er utgangspunktet for enhver kvalitativ analyse, slik at vi videre kan hente ut meningsinnholdet i denne (Johannesen, Christoffersen og Tufte 2011). Vi har i vårt arbeid ikke brukt noen dataverktøy, vi har foretatt manuell koding og manuell analyse av vårt datamaterialet.

Første steget i analysen er å få et helhetsinntrykk over all innsamlet datamaterialet. I følge Merriam (1988) starter man med å lage en casestudie-database, altså en oversikt over alt av innsamlet materiale. Deretter starter arbeidet med å kode dataene. Dette vil si at en finner de delene i materialet som er relevant for problemstillingen og oppgaven, også kalt intensiv analyse av Merriam (1988). I vårt tilfelle kodet vi de transkriberte tekstene utfra våre forskningsspørsmål, altså vi fant de meningsfulle delene av teksten og plasserte dem under hvert av forskningsspørsmålene. Neste steg er å trekke ut elementer fra det materialet som er kodet, og se hvilke som er viktige og meningsfulle for å svare på problemstillingen. Dette gjør en gjennom kategoriutvikling, altså en henter ut data og plasserer dem under kategorier som er lett for leserne og forstå (ibid.). Vi har under hvert av de respektive forskningsspørsmålene funnet frem til kategorier som gikk igjen og som var sentrale for fenomenet, og understreket hver kategori med utsagn fra våre informanter. Her har vi også fokus på meningsfortetting, da gjennom å forkorte utsagnene slik at essensen kommer frem på en lett og oversiktlig måte (Kvale 2009). Til slutt så prøver en å sammenfatte funnene slik at en oppnår en større og dypere forståelse (Johannesen, Christoffersen og Tufte 2011).

Når det gjelder vår oppgave så finnes det lite forskning på området, derfor er det naturlig å anta at det vi kommer frem til mest sannsynlig er ny kunnskap. Vi vil prøve å relatere dataene opp mot eksisterende teori så langt det er mulig, men har som mål å komme frem til ny

forståelse som andre bedrifter eventuelt kan lære av. Dette vil vi gjøre gjennom å fortolke de analyserte dataene, som vil si at vi ser utover disse og prøver å sette det inn i en større ramme/sammenheng (Johannesen, Christoffersen og Tufte 2011:186).

3.6 Evaluering av datamateriale

Ved evaluering av data er det fire viktige faktorer som tradisjonelt og da særlig innen positivistisk paradigme må tas hensyn til; pålitelighet(reliabilitet), troverdighet(begrepsvaliditet), overførbarhet(ekstern validitet) og bekreftbarhet(objektivitet).

Pålitelighet handler om hvor pålitelig innsamlet data er, og tar for seg hele innsamlingsprosessen. En må være oppmerksom på dette når en samler inn data, når en bearbeider data og når en bruker dataene (Johannesen, Christoffersen og Tufte 2011). Reliabiliteten er også knyttet opp mot om ulike forskere kan komme frem til samme resultat. Men da innsamlingen av data i kvalitative studier til dels alltid vil være farget av forskerens bakgrunn og forforståelse er det viktig at en dokumenterer hele prosessen, for å gjøre den transparent for leseren. Forskeren vil alltid ha en forforståelse og dermed er det viktig at forskeren selv er klar over denne slik at den ikke farger forskningen på en gal måte. En må ikke stille ledende spørsmål som kan føre til at resultatene farges av forskerens forforståelse, en må stille åpne spørsmål slik at uansett hvem som spør vil en få tilnærmet like svar fra samme informant. Dette er med på å styrke oppgavens pålitelighet. Da vi også har tatt opp alle intervjuene, har vi minsket sjansen for at noe data skal ha gått tapt eller bli mistolket. Noe som igjen styrker påliteligheten.

Troverdighet, eller begrepsvaliditet, er i kvalitative studier knyttet til i hvilken grad forskeren fremgangsmåter og funnene i samvariasjon reflekterer forskningens mål og mening (Johannesen, Christoffersen og Tufte 2011:244-245). I kvalitativ forskning er det viktig å være oppmerksom på intervjueffekten, altså at intervjueren bevisst eller ubevisst påvirker svarene til informantene, og andre ulike skjevheter eller metodefeil som kan oppstå i en datainnsamlingsprosess (ibid). Dette er faktorer som en må ha i bakhodet når en evaluerer kvaliteten bak studiet. Vi har prøvd å unngå intervjueffekten og andre skjevheter som kan oppstå gjennom å planlegge og ta hensyn til disse både under utformingen av intervjuguiden og under selve intervjuet. Dette har vi gjort gjennom å stille relativt åpne spørsmål, og dermed lagt opp til dialog, eller en dyp og åpen samtale om fenomenet. Det er også viktig, som nevnt tidligere, at forskeren prøver å være objektiv og ikke farger forskningens resultat gjennom sin

forforståelse av fenomenet. En ting vi har gjort for å styrke troverdigheten av vår oppgave er at vi sender tilbake våre empiriske funn og analyse til våre informanter. Dette er for å få bekreftelse på at våre tolkninger av deres utsagn og meninger stemmer overens med virkeligheten.

Overførbarhet i kvalitative studier går ut på i hvilken grad man klarer å overføre kunnskap, gjennom fortolkninger, beskrivelser, begreper og forklaringer som vil være nyttige og relevante for andre og på andre områder (Johannesen, Christoffersen og Tufte 2011:248). Gjennom vår oppgave ønsker vi å komme, som nevnt tidligere, frem til dypere forståelse. Vi ønsker at våre resultater vil kunne være til bruk og sammenligning for andre opplevelseshedrifter, og at de vil kunne ta lærdom av disse.

Bekreftbarhet går på det at forskningens resultater ikke skal være et produkt av forskerens egen subjektive holdning og forforståelse (Johannesen, Christoffersen og Tufte 2011). Vi prøver å styrke bekræftbarheten på vår oppgave gjennom å beskrive beslutningene vi har tatt i metodekapitlet og drøfte funn oppimot eksisterende teorier, så langt som det er mulig.

Alle de overnevnte faktorene er viktige å ha i bakhodet gjennom datainnsamlingsprosessen, alt fra utformingen av intervjuguide, selve intervjuet, transkribering, og analysen av datamaterialet. Dersom en ikke har det vil det kunne påvirke funn og resultater i en negativ sammenheng, som vi vil se litt mer på i neste delkapittel.

Selv om vi har valgt kvalitativ tilnærming og casesdesign som vår forskningsmetode, vil ikke det si at denne metoden er feilfri. Det er flere ulike kritikker rettet mot denne tilnærming, som vi nå vil kaste litt lys på. Den første kritikken omhandler subjektivitet, som nevnt tidligere. Da det er forskeren som selv tolker og analyserer dataene sitter også forskeren selv inne med nøkkelen til forståelsen av materialet (Johannesen, Christoffersen og Tufte 2011). Det finnes flere mindre holdbare kjennetegn ved kvalitativ tilnærming. Blant annet skal kvalitative studier gir dype og meningsfulle resultater, men dette er ikke alltid tilfelle. Hvor meningsfulle dataene en henter er avhengig av både forskeren og informant(e). Men en kan oppnå data av en mer dyp karakter gjennom en kvalitativ studie enn gjennom en kvantitativ studie, da en kommer nærmere innpå det eller de som undersøkes og fenomenet.

Gjennom vår datainnsamlingsprosess har det vært mange potensielle fallgruver som vi har måttet se opp for og håndtere. Som nevnt ovenfor er en av de største fallgruvene subjektivitet, og dersom vi skulle falle i denne vil vi kunne komme frem til et resultat som kun er farget av vår forforståelse, og er dermed ugyldig. Det er umulig å unngå at resultatet ikke blir farget på noen som helst måte, men det gjelder å være klar over sin egen forforståelse og bruke den på riktig måte. Det er også en rekke skjevheter som vi har måttet prøve å unngå, slik som blant annet utvalgsskjevhet, klassifiseringsskjevhet og hukommelsesskjevhet (Johannesen, Christoffersen og Tufte 2011:245-246). Utvalgsskjevhet går på at for eksempel en informantgruppe er underrepresentert. Her har vi i vårt arbeid prøvd å holde på en balanse, altså intervjuer like mange informanter innen hver bedrift. Dette avhenger selvfølgelig på dataene en får ut av informantene, noen intervjuer/informanter gir mer relevant data enn andre. Dermed kan det være aktuelt å kjøre flere intervjuer i den ene bedriften enn den andre. Da strategien for kvalitative intervjuer er slik at en intervjuer til en ikke trenger mer info er det vanskelig å si når en har nok antall intervjuer, og dermed kan det oppstå en naturlig skjevhet i antall informanter. Vi prøver i stor grad å unngå dette, men grunnet klassifiseringsskjevhet er det vanskelig å forutsi. Klassifiseringsskjevhet går ut på at enkelte informanter viser seg å ikke være like relevante for oppgaven som andre informanter. Den siste, hukommelsesskjevhet, handler om at noen av dataene kan gå tapt da den menneskelige hjernen ikke har mulighet til å lagre alle tidligere inntrykk. Dette har vi unngått gjennom å bruke opptaker under intervjuene, slik at all informasjonen kommer med og ingenting blir tapt. Dermed kan vi si at for å få kvalitetsmessige gode analyser og resultater må en være selvkritisk gjennom hele datainnsamlingsprosessen, og ha overnevnte faktorer i bakhodet.

3.7 Forskningsetikk

Noe som er vesentlig når man jobber med datainnsamling er forskningsetikk. Vi kan støte på etiske problemstillinger i forbindelse med datainnsamlingen, da forskningen vår direkte berører mennesker (Johannesen, Christoffersen og Tufte 2011). Det som blant annet er viktig å ta hensyn til er informantens autonomi, de bestemmer selv over sin egen deltakelse i prosjektet gjennom informert samtykke (ibid.). Så faktorer som taushetsplikt og anonymisering av informantene må ivaretas dersom de ønsker det. Konfidensialitet er også en viktig faktor som må ivaretas av forskeren, da informantene må kunne stole på at sensitive og private data ikke blir offentliggjort med mindre dette er avtalt på forhånd. Dette er faktorer

som vi har inkludert i vårt arbeid, og tatt hensyn til om våre informanter ville være anonym eller ikke og konfidensialitet av innsamlet data.

Gjennom hele forskningsprosessen, fra planleggingen til rapporteringen, kan en møte på potensielle etiske problemstillinger (Kvale 2009). Disse, som er nevnt ovenfor, blir ikke sett på som spørsmål i den forstand, men vi ser på dem som usikkerhetsområder (ibid.) som en må forholde seg til underveis.

4. Empiriske funn og analyse

Videre følger våre empiriske funn og vår analyse og tolkning av disse. Først følger en presentasjon av casene våre, XXLOfoten og Lofotr Vikingmuseum. Deretter har vi delt opp analysen utfra forskningsspørsmål, og under hver av disse har vi igjen delt opp etter case. Til slutt kommer en analyse og tolkning av vårt datamateriale opp mot vår overordnede problemstilling.

4.1 Presentasjon av casene

XXLOfoten

XXLOfoten er en destinasjonsbedrift som holder til i Svolvær. Deres visjon er å være den beste tilbyder og fysiske leverandør av meningsfulle opplevelser i regionen, og de skal også være en totalplanlegger for kundene. De har et team på 9 personer med ulike kompetanser, og de har en relativt flat struktur i sin organisasjon. Deres målgruppe er i hovedsak arrangementsturister og bedriftsturister, men også grupper av individuelle.

XXLOfoten tilbyr mange ulike opplevelseskonsepter, og hovedkonseptene går på fiske og fangst. De tilbyr også en rekke andre konsepter som spiller på naturen som de har rundt seg i regionen, både fjellturer, kajakturer, rib safari, sightseeing og lignende. De har også en rekke konsepter som bygger på teambuilding og konkurranser. Til grunn for alle konseptene har XXLOfoten veldig stort fokus på sikkerhet og kvalitet, og dette leverer de i stor grad gjennom vertskapsrollen.

Et av opplevelseskonseptene deres kaller de for Tare Mare, og er et konsept innen fiske og fangst. Andre konsepter er Lofoten Vertical som er en topptur på ski på vinterstid, og Hit & Run som er et konkurransekonsept som foregår til lands, til vanns og i luften.

Lofotr Vikingmuseum

Lofotr Vikingmuseum er et museum som ligger på Borg i Lofoten. Deres målsetninger er å være Nord-Norges største og viktigste attraksjon på vikingtid. Museet ligger under Museum Nord, som er en sammensetning av ulike museer i Lofoten, Vesterålen og Ofoten. De har 10 helårsansatte, og i tillegg ca. 35 sesongarbeidere om sommeren. Lofotr sin målgruppe er i hovedsak turister, både grupper og individuelle, samt nasjonale og internasjonale.

Konseptet til Lofotr bygger på vikingtid, og alt de leverer har rot i dette. De tilbyr flere ulike konsepter slik som langhuset på Borg, en museumsutstilling, vikingskip, film, gilde, og lignende. Om sommeren, altså i høysesongen, så har de flere aktiviteter å tilby som blant annet bueskyting, håndverk, osv. Da er alle sesongarbeiderne kledd ut som vikinger og tilbyr et helhetlig opplevelsesprodukt basert på vikingtid. Hvert år i august så holder museet en Vikingfestival. Denne er full av aktiviteter, leker og opplevelser for store og små. Felles for alle konseptene er at de bygger på autentisitet og kunnskapsbasert formidling.

4.2 Opplevelsesdesignverktøy i utformingen av opplevelsesdesign

I dette delkapitlet vil vi analysere funn i henhold til forskningsspørsmål 1: *Hvordan bruke "opplevelsesdesignverktøy" i utformingen av opplevelsesdesign?* Her ønsker vi å se på bruken av ulike verktøy og virkemidler i praksis hos de ulike bedriftene. Vi vil starte med å analysere dataene våre fra XXLofoten og deretter analysere dataene fra Lofotr Vikingmuseum.

4.2.1 XXLofoten

Opplevelsesdesign

Vi spurte våre informanter hos XXLofoten om hva de la i begrepet opplevelsesdesign, for å få en oppfatning om hva deres forståelse av begrepet og om den var i samsvar med hva vi legger i begrepet. Vi fikk oppfatningen om at vi og XXLofoten har til dels samme forståelse av begrepet. Dette så vi blant annet gjennom at det handler om å sette gjesten i fokus, og skape opplevelseskonsepter som er i tråd med hva som er best for gjesten og hva han/hun ønsker å oppleve. Det er kundene som bedriften har som sin målgruppe som det må fokuseres på, og en av våre informanter uttalte seg dette: *"Så opplevelsesdesign er også på en måte å skape de opplevelsene som passer for de kundene vi ønsker å jobbe med."*(XXL-1). Pine og Gilmore (1998) omtaler opplevelser som noe mer enn bare å underholde, altså engasjere kundene på et personlig nivå slik at en skaper noe minneverdig.

Pedersen (2012:41) omtaler opplevelsesdesign som: ”arbeid som ligger bak en opplevelsesleveranse, det vil si hele prosessen fra observasjon og idéutvikling via konseptualisering til iscenesettelse og produksjons/gjennomføring av opplevelsen.” Alle opplevelsesproduktene til XXLofoten bygger på konseptualisering. Pedersen(2012) forklarer konseptualisering som en temainnpakning av opplevelsesprodukter, og at en gjennom dette gjør produktene mer forståelig for kundene. Konseptualisering kommer også under den tredje fasen i designprosessen (ibid.). Gjennom XXLofotens fokus på konseptualisering skaper de et produkt som er lettforståelig for kundene, samt lettere for bedriften selv å selge. XXLofoten har laget system og ”maler” på alt av opplevelseskonsepter, gjennom prosedyrer og dokumentasjon. ”... *men innenfor det igjen er det jo egentlig utrolig store rom for fleksibilitet, improvisasjon, og små tilpasninger som gjør at det passer akkurat både hvor en er og hvem en har om bord, og lignende.*”(XXL-1). Dette viser at XXLofoten også har et fokus på skreddersøm for de enkelte kundegruppene de har, og at produktutvikling i denne bedriften skjer kontinuerlig og også under selve opplevelsen. ”*Det er for all del ikke noe transportbåndmentalitet her, for hver eneste tur er egentlig tilpasset akkurat den gruppen og de gjestene, så i så måte er det også mye skreddersøm selv om vi vet at vi har maler på dette.*”(XXL-1).

Innovasjon

Utviklingsfasen er en kontinuerlig prosess hvor en ofte må tilbake til start for å dekke nye behov som muligens dukker opp underveis (Pedersen 2012). Vi så også i intervjuene hvor viktig det er for XXLofoten at de har et konstant fokus på innovasjon, da også gjennom innovasjonssirkelen som tar for seg prosessen ved å utvikle et opplevelsesprodukt med kunden i fokus. ”...*det her med nye produkter, det kommer som et resultat av noe annet vi gjør som oftest, eller noe annet man opplever eller henter inspirasjon fra.*” Det kan komme fra trender i markedet, tilbakemeldinger fra kunder, osv. men i størst grad utfra et behov for å hele tiden utvikle seg og styrke posisjonen til bedriften i markedet. Men tilbakemeldinger fra kundene er fremdeles en stor ressurs, da XXLofoten er i direkte kontakt med kundene gjennom sine opplevelsesprodukter observerer de og mottar tilbakemeldinger som kan gi dem inspirasjon eller ideer til nye produkter eller videreutvikling av eksisterende produkter.

Opplevelsesdesignverktøy

XXLofoten har vært en del av arena prosjektet Innovative Opplevelser siden de startet for ca. 7 år siden, og gjennom å være en del av dette ble de kjent med mange av de ulike verktøyene som man i dag bruker innenfor opplevelsesdesign. De ble kjent med LEO-pyramiden og har kjørt alle sine konsepter gjennom denne, og som en av våre informanter sa: ”*grid-systemet(LEO-pyramiden) tvinger deg på en måte til å evaluere og stille de kritiske spørsmålene.*”(XXL-2). Det gav dem muligheten til å se hvor god kvalitet det var på deres produkter utfra LEO-pyramidens dimensjoner og sjansen til å endre litt på opplevelsene der de så at det var forbedringspotensialet. Pedersen (2012) poengterer at LEO-pyramiden er et svært godt hjelpemiddel for å avsløre styrker og svakheter ved opplevelsesdesign.

De bruker også dramaturgi aktivt i opplevelsesdesignprosessen og kjører produktene sine gjennom dramaturgitidslinjen. ”...*oppbyggingen av det, når er spenningen? Når er folk moden for mersalg/merkjøp? Når der det en når toppen? Hvilke nedturer får du i løpet av opplevelsen, også i forhold til når det roer seg ned? Når får du en ny topp? Og hvordan avslutter du opplevelsen?*”(XXL-1). I dramaturgien av opplevelsesproduktene bruker de storytelling som et sentralt virkemiddel, da denne er med på å bygge opp spenningen og det autentiske i opplevelsesproduktet. Gjennom dramaturgi bygger en opp og iscenesetter opplevelsen slik at den har både emosjonelle oppturer og nedturer, altså en bygger opplevelsen opp som et teaterstykket (Pine og Gilmore 1998). ”*fokus på storytelling rundt både flora, fauna, lokalhistorie og kultur. Altså hva ser du? Hvorfor ser du det? og hvordan ser det ut?*”(XXL-2). Et av de sentrale målene for XXLofotens opplevelsesprodukter er kunnskapsformidling, og de ønsker at kundene skal være litt klokere når opplevelsen er over. De ønsker å tilføre kundene noe mer, og dette gjør de gjennom vertskapsrollen, hvor de har fokus på at det er ”du og jeg på tur sammen” og ikke ”jeg er din guide også følger du etter meg.” Dette fokuset fjerner det klassiske sceneteppet, eller skillet mellom frontstage og backstage. XXLofoten har et ønske om at kundene skal få være med backstage, da de opplever at kundene ønsker å se hva som skjer i de bakre linjene, åpner de disse dørene og tar kunden med bak sceneteppet. Dette har de blant annet gjort gjennom konseptet Tare Mare hvor de tar med seg kundene på fisketur på dagen, og når de da kommer i land er det rett på kjøkkenet for å tilberede fangsten. Her er det også et stort fokus på kunnskapsformidling fra XXLofotens side. Dermed kan vi se at XXLofotens opplevelser bygger veldig på interaktivitet/relasjoner mellom XXLofoten og kunden, men også mellom kunden og omgivelsene og kundene seg i mellom. Innad i relasjonene kan det oppstå verdi på

forskjellige måter, og bedriftene må forstå hvordan relasjonene skaper verdi for kundene (Mossberg 2007). De bruker interaksjon som et virkemiddel for å skape en icebreaker mellom de som er på jobb og de som er ute for å kose seg, og for å skape følelsen av at det er ”du og jeg på tur sammen.” De bruker interaksjon for å danne en sosial arena. Da de har opplevelsprodukt hvor en er på turer opptil 10 timer på en dag, er det viktig at en har et fokus på positiv interaksjon slik at kundene får en best mulig opplevelse og dermed drar derfra med mer enn da de ankom XXLofoten. Dette har også sammenheng med at 80-90% av XXLofotens produkter baserer seg på kundens deltakelse, altså samskapning. Det vil si at kundene bidrar til sin egen opplevelse som medprodusent (Boswijk, Peelen og Olthof 2012). Gjennom å bruke opplevelsdesignverktøy, som alle har kunden i fokus, så har XXLofoten et godt grunnlag for å legge til rette for samskapning, interaksjoner, verdiskaping og minneverdige opplevelser for kundene.

Da de har fokus på blant annet tema og sikkerhet gir det oss grunnlag for å anta at Carú og Covas tre grunn dimensjoner ligger til grunn for XXLofotens opplevelsprodukt og deres generelle drift. *”Vi har prosedyrer, dokumentasjon og risikoanalyser som ligger til grunn for det vi skal gjøre.”(XXL-1)*. De har kartlagt varigheten på produktene, og laget de slik at kunden ser at de har en klar start og en klar slutt. De har sterkt fokus på sikkerhetsaspektet rundt opplevelsene, både gjennom kompetanse hos de ansatte og ved behov gjennom eksterne samarbeidspartnere. De har et fokus på at kundene skal føle seg trygge og at de blir ivaretatt. *”For alle kajakkturene vi gjør med grupper så har vi en sikringsbåt i bakgrunnen, og det er vår måte å svare til kunden på at ja, vi tar vare på dere og vi skal sørge for at dere komme dere på land igjen.”(XXL-1)*. De gjennomkjører og kvalitetssikrer alle opplevelsproduktene fra alle mulige hold, slik at de vet at produktene når deres ønskede standard. Deretter blir de gjort salgbare gjennom tema og merkenavn til alle de ulike konseptene, slik som at en fjelltur blir kalt for å gå på Verdens Tak, og et av fiskekonseptene kalles for Lofoten Sjømatteater. Bruk av merkenavn kan være et viktig virkemiddel for å skape blant annet reason-to-go, og for å bygge opp forventningene som kundene måtte ha til opplevelsproduktet. Dersom vi ser på teorien bak LEO-pyramiden kan dette relateres opp mot kontraster. Altså man gir opplevelsen et navn som skaper en kontrast mot det hverdagslige gjennom en illusjon av konseptet (Pedersen 2012). Dette igjen kan skape motivasjon og engasjement hos kunden til å ta del i og kjøpe opplevelsproduktet, gjennom at en fremkaller de rette følelsene hos kundene (Taylor i Nyeng 2000).

Oppsummering

XXLofoten sine opplevelsesprodukter bygger på konseptualisering. Til bakgrunn for konseptualiseringen bruker XXLofoten LEO-pyramiden, dramaturgi, og interaksjon som verktøy i opplevelsesdesignprosessen. Vi kan også se at de bygger opp sine konsepter etter Carú og Covas tre grunndimensjoner; enclaved, sikkerhet og tema (Carú og Cova 2007). De har også et sterkt fokus på skreddersøm utfra de enkelte kundene, noe som forteller oss at produktutvikling skjer kontinuerlig og også under selve opplevelsen da det alltid er små tilpasninger som må foretas.

4.2.2 Lofotr Vikingmuseum

Opplevelsesdesign

Vi spurte en av våre informanter om hva han/hun mente opplevelsesdesign var, og som svar fikk vi: *”Opplevelsesdesign for meg er en strukturert prosess hvor man går fra at man har en idé og et ønske om å formidle et budskap til publikum, altså et ønske om å gi noe til publikum... Men så må det her over i en prosess hvor man begynner å tenke på hvordan dette skal fungere som en opplevelse for gjesten.”*(LV-2). *”Vi er veldig opptatt av at det som blir formidlet her skal være forskningsbasert kunnskap... vi har et ønske om å lage opplevelser som er gøy for publikum.”*(LV-3). Lofotr Vikingmuseum er et museum som leverer opplevelseskonsepter bygget på historie om vikingtiden, og dermed er autentisitet en viktig faktor i utviklingen eller videreutviklingen av opplevelsesproduktene deres. Som nevnt tidligere definerer Pedersen (2012) autentisitet som noe ektefølt og troverdig for kunden. *”Når vi formidler vikingtid er det viktig at det som formidles oppleves som autentisk... dette går igjen i hele konseptet vårt.”*(LV-3). Lofotr har vikingtid som den røde tråden og overordnede tema for opplevelsesrommet. En finner det i butikken hvor de selger alt fra bøker, drakter, sverd, osv., og i kafeen har de mat som er inspirert fra vikingtiden, også har de jo også en utstilling med autentiske vikinggjenstander og de har et langhus som er bygget og ser ut som det ville gjort i vikingtiden. De har i tillegg et uteområdet som viser frem ulike elementer fra vikingtiden. Det er naturlig at Lofotr bygger sitt konsept på vikingtid, da det er gjort reelle funn på stedet. *”Det ligger noe ekte i bunnen her, det autentiske, som gjør at vi har hatt muligheten til det her.”*(LV-3). *”Vi er en kunnskapsformidler, man da vi også er en opplevelsesbedrift, betyr det at vi ønsker å formidle kunnskapen på en annen måte enn bare å lese seg til den... for det er på denne måten vi kan nå et større publikum, og ikke bare de spesielt interesserte.”*(LV-3). Lofotr har et sterkt fokus på kunnskapsformidling, og det skal være troverdig kunnskapsformidling.

Opplevelsesdesignverktøy

Lofotr har en veldig systematisk prosess når de designer nye opplevelsesprodukter, helt fra idéstadiet og oppover. De bruker dramaturgi og LEO-pyramiden aktivt som verktøy når de designer, slik at de klarer å oppnå en autentisk og spennende opplevelse for kundene sine. Dette er verktøy som de har blitt kjent med gjennom arenaprosjektet Innovative Opplevelser, hvor de presenterte tanker og ideer og fikk tilbakemeldinger på disse, og også ble godt kjent med blant annet LEO-pyramiden og dens funksjoner. Når de utvikler nye produkter setter de sammen en gruppe bestående av den kompetansen som er relevant i forhold til det spesifikke produktet. *”Vi jobber med innovasjon knyttet til produktutvikling direkte, altså enkeltstående produkter.”(LV-1).* Dette er med på å bidra til at en kan systematisere designet av opplevelsene bedre, da en får fokusere og bruke kompetansen en har til akkurat det enkeltstående produktet, og gjøre det best mulig. En annen ting Lofotr gjør for å kvalitetssikre produktene sine er at de kjører produktene i en test-fase. En starter med å finne behovet, deretter løsningen for å dekke behovet, og til slutt så tester man ut løsningen (Pedersen 2012). Testingen skjer i starten når de setter det i ordinær drift, noe som bidrar til at en får tilbakemeldinger fra publikum, som igjen skaper muligheter for endringer og forbedringer. *”Det kan jo hende vi gjør justeringer når vi ser at salget ikke virker helt som det skal eller at vi kan gjøre noe annerledes.”(LV-1).*

Lofotr har et utstrakt samarbeid med flere eksterne aktører, slik som Cruiseskip og Hurtigruten, og flere av deres besøkende kommer fra nettopp disse. Dermed er et samarbeid når det kommer til opplevelsesdesign naturlig i denne sammenhengen, slik at de får tilpasset opplevelsene til de preferansene som de måtte ha. *”For å dra det helt ut i form av opplevelse, må vi slippe til andre krefter...”(LV-2).* Dette kan gå på varighet på konseptene, språk- og kulturtilpasninger, og lignende. Men til tross for at en i forkant til dels vet hvilke preferanser kundene måtte ha, må en tilpasse underveis i opplevelsen. *”Noe må de rett og slett improvisere på stedet, utfra det som skjer på stedet der og da når kunden står der.”(LV-2).* Dette kommer som følge av interaksjon med kunden der og da, som gjør at en må tilpasse seg litt, men Lofotr er blitt såpass rutinerne på dette at de vet det aller meste om kundene i forkant. Interaksjon er en stor del av vikingmuseets opplevelser, både mellom de ansatte og kunder, kunder og andre kunder, samt kundene og omgivelsene. De har et veldig tilpasset tilbud, som lar kundene selv bestemme grad av interaksjon og deltakelse, slik at kundene selv kan bidra til å skape sin egen opplevelse. *”Så det er også en del av produktutviklingen vår å tilpasse, kall det for komforten, slik at en gir mest mulig rom for opplevelsen, og fjerner negativt*

fokus.”(LV-1). En må ha kontroll på verdidriverne i opplevelsesrommet (Pedersen og Jervan 2012), altså en må vite hvordan disse påvirker verdiskapning hos kunden, både positivt og negativt. Dette streber Lofotr etter gjennom å fjerne de negative, og forsterke de positive. Da Lofotr har mange forskjellige kundegrupper, både individuelle og grupper fra fjern og nær, er det mye som må tas hensyn til i produktutviklingsfasen. *”Det er ikke bare selve innholdet i opplevelsen, men det er logistikken, hvordan skal en få det til å virke, ikke bare det å fortell innholdet men også få gjesten til å være i godt humør når opplevelsen skal fortæres.”*(LV-1).

Innovasjon

”Vår kunnskap om vikingtiden endrer seg. Det er også det utgangspunktet som på en måte gir oss behov for endring og utvikling, og nye produkter.”(LV-3). Behovet for nye produkter kommer som følge av tilbakemeldinger fra kunder, men også som vi ser av ny kunnskap om vikinger, altså det også er en indre drivkraft som driver innovasjonsprosessen til Lofotr. Da de streber etter å være autentisk er det viktig for dem at de utvikler nye produkter i takt som ny kunnskap om vikinger kommer frem, slik at de alltid har det som er aktuelt der og da. Gjennom nye produkter og videreutvikling av gamle produkter bidrar en også til at kunder besøker museet flere ganger, altså gjenkjøp.

Oppsummering

Lofotr Vikingmuseum har en rekke konsepter som alle bygger på vikingtid, og viktige faktorer i leveransen av opplevelsene er forskningsbasert kunnskapsformidling og autentisitet. De har en veldig systematisk prosess når de designer nye opplevelsprodukt, og bruker verktøy som blant annet LEO-pyramiden og dramaturgi. De har også et sterkt fokus på at en må tilpasse opplevelsene utfra de enkelte kundene og deres grad av interaksjon og deltakelse.

4.3 Kundens inngangsposisjon og dens påvirkning på bedriftens designprosess

I dette delkapitlet vil vi analysere funn i henhold til forskningsspørsmål 2: *Hvordan spiller kundens inngangsposisjon inn på bedriftens designprosess?* Her ønsker vi å se på hvordan kundens inngangsposisjon i praksis blir tatt hensyn til i opplevelsesdesignprosessen. Vi starter med å analysere data fra XXLOfoten, deretter analysere data fra Lofotr Vikingmuseum.

4.3.1 XXLOfoten

”Den type opplevelsesrom som vi har rundt oss her i Lofoten og i Nord-Norge generelt, det blir bare mer og mer trendy, og mer og mer in. Folk vil ut, de vil oppleve det genuint ekte, de vil ta på, føle på, smake på...”(XXL-2). Da trendene i markedet går mot det at folk ønsker å

oppleve noe i motsetning til å bare slappe av og ikke gjøre noe, så krever det mer av opplevelsesbedrifter som blant annet XXLofoten. Dette stiller igjen krav til valg av målgruppe og bedre kartlegging av kundene, altså finne rett kunde til rett produkt eller rett aktør. *”... det er hele tiden er en dynamikk i det her med å klare å finne rett gjest på rett plass, det er det som det handler om.”(XXL-1).*

Kartlegging av kunden

Kartlegging av kunden er noe av det viktigste forarbeidet en gjør i opplevelsesbedrifter. *”Vi er ikke opptatt av å skulle gjøre noe gøy for bare de sprekeste, vi vil at hele laget skal med... Alle skal nå sin optimale opplevelse.”(XXL-1).* For å oppnå dette må XXLofoten kartlegge kundene sine behov, ønsker og forutsetninger i forkant av både selve opplevelsen og i designet av opplevelsen. For å i det hele tatt å kunne tilpasse produktene må en ha kunnskap om kundenes inngangsposisjon (Pedersen 2012). Da XXLofoten ofte er førstekontaktpunkt har de som oftest mulighet til å spørre de kundene som kommer direkte ut og slik kartlegge hva de ønsker og hvilke forutsetninger de har. XXLofoten har også vært en del av opplevelsesnæringen en god stund og har dermed opparbeidet seg en kompetanse og erfaring når det gjelder å kartlegge kundene. *”Innsamlingen av informasjon baserer seg veldig på learning-by-doing, at vi har skaffet oss en erfarings- og kompetansebase internt som gjør at vi føler at vi er mer og mer trygge på å vite hva kundene vil ha.”(XXL-2).* De kjenner de ulike kundegruppene og vet hva de ønsker gjennom at de er så i direkte kontakt med de gjennom opplevelsen, de vet for eksempel hva nordmenn ønsker i forhold til hva tyskerne ønsker å få ut av en fisketur. Pedersen (2012) poengterer hvordan en gjennom å kjenne kundenes inngangsposisjon får en unik kontakt med kundene, og dermed vil kunne tilpasse produktet til de respektive kundene.

Markedsføring

For å få riktig kunde til riktig produkt er det viktig å være tydelige i markedet, og dette blir lettere dersom en kjenner sin egen målgruppe og deres forventninger og forutsetninger. Det er viktig at XXLofoten er tydelige i deres markedsføring og kommunikasjon med markedet, slik at de får formidlet den informasjonen som er nødvendig og fremstiller opplevelsene på riktig måte. *”Være tydelige i kommunikasjonen, vite hvem det er du snakker med, men da må du ha kunnskap om de målgruppene... og hvordan skal du kommunisere med denne målgruppen.”(XXL-2).* Her må en være nøye med hvilken plattform og kommunikasjonsmetode en bruker for å nå ut til de respektive målgruppene, slik at informasjonen blir mottatt korrekt av disse.

Da XXLofoten er veldig tydelige i hvem det er som kommer inn under deres målgruppe er de også naturligvis tydelige i markedsføringen og kommunikasjonen slik at denne når den respektive målgruppen. XXLofoten har også opparbeidet seg en ganske stor kundeportefølje med blant annet faste gjenkjøp, dette kommer nok av deres fokus på å levere så godt at kundene snakker godt om dem, altså at de prøver å oppnå positiv vareprat om produktene og skaffe seg flere potensielle kunder gjennom dette. *”Vår ambisjon i XXLofoten er at produktene våre skal være så bra at de skal være med å trigge valg av reisemål.”(XXL-2).* Dette er også en side ved XXLofotens markedsføringsarbeid, at de ikke bare selger inn seg selv, men også Lofoten som reisemål, og dermed også hjelpe omkringliggende aktører. *”Finne rett gjest på rett plass... At en evner å være så raus at du ser at dette er mer rett for den aktøren og hanskes med, enn for oss.”(XXL-1).* For det hele handler om å gi kunden den beste og mest meningsfulle opplevelsen, så dersom en ikke får det hos dem så er ikke XXLofoten redd å være raus og anbefale andre som er mer riktige for den kundegruppen. *”Jeg tror også at i neste omgang så vil du bli preferert, fordi du hadde evne til å være så raus.”(XXL-1).*

Kundens inngangsposisjon

Gjennom kunnskapen om kundegruppene er det letter å tilpasse hvert av opplevelsproduktene til den enkelte målgruppen, noe som også bidrar til at de får en pekepinn om hvilke forutsetninger og kompetanse en kan forvente av målgruppene. Gjennom at en kjenner kunden kan en dermed bidra til å fremme og legge til rette for minneverdige og gode opplevelser. XXLofoten har tilpasset produktene sine utfra for eksempel varigheten på turene, ulike vanskelighetsgrader, osv. slik at de skal kunne tilpasses den enkelte kundegruppe og deres preferanser.

”... at du har fått riktig og relevant informasjon før du kommer... Vi må prøve å sette oss i kundens ståsted når vi planlegger et arrangement eller planlegger gjennomføringen av et konsept.”(XXL-1). Som kjent så må en for å kunne tilpasse produkter til den enkelte kunde, for å kunne gjøre dette må en kjenne til kundens forventninger og forutsetninger i forkant av opplevelsen. Forutsetningene hos kundene må XXLofoten kjenne, og eksempler på forutsetninger kan være evner, betalingsvillighet, mental og fysisk tilstand (Pedersen og Jervan 2012). *”Du vet at noen vil klare seg med å gå 200 moh. og er kjempefornøyde med det, og dersom det er utsikt der så er alt fantastisk. Også har du noen som må helt til topps uansett, så ingenting er likt, og en må hele tiden ta høyde for at du skal få alle til å føle at de*

når sin topp.”(XXL-1). Dette understreker viktigheten med en fleksibilitet i utformingen av opplevelsene, at en tar høyde for kundenes ulike kompetanser og mål for opplevelsen. En må i opplevelsdesignfasen være oppmerksomme på om produktet er tilpasset alle som deltar, og at til og med lederen av gruppen kan lene seg tilbake og stole på at de som leverer produktet har kontroll og oversikt over alle de små tingene. *”Den rollen skal vi ha, og den skal vi ha så sterkt at lederen i gruppen skjønner at vi har kontroll, og at han kan slippe taket og kose seg.”*(XXL-1).

Oppbyggingen av forventningene skjer gjennom kartlegging av kunden og tilpassing og designet av opplevelsene. *”For det handler om å bygge opp en forventning og levere på det. Så enkelt, eller vanskelig, er det.”*(XXL-2). Dersom kundene har en forventning om å dra opp en kveite på 200 kg på en fisketur med XXLofoten, så må XXLofoten tilpasse og designe opplevelsen slik at dette kanskje kan la seg gjøre. Alt fra hvilken årstid, utstyr, mannskap, osv. som en trenger for å kunne muliggjøre og innfri kundenes forventninger. Her må en også ta hensyn til kundenes ulike utgangspunkt, altså kundens inngangsposisjon, for som en av våre informanter sa: *”Hva er en fiskeopplevelse for deg, og hva er en fiskeopplevelse for en som har gått å tråkket på brostein i Paris hele livet. Det eneste jeg kan garantere er at det helt sikkert er to forskjellige ting.”*(XXL-2).

Samskapning

Noe som er viktig å ha i bakhodet når en arbeider med kundens inngangsposisjon og design av opplevelser er nettopp det faktum at kunden selv er med på å skape sin egen opplevelse. XXLofoten legger i stor grad opp til samskapning, og mener at dette bidrar til en optimal opplevelse, som en også kan se av teorien. *”Jo større delaktighet du har, jo større grad av suksess har du også, fordi at du selv får være med å legge premissene... Det beste vi kan oppnå det er jo at kunden får være med å skape den grad av suksess han vil i forhold til den opplevelsen han/hun tar del i.”*(XXL-1). Dette kan kobles opp mot Carú og Cova (2007) og deres bruk av begrepet immersion, som vil si i hvor stor grad kunden går inn i opplevelsen og blir en del av denne. En gruppe består av individer, derfor er det viktig å ha fokus på kunden som et individ, altså kartlegge den enkelte kunde og tilpasse i den grad det lar seg gjøre. XXLofoten gjør blant annet dette gjennom at det ikke er noen tvang til å delta på alle delene av opplevelsene, og de tilpasser blant annet fjellturene slik at den spreke får gå fremst og presset seg slik han/hun ønsker samtidig som de som danner baktroppen får gjøre dette uten at de føler at de holder tilbake noen.

Oppsummering

En viktig ting som XXLofoten må gjøre for at de skal kunne levere de best mulige opplevelsene til kundene er at de må kartlegge kundenes behov, forventninger og forutsetninger i forkant av både selve opplevelsen og designet av opplevelsen. XXLofoten tilpasser produktene i forhold til kundens inngangsposisjon gjennom å tilby ulike produkter, og designer produktene utfra kunnskapen om kundene. Et fokus de også må ha er på tilpasningen av opplevelsene underveis utfra de ulike kundegruppene og deres preferanser, og legge til rette for samskapning med kunden. De må være tydelige i kommunikasjonen ut til kundene om produktene de leverer, fordi at det handler blant annet om å bygge opp en forventning og levere på denne.

4.3.2 Lofotr Vikingmuseum

Lofotr satser på å nå de aller fleste med sine produkter, altså er deres målgruppe ganske stor. De retter seg i hovedsak mot turister, både individuelle og grupper, men også mot lokale og forretningsmarkedet. *”Noen grupperinger har høy kunnskap både om Lofoten og Nord-Norge, men også om vikingtid. Andre har for så vidt høy kunnskap om Lofoten som reisemål, men lav kunnskap om vikingtid, som jo er kjernen i det vi formidler.”*(LV-1). Dette gjør at Lofotr må tilpasse produktene sine slik at de passer til alle kunnskapsnivåer, slik at alle føler at de til dels får dekket det behovet de har. Men de legger ikke til grunn for at en skal dra fra museet som noen eksperter på vikingtid, men det er mer for å vekke en interesse og gi en generell og interessant innføring i vikingtid som tema og litt rundt dette. *”Vi formidler noen av de store linjene, men uten å gå for mye i detaljer. Detaljer blir en sak for den enkelte gjest... For det er på den måten vi kan nå et større publikum, og ikke bare de spesielt interesserte.”*(LV-3). Lofotr opplever i stor grad at for noen så er det kunnskapen og interessen for vikingtid som er forutsetningen for besøket, men for veldig mange så er det ikke det. Forutsetninger da kan for eksempel være at de bare ønsker å besøke en av de største attraksjonene i Lofoten mens de er der på ferie, eller lignende.

Kartlegging av kunden

Opplevelsesdesign hos Lofotr baserer seg i stor grad på behov som de fanger opp i fra kundene, men i størst grad fra grupperinger av kunder, det er sjeldent en enkeltkunde får gjennomslag. Det handler om å kartlegge kundene i størst mulig grad, og dette har Lofotr skaffet seg i hovedsak gjennom erfaring, men også en del synsing. De som besøker museet kommer av ulike grunner. *”Alle er opptatt av en opplevelse og underholdning på et vis, men noen er opptatt av det seriøse og vil få med seg litt mer av det som egentlig har skjedd og*

historien, mens andre er her bare for å ha det gøy.”(LV-2). Dette understreker viktigheten av å kartlegge kundens inngangsposisjon slik at en kan ha noe å tilby både de som er der for historiens del og for de som bare ønsker å oppleve noe gøy og litt utenom det vanlige. ”Vi tenker på hva vi tror gjestene vil reagere på eller ikke. Og om denne reaksjonen er ønskelig eller ikke, og om den tjener en hensikt eller ikke.”(LV-1).

Kundens inngangsposisjon og tilpasning

Når en da har kartlagt kundens inngangsposisjon, gjelder det å tilpasse produktene utfra de forventningene og forutsetningene som en avdekker. Ulike forutsetninger som kan være relevante for Lofotr å kartlegge kan være kundens bakgrunn, personlige interesser og mentale og fysiske tilstand (Pedersen og Jervan 2012). Et av opplevelsesproduktene de har er et Gilde, og dette kan kjøres på forskjellige måter alt etter hvilke type gjester som kommer og tar del i opplevelsen. Men det å sette kundene i den rette stemningen er viktig uansett kundegruppe som besøker museet. *”Det vi kanskje er aller best på er å sette folk i en stemning, og den får du først og fremst når du kommer opp i høvdingehuset... Boligdelen og gildehallen spesielt er innredet på en slik måte at det skal sette folk i den rette stemningen...”(LV-3) ”Du har en slags stemning rundt, og du setter opp en slags ramme, og vi spiller litt opp til dette også. I den grad folk ønsker å bli dratt med, så åpner vi også for dette.”(LV-2). En må også tilrettelegge i henhold til den grad av deltakelse som kundene selv ønsker, enten de vil være aktiv eller passiv. Dette har Lofotr vært flinke på, da de tilbyr et utvalg av opplevelsesprodukter som både baserer seg på aktiv deltakelse, men også passiv deltakelse, slik at kunden selv kan velge grad av deltakelse. Dette er svært viktig da det ikke er noen kunder som er like, og dersom en kun har aktiviteter basert på aktiv deltakelse så ekskluderer man faktisk de som ønsker å være observatører og ikke-deltakende. ”Det skal få lov å være gjestens sitt eget valg om de ønsker å være aktivt deltakende. Vi skal ikke presse noen inn i situasjoner som de føler seg ukomfortable i.”(LV-3). Hos Lofotr er interaksjon og dialog to viktige faktorer for å oppnå positiv samskapning hos kundene, dette vises gjennom at man spiller på interaksjon og lar kundene delta i den grad de ønsker.*

Markedsføring

Lofotr prøver også i stor grad å styre kundenes forventninger til deres opplevelsesprodukter, og dette gjør de gjennom markedsføring. *”Vi tror at det er grunnleggende hvordan vi selv fremstiller oss for hvordan gjesten oppfatter oss...”(LV-1). ”Det er viktig at man er litt forsiktig i markedsføringen, sånn at man ikke skrur opp forventningene for høyt. Det er veldig*

viktig at gjestene sine forventninger blir innfridd.”(LV-3). Dersom en skrur forventningene til kundene for høy opp og ikke leverer til den grad man har markedsført at man skal, vil man kanskje oppleve at kundene ikke får den optimale opplevelsen. Det er også svært viktig at man tenker på hvilke markedsføringskanaler man skal gå gjennom, da spesielt i forhold til de kundene man ønsker å nå. Da Lofotr både har internasjonale og nasjonale kunder er valg av markedsføringskanal og virkemidler svært sentrale når det gjelder og styre forventninger og gi presist bilde av hva det faktisk er de leverer.

Oppsummering

Lofotr har en veldig stor målgruppe, noe som kan gjøre kartlegging av kundene utfordrende. Deres kartlegging av kundene skjer i hovedsak gjennom erfaring, men også en del synsing. De ønsker å vekke en interesse for vikingtid hos de besøkende, og levere produkter som de forsøker å tilpasse alle de ulike kunnskapsnivå kundene måtte ha. De tilpasser også produktene slik at kundene selv kan legge opp til hvor aktivt de ønsker å delta, og dette da de har en stor målgruppe med mange ulike individer. Noe Lofotr har fokus på er det å styre kundenes forventninger gjennom deres markedsføring, slik at en ikke skrur forventningene for høy eller for lavt i forhold til hva de leverer.

4.4 Opplevelsesdesign og bedriftens medarbeidere

I dette delkapitlet vil vi analysere funn i henhold til forskningsspørsmål 3: *Hvordan har opplevelsesdesignprosessen i bedriftene konsekvenser for medarbeiderne og deres kompetanse?* Her ønsker vi å se mer på hva det er som kreves av bedriften og bedriftens ansatte i en opplevelsesbedrift, og da spesielt når de utvikler nye opplevelsesprodukter. Vi analyserer først datamaterialet fra XXLofoten, deretter datamaterialet fra Lofotr Vikingmuseum.

4.4.1 XXLofoten

Kompetanse

”Styrken vår er helt klart den humankapitalen vi har hentet inn i bedriften her, altså vi er produktene...”(XXL-2). ”Vi er ganske selvhjulpne fordi vi har turt å ansette mye av den spisskompetansen som vi trenger.”(XXL-1). XXLofoten har vært frempå og ansatt mye kompetanse på heltid som kanskje ikke er veldig vanlig ansette innenfor normal reiselivsbransje, slik som blant annet IT-kompetanse. ”Med den arbeidsstokken vi er i dag, så har vi prøvd å få så stor breddekompetanse som mulig inn her at vi i sum er ganske sterke innad.”(XXL-1). Dette har gjort at det skal en del til for at XXLofoten trenger å leie inn annen

kompetanse, noe som i sum er bra for både lønnsomheten og bedriften generelt sett. Men til tross for dette, innehar ikke nødvendigvis XXLofoten all nødvendig kompetanse. *”Vi er selvhjulpne, men vi er veldig åpen og ærlig på det vi ikke kan selv.”(XXL-1)*. De kjenner sin egen kompetanse så godt, at dersom den ikke strekker til så er de så fleksible og ærlige at de leier inn den eventuelle kompetansen som mangler, enten det gjelder spesifikk guiding, ribbåter, og lignende.

Samarbeid og kompetanse

De har blant annet et samarbeid med en bedrift i Svolvær som driver med ribbåter som de bruker når de tilbyr slike opplevelser. De er veldig klar over at de selv ikke kan drive med alt, da dette ikke vil gagne det lokale næringslivet. *”den eneste aktiviteten som vi egentlig ikke eier selv er ribbåter, og det er rett og slett fordi at vi har en veldig dyktig kar rett ved siden av her... det vil være ren kannibalisme og ta opp konkurransen med han.”(XXL-1)*. De har en del samarbeid med eksterne aktører både i forbindelse med utviklingen av nye produkter og på områder hvor de selv ikke leverer, slik som blant annet hotell. *”Vi samarbeider med veldig mange, vi samarbeider med alle de dyktigste på overnatting, bespisning, turbusser... og vi leier også inn guider da vi selv ikke er sertifiserte guider, vi er fortellere og verter.”(XXL-1)*. Hovedfokuset til XXLofoten er å levere det aller beste for kunden, og dermed stilles det strenge krav til kompetanse innad i bedriften og hvem de velger å samarbeide med utenfor bedriften.

Utdanning, rekruttering og opplæring av medarbeiderne

”... at man må vite hvor mange forskjellige fagkompetanser man kan få inn i denne bransjen. En må ikke nødvendigvis bare studere reiseliv, men at dersom en brenner for IT eller andre ting passer det også utrolig godt i den moderne opplevelsesindustrien.”(XXL-1). Dette understreker hvilke ulike kompetanser og utdannelse en kan benytte seg av innen opplevelsesnæringen, at ingen utdanning er unyttig og kan benyttes på en eller annen måte. Men det gjelder å benytte denne kompetansen riktig, og forme den utfra behovene som bedriftene måtte ha. Dette gjøres gjennom opplæring av de ansatte i de respektive bedriftene, men også gjennom rekruttering. En starter med å rekruttere kompetanse som man trenger, og dette er hos XXLofoten en omfattende og grundig prosess som de nå er inni. *”Det er første gangen vi ansetter folk på intervjubasis, for ellers så har vi headhuntet mer eller mindre.”(XXL-1)*. Når kompetansen er kommet i bedriften, må en forme og utnytte den til bedriftens beste. Dette skjer gjennom opplæring og at en stiller krav til medarbeiderne som en

ansetter, da det er de som er bedriftens ansikt utad. XXLofoten stiller blant annet store krav til de som skal være guide for de må kunne gå god for de som er med gjestene på tur, både når det gjelder vertskapsrollen, sikkerhetsaspektet, fortellerrollen, og generelt sett må de kunne håndtere ulike typer individer og situasjoner. De har blant annet et opplevelseskonsept i Henningsvær som innebærer rappelling fra en bro ned i en kajakkflåte. Her er guiderollen kjempeviktig, for det er guidens rolle å ufarliggjøre det farlige, altså prøve å få alle deltakerne med på rappelling og få dem til å føle seg trygge på det. *”Min påstand er at hvem som helst kan lære seg å padle kajakk eller gå i fjellet, men det å være verten eller vertinnen, altså den gode turkameraten, formidle den gode historien på en troverdig måte, det er det som løfter produktet fra det ordinære til det spektakulære.”*(XXL-2). Om en klarer å løfte produktet fra det ordinære til det spektakulære går veldig på innsatsnivået til guiden, og kundens grad av immersjon og deltakelsen (Mossberg, Hanefors og Hansen, i review). Dersom guiden presterer over basic, altså gir mye av seg selv og legger til rette for kundens grad av immersjon og deltakelse, vil en kunne greie å løfte opplevelsen for kunden (ibid.).

Innovasjon

”I og med at vi er kommet dit som vi har at vi har den kompetansen som vi har innomhus, så har vi muligheten til å drodle, vi har ganske mange ulike hoder... det er ingenting som skjer veldig overilt, vi vet alle når det er modent for å se dagens lys, vi kjenner på oss når det er klart. Tankespinningen skjer hele tiden...”(XXL-1). Da XXLofoten har mye ulike kompetanse innad i bedriften er det klart at det er enkelte som kanskje vil stå og holde i innovasjonsknappen når det kommer til utviklingen og designet av nye produkter, men veldig ofte så er det slik at innovasjon der skjer som følge av en opplevelse de allerede har. De bruker som nevnt tidligere en del verktøy i opplevelsesdesignprosessen, men ofte er det slik at de i startfasen lar kreativiteten blomstre og at man heller henter det ned litt og ser på om det er mulig å ta det noe videre. *”Det er noe med de ringene i vannet, så ser du en ny hele tiden, så veldig mye er nok det at det ene griper i det andre hvordan en skal klare å videreutvikle det.”*(XXL-1). Behovet hos XXLofoten for å videreutvikle eller skape nye opplevelsesprodukter kommer ikke som et direkte behov fra kundene eller konkurranse i markedet, men ofte som et behov for å videreutvikle bedriften i seg selv. Dette ser vi gjennom at XXLofoten ofte lager spinnoff-produkter til allerede eksisterende produkter, og dette er for å tilby kundene noe nytt og for å styrke sin posisjon i markedet.

Intern markedsføring

Selve innovasjonsfasen krever mye, spesielt da alle bidrar til denne. Det krever blant annet at alle snakker samme språket og at alle trekker i samme retning, noe som går veldig på intern markedsføringen i bedriften. XXLofoten har et sterkt fokus på intern markedsføring og ønsker at alle skal være på samme nivå når det kommer til blant annet opplevelsesdesign og konseptutvikling. *”Jeg opplever i alle fall at her hos oss så har det vært en veldig intern bevisstgjøringsprosess rundt det med konseptutvikling, hvorfor vi gjør det og hvor i næringskjeden vi faktisk tjener penger... jeg da formidler det og lærer opp mine ansatte til å tenke på denne måten, først da får du gode diskusjoner rundt produktutvikling, for man diskuterer det da fra samme nivå.”(XXL-2).* Så når alle innad i bedriften snakker samme språket og forstår hvorfor ting gjøres slik som de gjøres vil en klare å få til produktivitet og kommunikasjon, som igjen vil bidra til at opplevelsesdesignprosessen vil foregå på en mer produktiv måte og med kunden i fokus. *”Ikke nødvendigvis tar hensyn til hva jeg syntes er gøy, men hva jeg tror gjestene vil ha.”(XXL-2).* De fokuserer på kundens inngangsposisjon, altså kundens forutsetninger og forventninger, og setter de i fokus og prøver å innfri dem i størst mulig grad gjennom opplevelsesdesignprosessen. Men dette forutsetter at de ansatte har kunnskap om kundenes inngangsposisjon og kompetanse generelt sett rundt opplevelsesøkonomi og opplevelsesdesign. Dette har vi inntrykk av at XXLofoten har, og de har et sterkt fokus på kompetanseheving innad i bedriften både når det gjelder design av nye produkter ved bruk av ulike verktøy men også spesielt når det kommer til vertskapsrollen som kan sees på som nøkkelen til deres gode opplevelsesprodukter. Gjennom XXLofotens flate struktur i bedriften er alle driftsfokuserte og har kunden i fokus, og den flate strukturen bidrar også til at alle vet hva som kreves av de siden det ikke er noe sterkt skille mellom for eksempel daglig leder og de som arbeider under daglig leder. Fokuset er på å videreutvikle bedriften sammen. En flat struktur legger til rette for bedre kommunikasjon og relasjoner og bidrar dermed til bedre samarbeid og organisasjonskultur.

Kompetanseheving

Da alle de ansatte på et eller annet tidspunkt er i direkte kontakt med kundene, krever det at alle har kunnskap om hva som foregår i bedriften og hvorfor ting gjøres slik som de gjøres. Noe som igjen viser at en må ha fokus på kompetanseheving blant de ansatte slik at de til en hver tid er klar over hva det er som kreves av dem. Dette gjelder også alle XXLofotens eksterne samarbeidspartnere, de må også forstå hva det er XXLofoten står for og hva de selger, altså at de har produktkunnskap og kompetanse, slik at de på best mulig måte kan

selge inn XXLofotens produkter. ”Det er særdeles viktig i forhold til det her med samarbeid, at man skjønner og finner sine roller, hva er vi gode på og hva er dem gode på, og i sum blir man krutt.”(XXL-1).

Oppsummering

En av styrkene til XXLofoten er deres humankapital, og deres sammensetning av fagkompetanse og erfaring har gjort at de er kommet så langt som de har til nå. I opplevelsesdesignprosessen kreves mye, og alle bidrar til denne. XXLofoten legger opp til sterk intern markedsføring slik at alle snakker samme språk og trekker i samme retning. Et av fokusene de har er på kompetanseheving, og alle deres medarbeidere skal til en hver tid være klar over hva det er som kreves av dem.

4.4.2 Lofotr Vikingmuseum

Kompetanse

Da Lofotr er både et museum og en opplevelsesbedrift stiller det ganske høye krav til at de må inneha ulike kompetanser innad i bedriften. ”Lofotr vikingmuseum har nok en litt utradisjonell sammensetning av kompetanse i bedriften, sett hvis vi ønsker å måle oss mot andre norske museum. Vi måler oss kanskje mot andre museum, men også mot reiselivs- og attraksjonsbedrifter, og der er vi mer typisk.”(LV-1). I forbindelse med produktutvikling setter Lofotr opp arbeidsgrupper som da systematisk jobber med å utvikle enkeltstående produkter, og arbeidsgruppene er satt sammen av den kompetansen som kreves utfra den type produkt som skal designes. ”Så det er kompetanse på det området man ønsker utvikling som først og fremst er viktig... enten gjennom å bruke bare dine egne folk eller går ut i et større samarbeid.”(LV-3). Lofotr arbeider med kompetanseheving internt i bedriften, parallelt med at de henter kompetansen de mangler i opplevelsesdesignprosessen utenfra. ”Det er mange type kompetanser som skal utfylle hverandre for å få det her produktet til slutt til å bli et godt produkt... Det er ikke sånn at en type kompetanse er den eneste kompetansen, eller er den viktigste kompetansen. Her er det viktig at du har den kompetansen i forhold til den oppgaven du har.”(LV-3).

Rekruttering og krav til medarbeiderne

Kompetansen som bedriften trenger hentes inn gjennom rekruttering av nye medarbeidere eller så leies den inn utenfra, enten hentet fra andre museer eller andre eksterne aktører. Lofotr sin strategi innen rekruttering er at de respektive avdelingene som trenger større

bemanning er med på å bestemme og hente inn de som de trenger. Dette er da de ser og vet hva som mangler av kompetanse og vet hvilke kvalifikasjoner de som kommer inn må ha. De fleste faste ansatte ansettes utfra kompetansekrav som blir utlyst i stillingsannonser, men Lofotr har også svært mange sesongarbeidere på sommeren og her stilles det litt andre kompetansekrav. Det stilles blant annet krav til språk, personlige egenskaper, serviceinnstilling, og lignende. I forbindelse med rekruttering av sesongarbeidere ser Lofotr som oftest mer på arbeidserfaring enn utdanning. Det blir også gitt kursing på sesongarbeiderne ut i fra hvilke oppgaver de har, slik at de skal kunne gi gjesten en mest mulig autentisk og god opplevelse. Når det kommer til de som er i direkte kontakt med kunden, da spesielt guider, får disse mer spisset kursing og kompetanse på nettopp det som går på vertskapsrollen. Altså at guiden må kunne tilpasse seg de ulike kundegruppene og deres forutsetninger og forventninger (Mossberg, Hanefors og Hansen, i review).

Intern markedsføring

”vi er organisert på den måten per i dag at hvert museum kommer inn som en avdeling i Museum Nord. Vi har en administrasjon på toppen med direktør, personalsjef, økonomisjef og markedsjef...”(LV-2). Dette vil si at det er en ganske kompleks struktur noe som kan være med å gjøre innovasjonsarbeid litt vanskeligere, da en må gjennom flere mellomledd for å blant annet få støtte til å igangsette en innovasjonsprosess. Men til tross for en kompleks struktur, har Lofotr en kultur som tilsier at alle skal fungere på et visst nivå på alle områder. *”Kulturen i fra vikingmuseet er slik at enhver skal kunne svare på bookingtelefoner, enhver ansatt skal kunne ta telefonen og kunne svare... alle skal også kunne svare om en gjest kommer innom vikingmuseet til et visst minimumsnivå... altså så gjesten ikke får sjokk og snur i døren fordi noen ikke kan svare.”(LV-2).* Dette viser til at alle de ansatte må ha en grunnkompetanse om vikingmuseet generelt, slik at de kan svare på eventuelle spørsmål som måtte komme fra kundene. Lofotr har gjennom sin intern markedsføring frontet dette, og arbeider stadig videre for å at bedriften skal bli bedre innad. *”Vi har et behov for å få en felles forståelse, en felles prioritering av hva det er som er viktig å ta tak i – hva er det vi skal sette fokus på.”(LV-2).* Et av punktene som det arbeides på er å få bedriften mer opplevelsesfokuseret, gå litt vekk fra det tradisjonelle museet til å bli en opplevelsesbedrift samtidig som man har fokuset på autentisitet og kunnskapsformidling om vikingtid i bunn.

Oppsummering

Lofotr har en utradisjonell sammensetning av kompetanse, da de både er et museum og en opplevelsesbedrift. Opplevelsesdesignprosessen krever mye ulike kompetanser, men en henter inn den kompetansen en trenger ut fra det enkelte produkt. De har også et sterkt fokus på kompetanseheving, og forbedring av intern markedsføringen. Kulturen innad i bedriften er slik at alle skal være på et visst minimumsnivå.

4.5 Overordnet problemstilling

Da har vi analysert og fått en litt større forståelse til våre tre forskningsspørsmål. Vi vil nå se nærmere og prøve å oppnå en større forståelse når det kommer til vår overordnede problemstilling: *Hvordan skjer opplevelsesdesign i opplevelsesbedrifter, og hvilken rolle spiller kundens inngangsposisjon i slike innovasjoner?* Vi vil gjøre dette gjennom å blant annet koble forskningsspørsmålene og analysen der opp mot denne, men vi vil også se litt nærmere på utfordringer som en kan møte i opplevelsesbedrifter koblet opp mot opplevelsesdesignprosessen og kundens inngangsposisjon.

Markedet som vi kjenner i dag er i konstant endring, kundene ønsker nye ting og ønsker i større grad å være med å skape opplevelsen selv. Noe som forteller oss at vi nå er i generasjon to innen opplevelsesøkonomi, altså at bedriftene må ha et større fokus på kundene og hvordan de selv kan bidra til å skape en god opplevelse. En må altså ha fokus på co-creation, eller samskapning (Boswijk, Peelen og Olthof 2012). *”Trendene går i den retningen at gjestene ønsker å være mye mer delaktige i opplevelsen, så vi fjerner oss fra den tradisjonelle betrakterturisten, til turisten som ønsker å delta selv. Altså får til en interaktivitet mellom deg og meg, det er liksom å knekke den koden der.”* (XXL-2). Dersom en klarer å knekke denne koden og legge til rette for samskapning vil en kunne nå kundene på en annen måte og kunne gi kundene en dypere og mer meningsfull opplevelse. Samt at kundenes betalingsvillighet vil vokse dersom en klarer å levere det de ønsker. *”Det er stadig flere som vil oppleve mer og som er villige til å betale dersom vi klarer å lage ordentlige gode ting.”* (LV-1). *”Det man må lære seg i denne opplevelsesnæringen det er at det er lov å tjene penger... det må man lære seg, og da må man tørre å satse på kvalitet, man må tørre å investere i det, men da skal det også gjenspeiles i et prisbildet ut til kunden.”* (XXL-1). Gjennom å fokusere på kvalitet og kundenes reelle forventninger og forutsetninger skaper man et mer differensiert produkt, noe

som resulterer i at man kan ta en høyere pris for produktet. Slik som man ser av verdiskapingsstigen (Pine og Gilmore 1998), som vi har nevnt i innledningen av oppgaven.

Designprosessen kan man si er en av hovedaktivitetene hos opplevelsesbedrifter, da det er denne som skaper grunnlaget for de opplevelsesproduktene de leverer. Derfor må denne prosessen være gjennomtenkt og legges stort fokus på, slik at en skaper et best mulig sluttprodukt. ”Så opplevelsesdesign baserer seg veldig mye på evnen til å tenke innovativt.” (XXL-2). Hvis vi knytter det opp mot innovasjonssirkelen (Pedersen 2012), som vi har nevnt tidligere i oppgaven vår, så ser vi at innovasjon og her da opplevelsesdesignprosessen er en sirkulær og kontinuerlig prosess. Det vi fanget opp gjennom intervjuene som vi foretok var at opplevelsesdesign i stor grad skjer hele tiden, altså det ligger i bakhodet hos alle ansatte som er involvert i designprosessen, som er i kontakt med kundene og som leverer opplevelsesproduktet, til enhver tid. Vi fikk inntrykket av at dette i større grad var tilstede hos XXLofoten, hvor de til enhver tid var beredt til å tilpasse designet utfra utforutsette og utenforliggende utfordringer eller muligheter. Vi ser også at dette er tilstede hos Lofotr, men da de leverer to forskjellige type opplevelsesprodukter er det litt vanskelig å sammenligne bedriftene opp mot hverandre på dette punktet. Vi så at bruken av opplevelsesdesignverktøy er lagt stor vekt på i begge bedriftene, spesielt når det gjaldt LEO-pyramiden og dramaturgi. Vi ser at dette er nyttige og relevante verktøy for å skape opplevelser som taler til kundene og deres behov og forutsetninger. De brukes i stor grad for å skape større verdi hos kundene, som er et av hovedmålene for en opplevelsesbedrift, altså skape en verdifull og minneverdig opplevelse.

For at en skal kunne gjøre dette må en kjenne kundene sine. Man blir kjent med kundene sine gjennom å kartlegge deres forventninger og forutsetninger i forkant av både designprosessen og selve opplevelsen. Dette så vi var tilstede hos begge bedriftene, begge hadde et sterkt fokus på å kjenne kundene før de tok del i deres opplevelsesprodukter. Men også i forkant av designet av opplevelsene, og årsaken til dette er at en ønsker å lage et produkt som er tilpasset den enkelte kundes forventninger og forutsetninger, og dermed gir kunden er form for verdiskaping. Dette så vi i stor grad hos XXLofoten da de er veldig tydelig på hvem som er målgruppen deres og er veldig tydelige i kommunikasjonen med disse. XXLofoten driver kartleggingsarbeidet av kunden gjennom samtaler med kundene, men da de har vært i bransjen såpass lenge så har de også bygget seg opp en erfaring som gjør at de til dels vet hva kundene ønsker og forventer. Lofotr har en større målgruppe, noe som kan gjøre

kartleggingsarbeidet litt vanskeligere. Derfor har noe av deres kartlegging blitt foretatt gjennom synsing, men da de også har opparbeidet seg god og relevant erfaring, er det nå slik at de til dels kjenner kundene som besøker dem. ”Så opplevelsesdesign er også på en måte å skape de produktene som passer for de kundene vi ønsker å jobbe med.” (XXL-1). Både XXLofoten og Lofotr tilbyr ulike opplevelsesprodukter som er tilpasset ulike kundegrupper innen deres respektive målgruppe. Disse er tilpasset utfra kundenes forutsetninger og forventninger når det gjelder blant annet varighet, hvor fysisk krevende den er, læring, og lignende. Lofotr leverer et mer spesifikt konsept, noe som gir grunnlag for å anta at kundene har mer spesifikke forventninger til deres opplevelseskonsepter, mens XXLofoten har konsepter som en ikke nødvendigvis har noen klare forventninger til, da disse bygger på ulike tema og konsepter. Dermed har begge bedriftene tilpasset og designet opplevelser som passer for ulike kunders forutsetninger og forventninger utfra hva de har lært om kundene gjennom kartleggingsarbeidet.

Begge bedriftene har deltatt i arenaprosjektet Innovative Opplevelser, og dette har vært for å gi bedriftene en kompetanseheving innen opplevelsesdesign. Dette har også gjort dem bedre rustet ovenfor de utfordringene en kan møte i dagens marked, siden det har gitt dem verktøyene til å forberede seg på best mulig måte. Det er krevende å arbeide med opplevelser på denne måten, da en konstant er nødt til å ha et innovativt fokus både når det gjelder opplevelsesproduktene en leverer, men også bedriften i seg selv. ”Innovasjon er en utviklingsprosess. Det er en endring. Det kan være en endring i forhold til utvikling av produkt, men det kan også være en endring i måten vi arbeider på eller i organisasjonen... Det må være en endring som også er synlig for sluttbrukeren/kunden – den som skal delta og være forbruker av denne opplevelsen.” (LV-2). Dette kan en koble opp mot at innovasjon ikke nødvendigvis er låst til bare en av prosessene hos en bedrift, altså innovasjon i produktutviklingen kan lede til innovasjon i produksjonen, osv. Dette kan være en utfordring for bedriften, da det stiller høye krav til bedriftens medarbeidere og bedriften selv i forhold til at en alltid må tenke innovativt. En annen utfordring kan være å huske på at en skal lage opplevelsesprodukter av kvalitet for kunden, ikke for en selv. ”...tenker kvalitet fra kunden sitt ståsted... Man snakker om kvalitet, og fra kunden sitt ståsted så er det opplevd kvalitet – altså var det en god opplevelse? Eller var det ikke en god opplevelse?” (LV-2). En annen utfordring kan ligge i det å bli kjent med kundens inngangsposisjon. Ingen kunder er like, altså alle kunder har ulike forventninger til opplevelsen og de har ulike forutsetninger for å kunne gjennomføre opplevelsen. Det er svært viktig at en tar hensyn til alle disse, slik at en

får til å lage meningsfulle opplevelser for alle sine kunder. utfordringene ligger i at det er en meget omfattende prosess, og dersom en gjør noe galt kan dette få konsekvenser for kundens opplevelse, og igjen for bedriften som da ikke har klart å levere det som en har sagt en skal levere.

5. Konklusjon

I dette kapitlet vil vi sammenfatte våre empiriske funn og analyse, og komme frem til noen svar på våre forskningsspørsmål og på vår overordnede problemstilling. Til slutt vil vi komme med noen forslag til videre forskning.

5.1 Svar på forskningsspørsmål og problemstilling

Vår overordnede problemstilling er: *"Hvordan skjer opplevelsesdesign i opplevelsesbedrifter, og hvilken rolle spiller kundens inngangsposisjon i slike innovasjoner?"* Denne vil vi svare på gjennom å først svare på våre forskningsspørsmål for deretter å sammenfatte disse til en konklusjon på problemstillingen.

Vi vil starte med forskningsspørsmål 1; *"Hvordan bruke opplevelsesdesignverktøy i utformingen av opplevelsesdesign?"* Opplevelsesdesignprosessen er en kontinuerlig prosess hvor en må tilbake til start for å gjøre forbedringer/endringer i forhold til de behov som en avdekker underveis. Vi har gjennom vår datainnsamling funnet ut at opplevelsesdesignverktøy i stor grad blir brukt av opplevelsesbedrifter når de designer nye opplevelsesprodukter. Gjennom opplevelsesdesignverktøy kan en hele tiden forbedre og designe nye produkter som møter kundenes behov, og produktene blir da av større verdi for kundene. Da opplevelsesbedriftenes hovedmål er å skape opplevelser som er av verdi for kunden, er det viktig at en har dette fokuset i opplevelsesdesignprosessen. Her kan opplevelsesdesignverktøy være et meget godt hjelpemiddel, da disse er designet for å spille på elementer som skaper og legger til rette for verdiskaping i produktene. Dette er svært viktig da bedriftene ikke kan skape verdien alene, men i en samskapningsprosess med kundene. Fokuset på å legge til rette for størst mulig verdiskaping gjennom å bruke opplevelsesdesignverktøy, bør være noe enhver opplevelsesbedrift strekker seg etter.

Videre ser vi på forskningsspørsmål 2; *"Hvordan spiller kundens inngangsposisjon inn på bedriftens designprosess?"* Opplevelser handler ikke bare om å underholde, men også å

engasjere kundene på et personlig plan slik at de opplever noe minneverdig. For å kunne skape engasjement hos kundene må en kjenne kundenes forventninger og forutsetninger, altså kundens inngangsposisjon. Gjennom våre intervjuer har vi kommet frem til at kartleggingen av kundenes inngangsposisjon er en omfattende, men viktig prosess. En streber etter å designe opplevelser som taler til kunden, og for å gjør dette må en sette seg i kundens ståsted og kjenne kundens behov, forventninger og forutsetninger. Kartleggingsarbeidet bør da gjøres i forkant av designprosessen slik at en kan lykkes med dette. Da kundens inngangsposisjon er meget subjektiv, må en også legge til rette slik at produktene i størst mulig grad kan tilpasses de enkelte kunde. En må ha fokus på dette både før og under selve opplevelsen. Bedriftene må bygge opp en forventning til nettopp deres opplevelsesprodukt, og dersom en kjenner kundenes inngangsposisjon gir det bedriften en større mulighet til å sette kundene inn i den rette stemningen og faktisk levere på dette.

Sist ser vi på forskningsspørsmål 3; *”Hvordan har opplevelsesdesignprosessen i bedriften konsekvenser for medarbeiderne og deres kompetanse?”* Gjennom våre intervjuer har vi sett at det kreves mye av medarbeiderne i en opplevelsesbedrift. De må forstå det helhetlige bildet av hvordan det hele fungerer, og viktigheten av deres rolle og hvordan denne spiller inn for kunden og dens opplevelse. Dermed er det viktig at en har fokus på kompetanse, at alle innad i bedriften trekker i samme retning og snakker samme språket. Dette vil igjen legge til rette for god innovasjon, men også god kultur og gode relasjoner innad i bedriften. Dette kan igjen bidra til at bedriften kan nå sine mål og levere minneverdige og gode opplevelser til kundene sine.

Gjennom disse forskningsspørsmålene har vi kommet frem til en konklusjon på vår problemstilling. Opplevelsesdesign skjer i opplevelsesbedriftene som vi har intervjuet gjennom en systematisk og kontinuerlig prosess, hvor en bruker ulike opplevelsesdesignverktøy for å treffe kunden og innfri deres forventninger. Denne innovasjonsprosessen er en av hovedaktivitetene hos opplevelsesbedriftene, og denne legger grunnlaget for verdiskaping i bedriften. Dersom en gjennom denne prosessen legger til rette for samskapning med kundene, vil en kunne nå kundene på et dypere nivå og gi dem en mer verdifull og meningsfull opplevelse. Det er nettopp dette som er opplevelsens mål. For å oppnå dette målet må en også kjenne kunden, noe som en oppnår gjennom å bli kjent med kundenes inngangsposisjon. Dermed er det rimelig å anta at kundens inngangsposisjon spiller en stor rolle i bedriftenes design av opplevelsesprodukter, siden produktene designes med

kunden i fokus. Det gir ingen nytte å designe produkter som ikke appellerer til kundenes behov, forutsetninger og forventninger.

5.2 Forslag til videre forskning

Vår oppgave dekker bare en liten bit av det helhetlige bildet innen opplevelsesdesign og kundens inngangsposisjon, så mulighetene for videre forskning er stor. Markedet er i konstant utvikling, og dermed er det viktig at det fremdeles drives forskning på dette. Slik at man kan forsetter å levere opplevelser som kundene ønsker og er villige til å betale for.

En mulighet er å se på flere case, slik at en kanskje får muligheten til å kunne ”generalisere” funnene. Dette kan igjen bidra til at bedriftene i større grad kan ta lærdom av det og benytte det i praksis når de designer opplevelsene de leverer. En annen mulighet er å se dypere på bedriften og deres medarbeidere, og om i hvilken grad det kreves mer av medarbeiderne i en opplevelsesbedrift kontra en transaksjonsbedrift. Men også i hva som kreves av medarbeiderne i et samarbeid mellom flere opplevelsesbedrifter.

Litteraturliste

Bitner, Mary Jo. 1992. *Servicescapes: the impact of physical surroundings on customers and employees*. I *The Journal of Marketing*. Vol 56, nr 2. Side 57-71.

Boswijk, A., Peelen, E. og Olthof, S. 2012. *Economy of Experiences*. Amsterdam: European Centre for the Experience Economy. 3. Utgave.

Bærenholdt, Ole Jørgen., Haldrup, Michael., Larsen, Jonas, Urry, John. 2008. *Performing Tourist Places*. Roskilde: Roskilde Universitet.

Carú, A. og Cova, B. 2006. *How to facilitate immersion in a consumer experience: Appropriation operations and service elements*. *Journal of Consumer Behavior*. Nr 5. Side 4-16.

Carú, A. og Cova, B. 2007. *Consumer Immersion in an Experiential Context*. I Carú, A. og Cova, B. red. *Consuming Experience*. London: Routledge. Side 34-47.

Eide, Dorthe og Mossberg Lena. 2013. Towards more intertwined innovation types: innovation through experience design focusing on customer interactions. I Sundbo, Jon og Sørensen, Flemming, red. *Handbook on the Experience Economy*. UK og USA: Edward Elgar Publishing. Side 248-269.

Eide, Dorthe red. 2011. *Turisme basert på fortellinger, bøker og film – En litteratur og case studie*. Bodø: Universitetet i Nordland.

Grønroos, Christian. 2007. *Service Management and Marketing – Customer Management in Service Competition*. 3. Utgave. England: John Wiley & Sons, Ltd.

Guba, E.G. og Lincoln, Y.S. 1994. Competing Paradigms in Qualitative Research. I Denzin, N.K. og Lincoln, Y.S. red. *Handbook of Qualitative Research*. London: Sage. Side 105-117.

Henriksen, Asle Rein. Magma 4/2003. Hentet 12.02.14. <http://www.magma.no/etikk-og-loennsomhet>

Hjalager, A.M. 2010. *A review of innovation research in tourism*. Tourism Management. Nr. 31. Side 1-12.

Hjertnes, Frode. 2009. *Markedsføring, organisasjon og ledelse – for LØM-fagene*. Bergen: Fagbokforlaget.

Holbrook, Morris og Hirschman, Elizabeth. 1982. "The experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun" I *Journal of Consumer Research*. Vol. 9. Nr. 2. Side 132-140.

Horn, Peter og Jensen, Jens Friis. 2008. *Oplevelsesledelse i praksis*. Danmark: MOL Forlaget, Roskilde Universitet.

Jantzen, C., Vetner, M. og Bouchet, J. 2011. "Oplevelsesdesign – tilrettelæggelse af unikke oplevelseskoncepter." Danmark: Samfunnslitteratur.

Johannessen, A., Christoffersen, L. og Tufte, P.A. 2011. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag AS. 3. Utgave.

Kvale, Steinar og Brinkmann, Svend. 2009. *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS. 2. Utgave.

Hansen, A-H, Lindberg, F. & Eide, D. 2011. A multi-relational approach to the study of tourist experiences, *conference proceeding*, Advances in Hospitality and Tourism Marketing and Management 2011, Istanbul, 19-24 Juni.

Mehmetoglu, Mehmet. 2004. *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.

Merriam, S. 1988. *Case Study Research in Education: A Qualitative Approach*. San Fransisco: Jossey-Bass.

Mossberg, Lena. 2007. *Å skape opplevelser – fra OK til WOW!* Bergen: Fagbokforlaget.

Mossberg, L., Hanefors, M., og Hansen, A.H. i review. *Guide Performance – Co-created experiences for tourist immersion.*

Mossberg, Lena, og Hansen, Ann Heidi. I review. *Tour guides' performance and tourists' immersion: Facilitating consumer immersion by performing a guide plus role.*

Nyeng, Frode. 2000. *Det autentiske mennesket – med Charles Taylors blikk på menneskevitenenskap og moral.* Bergen: Fagbokforlaget.

Pedersen, Ann-Jorid. 2012. *Opplevelsesøkonomi: Kunsten å designe opplevelser.* Cappelen Damm Akademisk.

Pine II, B. Joseph og Gilmore, James H. 1998. *The Experience Economy.* Boston: Harvard Business School Press.

Pine II, B. Joseph og Gilmore, James H. 2007. "The four faces of mass customization" i *Harvard Business Review*. Nr. 1. Side 91-101.

Prebensen, Nina K. 2014. Facilitating for enhanced experience value. I Alsos, G.A., Eide, D. Og Madsen, E.L. red. *Handbook of Research on Innovation in Tourism Industries.* UK, USA: Edward Edgar. Side 154-178.

Punch, K.F. 1998. *Introduction to Social Reseach: Quantitative & Qualitative Approaches.* London: Sage.

Rønningen, M. 2009. Innovasjon i reiselivsnæringen. I Teigen, Mehmetoglu og Haraldsen red. *Innovasjon, opplevelser og reiseliv.* Bergen: Fagbokforlaget.

Schwandt, T.A. 2001. *Dictionary of Qualitative Inquiry.* London: Sage. 2. Utgave.

Slåtten, Terje. 2009. "Reiselivsopplevelser og kundens emosjoner" i *Innovasjon, opplevelser og reiseliv*. Red. Teigen, Mehmetoglu og Haraldsen. Bergen: Fagbokforlaget.

Solomon, R.L. og Corbitt, J.D. 1978. "An Opponent Process Theory of Motivation" i *The American Economic Review*. 68. Side 12-24.

Sundo, Jon og Peter Hagedorn-Rasmussen. 2008. The Backstaging of Experience Production. I *Creating Experiences in the Experience Economy*. red. Jon Sundbo & Per Darmer. Cheltenham: Edward Elgar.

Sweeney, J.C. og Soutar, G.N. 2001. *Consumer perceived value: The development of a multiple item scale*. *Journal of Retailing*. 77. 203-220.

Tarssanen, Sanna og Kylänen, Mika. 2006. "What is an Experience?" I *Handbook for Experience Tourism Agents*. Red. Sanna Tarssanen. Rovaniemi: University of Lapland Press.

Wang, Ning. 1999. *Rethinking authenticity in tourism experience*. China: Zhongshan University.

Yin, Robert K. 2007. *Fallstudier: Design och genomförande*. Malmö: Liber.

Ikke publisert litteratur:

Eide, Dorthe. Forelesningsnotat 21.10.13. *Opplevelsesdesign med vekt på LEO-pyramiden, dramaturgi og bruk av fortellinger*. Bodø: Universitetet i Nordland.

Vedlegg 1: Intervjuguide

TEMA	SPØRSMÅL
Introduksjon	<ul style="list-style-type: none"> - Introduksjon av prosjektet og oss - <i>Hvordan skjer opplevelsesdesign i opplevelsesbedrifter, og hvilken rolle spiller kundens inngangsposisjon i slike innovasjoner?</i> - <i>Hvordan bruke ”opplevelsesdesignverktøy” i utformingen av opplevelsesdesign?</i> - <i>Hvordan spiller kundens inngangsposisjon inn på bedriftens designprosessen?</i> - <i>Hvordan ivareta krav og forutsetninger til de ansatte i opplevelsesdesignprosessene?</i> - Samtykke til opptak og intervju - Anonymitet og konfidensialitet + Oppbevaring av data - Informantens stilling/rolle hos bedriften, med mer.
Bedriften	<ul style="list-style-type: none"> - Hva er bedriftens mål og visjon? - Hvilke kundegrupper er deres målgrupper/markeder? - Bedriftens hovedinnhold/aktiviteter? <ul style="list-style-type: none"> ○ Produktportefølje? ○ Fordeler/utfordringer ved disse? - Konkurransestrategi? - Viktige samarbeider med eksterne aktører? - Bedriftens organisasjonskart/struktur? - Hva legger du/dere i begrepet opplevelsesbedrift? - Styrker, svakheter, utfordringer og muligheter ved deres bedrift(mini SWOT)?
Innovasjon	<ul style="list-style-type: none"> - Hva legger dere i begrepet innovasjon? - Hvordan jobber dere med innovasjon? <ul style="list-style-type: none"> ○ Hvem deltar? - Hvilke type innovasjon legger dere fokus på?

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Produkt/prosess? - Noen utfordringer knyttet til innovasjon? Hva funker bra? Hva funker dårlig? - Hvordan skaffer dere den informasjonen dere trenger om kundene deres? Og er det noen utfordringer knyttet til dette? - Hvilke krav og forutsetninger stilles til de ansatte som er involvert i den innovative prosessen av opplevelsen? - Kommer behovet og ideer for ny produktutvikling fra kundene eller konkurranse i markedet? Hvordan? - Innovasjonsfasene - Pilottesting?
Opplevelsesdesign	<ul style="list-style-type: none"> - Hva legger du/dere i begrepet opplevelsesdesign? - Har dere en strategi når det kommer til å utvikle nye opplevelser? Hvilke? Hvordan? - Bruker dere noen bestemte verktøy innen opplevelsesdesign(LEO-pyramiden, Experiencescape, dramaturgi, etc.)? Hvorfor? Hvorfor ikke? Hvordan? Utfordringer? - Har dere et samarbeid med kundene når dere utvikler opplevelser? Hvorfor? Hvorfor ikke? Hvor og hvordan? <ul style="list-style-type: none"> ○ Er det noen utfordringer knyttet til dette? - Har dere et samarbeid med andre eksterne aktører når dere utvikler opplevelsene? Hvorfor? Hvorfor ikke? Hvor og hvordan(hvilken grad)? <ul style="list-style-type: none"> ○ Er det noen utfordringer knyttet til dette? - Blir alle ansatte involvert i opplevelsesdesignprosessen? Hvorfor? Hvorfor ikke? Hvor og hvordan? <ul style="list-style-type: none"> ○ Er det noen utfordringer knyttet til dette? - Frontstage/backstage? → Driftsfasen <ul style="list-style-type: none"> ○ Produksjon/leveranse / Produksjon/støtteprosesser ○ Klart skille? ○ Lar dere kunden komme litt bak ”scenen”?
Innad i bedriften	<ul style="list-style-type: none"> - Hvilke krav og kompetanse stilles til de ansatte i bedriften? - Stilles det større krav og kompetanse til de ansatte som er i direkte

	<p>kontakt med kundene? Hvorfor? Hvorfor ikke? Hvilke?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hvordan fremmes kompetansekrav til de ansatte innad i bedriften? <ul style="list-style-type: none"> o Hvordan utformes disse? Av ledelsen eller hele bedriften sammen? - Kultur → Internmarkedsføring - Er det noen form for rullering av de ansatte mellom opplevelsesproduktene deres? - utfordringer ved rekruttering av ansatte? evt. sesongansatte?
<p>Kundens inngangsposisjon</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Merker dere om kundene har spesielle forventninger og forutsetninger før de tar del i opplevelsesproduktene deres? Hvordan? <ul style="list-style-type: none"> o Tar dere hensyn til disse når dere utvikler nye opplevelsesprodukter? Hvorfor? Hvorfor ikke? Hvordan? - Opplever dere noen utfordringer knyttet til kundene og deres inngangsposisjon i møte med deres opplevelsesprodukter? - Opplever dere noen ganger mismatch når det kommer til kundenes forventninger/forutsetninger og hva dere leverer? Hvordan håndterer dere dette? Avviksanalyse, etc.? <ul style="list-style-type: none"> o Tas lærdommen med inn i ny designprosess? - Hvordan når dere ut til kundene deres (markedskommunikasjon)? <ul style="list-style-type: none"> o Vareprat, sosiale medier o Hvordan tror dere at informasjonen former/påvirker kundenes forutsetninger og forventninger til opplevelsen? - Hvordan legger dere til rette for at kundene skal være med å skape sine egne opplevelser? (Mossberg) <ul style="list-style-type: none"> o Interaksjon mellom kundene og andre kunder, mellom kundene og de ansatte, mellom kundene og omgivelsene. o Møter dere utfordringer knyttet til kunden som ”medprodusent”? Hvilke? - Internasjonale kunder: Hvordan får dere ut informasjon om produktene til dem? utfordringer knyttet til dette? utfordringer knyttet til gjennomføring av opplevelsene? utfordringer knyttet til deres forventninger og forutsetninger for opplevelsaktivitetene?

Avslutning	<ul style="list-style-type: none">- Trender og videre utvikling i bransjen? Muligheter/utfordringer?- Er det noe ekstra du/dere vil tilføye?- Sluttkommentarer?- Evt. oppfølgingsspørsmål for å utfylle svar og for å poengtere at man vi har forstått det de mener.- Mulighet for oppfølgingsspørsmål? Evt. over mail/skype?
-------------------	---