



UNIVERSITETET I  
NORDLAND

HANDELSHØGSKOLEN I BODØ • HHB

---

# MASTEROPPGAVE

*”Hvilke faktorer bidrar til innovasjon i opplevelsesbasert reiseliv”?*

-En studie om innovasjon og utvikling i opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter i Lofoten

BE 307E

Entreprenørskap og Innovasjonsledelse

Elisabeth Andersen

Marit Leines

Mai 2014



## Abstract

The main focus in this master-thesis is to study which factors that can contribute to innovation in experience-based tourism. The experience-based tourism is a growing industry, but changes in travel patterns and increasing customer expectations for experience makes innovation and changes necessary for the businesses to create value and increase competitive advantage.

Innovation in experience-based tourism has been an increasing and relevant topic within tourism research. Both businesses and those that facilitate value creation in the tourism industry needs knowledge of how innovation can stimulate. We therefore want to look at the factors that contribute to innovation, and we have formulated the following research question of our study:

*“Which factors contribute to innovation in experience-based tourism”?*

In order to address the research question we have conducted a qualitative study on five experience-based tourism businesses in Lofoten, Norway. Based on current and relevant literature we related possible resources that could be driving forces for innovation in experience-based tourism; demand for experiences, basic resources, entrepreneurial orientation, marketing and network. We formed a research-model where we wanted to study how the driving forces can have an impact on the innovation activities in the experience-based tourism businesses.

The analysis of the collected empirical data shows that innovation occurs in different forms, and that one innovation can lead to at another innovation, or a combination of several innovation forms. The analysis shows that the combination of internal and external forces can lead to innovation in experience-based tourism.

Keywords: Innovation, experience, resource-based view, network, marketing

## Forord

Denne oppgaven er den avsluttende delen av vår Master of Science in Business ved Handelshøgskolen i Bodø. Problemstillingen vår er tilknyttet spesialiseringen i entreprenørskap og innovasjonsledelse.

Siden vi begge har en tilknytning til Lofoten, var valget enkelt når vi skulle velge tema for oppgaven. Vi ønsket å se på hvordan opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter i Lofoten skaper innovasjon, ettersom Lofoten er en destinasjon som har fått stor oppmerksomhet innenfor reiselivet.

Vi vil rette en stor takk til bedriftene som deltok i intervjuene og som tok oss godt imot: XXLOfoten, Event Lofoten, Unstad Arctic Surf, Lofoten Aktiv og Lofotr Vikingmuseum. Dere gav oss nyttig informasjon omkring temaene og vi takker for gode svar på våre spørsmål. Vi håper oppgaven og vårt svar på problemstillingen kan bidra til at opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter i Lofoten får et bevist forhold til hvordan de kan skape innovasjonsaktiviteter i bedriften.

Vi vil videre takke vår veileder Gry Agnete Alsos for god og verdifull veiledning gjennom hele arbeidsprosessen med masteroppgaven. Vi vil også rette en stor takk til øvrige forelesere vi har hatt i entreprenørskap og innovasjonsledelse. Vi vil også takke forskningsprogrammet Opplevelser i Nord for finansiell støtte, som har gjort det mulig å besøke bedriftene. En stor takk rettes også til våre medstudenter, og ønsker dere lykke til videre.

Bodø 20.05.2014

---

Marit Leines

---

Elisabeth Andersen

## Sammendrag

Norsk reiseliv er en næring i vekst, og økende etterspørsel etter opplevelser bidrar til at kundene er en svært viktig drivkraft for innovasjon og verdiskapning. Konkurransen og økt globalisering medfører at opplevelsesbedriftene må rette et større fokus på utviklingen av nye og eksisterende opplevelser. Vi ønsket med denne studiene å undersøke hva som skaper innovasjon i opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter. Vi har tatt utgangspunkt i ulike faktorer vi mener kan bidra til innovasjon i opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter, og undersøkt hvordan disse faktorene bidrar til å skape innovasjon.

Vi har derfor jobbet ut fra følgende problemstilling:

*”Hvilke faktorer bidrar til innovasjon i opplevelsesbasert reiseliv?”*

Målet med vår forskning er at den kan være aktuell for videre forskning og for aktører i opplevelsesnæringen. Vi håper denne studien kan skape en forståelse for hva innovasjon omhandler, og hvilke faktorer som skaper innovasjon i opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter.

For å belyse problemstillingen startet vi med en litteraturgjennomgang av innovasjon og de ulike drivkreftene vi ønsket å undersøke i vår studie. Vi delte drivkreftene inn i to grupper, interne og eksterne drivkrefter. De interne drivkreftene er ressursene bedriften besitter, og de eksterne drivkreftene er ressursene utenfor bedriften. Vi ser på de interne drivkreftene menneskelige, fysiske og finansielle ressurser fra et ressursbasert perspektiv. Vi har også sett på entreprenøriell orientering som en ressurs da disse holdningene kan knyttes opp mot bedriftens evne til å innovere. De eksterne drivkreftene vi har undersøkt er kundens etterspørsel etter opplevelser, felles markedsføring samt nettverk og samarbeid.

Med utgangspunkt i det teoretiske rammeverket utformet vi en rekke antakelser om innovasjon i opplevelsesbasert reiseliv. For å undersøke antakelsene nærmere valgte vi å intervju fem opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter i Lofoten. Innsamlingen av det empiriske datamaterialet dannet grunnlaget for vår analyse.

Analysen av det innsamlede datamaterialet tilsa at en kombinasjon av drivkreftene hadde en påvirkning på innovasjonsaktiviteten i bedriftene. Det vil si at den enkelte faktor alene ikke

hadde stor påvirkning på innovasjon. Vi ser at innovasjon oppstår i ulike former og at en innovasjonsform ofte kan lede frem til en eller kombinasjon av flere innovasjonsformer. På bakgrunn av våre funn i analysen, valgte vi å modifisere vår forskningsmodell. Dette gjorde vi for å illustrere at det er en forbindelse mellom de interne og eksterne drivkreftene, og at kombinasjonen mellom disse kan bidra til innovasjon i opplevelsesbasert reiseliv. Målet med modellen er at den kan være til nytte for opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter. Modellen kan også danne et bilde av hvilke faktorer som kan bidra til innovasjon, og hvordan opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter kan innovere for å tilfredsstille kundenes krav og behov etter nye opplevelser.

Økt etterspørsel og krav til opplevelser medfører at de opplevelsesbaserte reiselivsbedriftene må rette fokus mot kunden og dens ønsker og behov. I tillegg kan nettverk med klare mål og retningslinjer øke bedriftenes vilje til å bidra til å skape vekst i destinasjonene. For å øke innovasjonsgraden hos opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter ser vi også et behov for økt tilrettelegging fra det offentlige virkemiddelapparatet.

# Innholdsfortegnelse

Abstract .....	i
Forord .....	ii
Sammendrag .....	iii
Innholdsfortegnelse .....	v
Figuroversikt .....	viii
Tabelloversikt .....	viii
1. Innledning .....	1
1.1 Aktualisering av tema og problemstilling .....	1
1.2 Oppgavens bidrag .....	2
1.3 Struktur .....	3
2. Reiselivsbransjen .....	5
2.1 Reiselivet i Nord-Norge .....	7
2.2 Reiselivet i Lofoten .....	8
3. Teoretiske rammeverk .....	10
3.1 Hva er innovasjon? .....	10
3.1.1 Produktinnovasjon .....	12
3.1.2 Prosessinnovasjon .....	13
3.1.3 Markedsinnovasjon .....	13
3.1.4 Organisasjonsinnovasjon .....	14
3.1.5 Grader av innovasjon .....	15
3.2 Forskningsmodell .....	16
3.3 Eterspørrel etter opplevelser .....	17
3.4. Ressursbasert teori .....	20
3.4.1 Basisressurser .....	20
3.4.2 Menneskelige ressurser .....	21
3.4.3 Finansielle ressurser .....	22
3.4.4 Fysiske ressurser .....	22
3.5 Entreprenøriell orientering .....	23
3.5.1 Risikovillighet .....	24
3.5.2 Innovasjonsorientering .....	25
3.5.3 Proaktivitet .....	25
3.6 Nettverk og samarbeid .....	26
3.7 Felles markedsføring .....	29
3.8 Oppsummering .....	32

4. Metode.....	34
4.1 Valg av metode .....	34
4.1.1 Forskningsdesign .....	35
4.1.2 Casestudier .....	36
4.2 Datainnsamling .....	37
4.2.1 Utvalgsstrategi .....	37
4.2.2 Utvalgsstørrelse.....	38
4.2.3 Gjennomføring av intervjuet.....	39
4.2.4 Etikk .....	39
4.2.5 Intervjuguide .....	40
4.3 Analysemetode .....	41
4.4 Oppgavens gyldighet .....	41
4.4.1 Reliabilitet.....	42
4.4.2 Validitet.....	42
5. Presentasjon av bedriftene.....	44
5.1 Lofotr Vikingmuseum .....	44
5.2 Unstad Arctic Surf .....	44
5.3 Lofoten Aktiv .....	45
5.4 Event Lofoten .....	45
5.5 XXLofoten.....	46
6. Analyse.....	47
6.1 Innovasjon i opplevelsesbasert reiseliv .....	47
6.1.1 Produktinnovasjon .....	48
6.1.2 Prosessinnovasjon.....	50
6.1.3 Organisasjonsinnovasjon .....	52
6.1.4 Markedsinnovasjon.....	52
6.1.5 Grader av innovasjon.....	54
6.1.6 Ulike typer av innovasjoner.....	55
6.2 Drivkrefter for innovasjon.....	57
6.2.1 Etterspørsel etter opplevelser.....	58
6.2.2 Basisressurser .....	62
6.2.2.1 Menneskelige ressurser .....	62
6.2.2.2 Fysiske ressurser - Natur og kulturarv som ressurs .....	64
6.2.2.3 Finansielle ressurser.....	66
6.2.2.4 Betydningen av basisressurser for innovasjon .....	67

6.2.3 Entreprenøriell orientering .....	68
6.2.3.1 Risikovillighet .....	69
6.2.3.2 Innovasjonsorientering.....	70
6.2.3.3 Proaktivitet.....	72
6.2.3.4 Betydning av entreprenøriell orientering for innovasjon.....	72
6.2.4 Samarbeid og nettverk .....	73
6.2.4.1 Formelle nettverk .....	74
6.2.4.2 Uformelle nettverk .....	75
6.2.5 Felles markedsføring .....	80
7. Drøfting og konklusjon .....	83
7.1 Oppsummering av resultater.....	83
7.2 Drøfting og konklusjon.....	86
7.3 Implikasjoner .....	90
7.4 Oppgavens begrensninger.....	91
7.5 Videre forskning .....	91
Litteraturliste .....	93
Internettreferanser.....	96
Vedlegg 1, intervjuguide .....	I



## **Figuroversikt**

Figur 1: Forskningsmodell .....	16
Figur 2: Interaksjon i opplevelsesrommet .....	18
Figur 3: Ulike typer forskningsdesign.....	35
Figur 4: Modifisert forskningsmodell .....	88

## **Tabelloversikt**

Tabell 1: Antakelser .....	33
Tabell 2: Informanter .....	38
Tabell 3: Innovasjon i de ulike opplevelsesbedriftene .....	48

# 1. Innledning

I denne studien vil vi se på hvilke faktorer som bidrar til innovasjon i opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter i Lofoten. I dette kapitlet vil vi først aktualisere tema, begrunne valg av problemstilling, oppgavens bidrag og avslutningsvis gir vi en oversikt over oppgavens struktur.

## 1.1 Aktualisering av tema og problemstilling

For bedrifter i dag påpekes det at innovasjon er en av de viktigste kildene for å oppnå vedvarende konkurransefortrinn (Carayannis og Gonzales, 2003, Nonaka, 1994 i Engen, 2012). Norske reiselivsbedrifter står ovenfor utfordringer når det gjelder nyskaping. Tradisjonelt sett har reiselivsnæringen hatt relativt lite innovasjon (Jakobsen og Espelien i Enger et al., 2013). Blant servicebransjene hevder noen forskere at reiselivsbransjen er den minst innovative bransjen (Mohnen mfl, 2006, Robson og Haigh 2008, Salte 2007 i Rønningen, 2009). Det hevdes at grunnen til dette er at mange reiselivsbedrifter mangler ledelsesverktøy som kan fremme innovasjonsaktiviteter. Videre hevdes det at mange bedrifter ikke involverer seg i samarbeid og nettverk, noe som kan hemme innovasjonsaktiviteten for mange bedrifter. En annen begrensning er at mange bedrifter er forholdvis små og at faktumet er at innovasjonsgraden hos bedrifter øker i takt med størrelsen på bedriftene (Rønningen, 2009). Nyere forskning viser derimot til økende grad av innovasjon i den opplevelsesbaserte delen av reiselivsnæringen (Enger et al., 2013).

Norge konkurrerer ikke bare med virksomheter innenlands, men økt globalisering gjør at reisemål i andre deler av verden kan være like attraktivt som å reise til Norge. Kundene stiller høyere krav til sine opplevelsesreiser, og det gjør at virksomhetene må rette et større fokus på utviklingen av innovative produkter og kvalitetsutvikling av produktene og opplevelsene. De høye kravene kundene stiller, gjør at det må være et samspill og en samhandling for å kunne lykkes. Opplevelsesnæringen preges også av mange små bedrifter, som igjen gir en utfordring i form av begrensede ressurser til produktutvikling og markedsutvikling (Enger et al., 2013).

Utfordringene er å styrke reiselivsnæringenes konkurransevne i markedet. Det må være tilgjengelig kapital i bedriften, flere arbeidsplasser året rundt og utfordrende arbeidsoppgaver (Espelien og Jakobsen, 2010).

I Norge ser vi at virksomhetene som tilbyr helhetlige reiseopplevelser gjør det sesongvis enten det er sommer eller vintersesong, og det er fåtall av virksomheter som har kapasitet til å

drive helårsbedrifter (VriNordland, 2011). Direktør for Innovasjon Norge omtaler Norge som et høykostland, derfor vil det være spesielt viktig at de turistene som besøker Norge opplever ”value for money”. Kundene er ikke villig til å betale mer enn de må for en opplevelse og de forventer kvalitet på disse. Hvis opplevelsene er svært attraktive, er kundene i større grad villig til å betale for dem (Innovasjon Norge, 2011).

Norsk reiseliv er en næring i vekst, men for å kunne møte et sterkt konkurransepreget marked må denne næringen bli enda mer innovativ. Potensialet for økt aktivitet i det opplevelsesbaserte reiselivet er stort, men aktørene i denne næringen må utvikle opplevelser av høy kvalitet, fordi kundene ønsker å være mer delaktige og stiller høyere krav til opplevelsene. Innovasjon i opplevelsesbasert reiseliv er viktig, men innovasjonsaktiviteten i bedriftene varierer. Vi fokuserer på den opplevelsesbaserte delen av reiselivsnæringen fordi den er voksende, og har større krav til seg når det gjelder innovasjon. Problemstillingen er derfor:

***”Hvilke faktorer bidrar til innovasjon i opplevelsesbasert reiseliv?”***

Med utgangspunkt i problemstillingen ønsker vi å undersøke hvordan opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter skaper innovasjon og hvilke drivkrefter som kan fremme innovasjon i denne næringen. Vi har valgt reiselivsnæringen i Lofoten som kontekst for å undersøke problemstillingen. Lofoten som destinasjon er et attraktivt reisemål der reiseliv er en stadig viktigere næring. Vi vil i denne oppgaven forsøke å kartlegge hvilke interne og eksterne ressurser som kan påvirke innovasjonsaktivitetene hos bedriftene i vårt case. Hovedmålet vårt er å diskutere hvordan de ulike ressursene bidrar til å skape innovasjon i opplevelsesbasert reiseliv.

## **1.2 Oppgavens bidrag**

Det har blitt utført mange forskningsprosjekter som omhandler reiselivet i Lofoten. Lofoten har i løpet av de siste 20-30 årene blitt en attraktiv reiselivsdestinasjon, både for det nasjonale og det internasjonale markedet, og tilbudene for kundene er mange og varierte. I forbindelse med dette har det blant annet blitt forsket på reiseliv og turisme i destinasjonen og de siste årene har mye av forskningen omhandlet den opplevelsesbaserte delen av reiselivsnæringen. Kundene vil i større grad nå enn før være delaktig i aktiviteter, og det opplevelsesbaserte reiselivet er den delen av næringen som vokser mest. NHO Reiseliv (2012) har karakterisert reiselivsnæringen i Nord-Norge som en næring med stort verdiskapingspotensial, men det er også som nevnt ovenfor knyttet en del utfordringer til denne næringen. Selv om Nord-Norge

har store konkurransefortrinn på grunn av sin unike natur og sine spektakulære naturfenomener, mener forskere at aktørene i reiselivsnæringer må utføre innovasjoner for å skape vekst. Behovet for innovasjon og nyskaping innenfor reiselivet er et tema som har blitt aktualisert de siste årene, og det hevdes videre at innovasjon er en viktig faktor (Enger et al., 2013). Det har også blitt hevdet at den opplevelsesbaserte delen av reiselivsnæringen er den mest innovative (Enger et al., 2013, Clausen og Madsen, 2014). Dette kan ha sammenheng med at kundene stiller høye krav til sine opplevelser, og næringen er avhengig av endringer for å stadig tiltrekke seg kunder.

Målet med vår forskning er at den kan være aktuell for videre forskning og for aktører i opplevelsesnæringen. Vi håper denne studien kan bidra til å skape en forståelse for hva innovasjon innebærer, og hvilke drivkrefter som skaper innovasjon i opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter.

### **1.3 Struktur**

Denne masteroppgaven inneholder sju kapitler. Nedenfor vil vi gi en kort forklaring av hovedinnholdet i hvert kapittel.

#### **Kapittel 1 – Innledning**

I kapittel 1 gjør vi en aktualisering av tema for oppgaven og presentasjon av problemstilling. Vi vil også redegjøre for vårt ønskede formål med denne studien.

#### **Kapittel 2 – Presentasjon av reiselivsbransjen**

I dette kapitlet gjør vi en presentasjon av reiselivsbransjen, og forsøker å definere begrepene turisme og reiseliv. Videre i kapitlet ser vi nærmere på karakteristiske trekk og utfordringer ved reiselivet i Nord-Norge og Lofoten som er vår hoveddestinasjon.

#### **Kapittel 3 – Teoretisk rammeverk**

I denne delen av oppgaven vil vi introdusere leseren for en forskningsmodell. Denne modellen vil gi en oversikt over oppgavens teoretiske oppbygging og for hvordan vi har valgt å strukturere arbeidet. Vi bruker et ressursbasert perspektiv, og vi vil videre drøfte hvilke faktorer som kan bidra til å skape innovasjon i opplevelsesbasert reiseliv. Gjennomgangen av det teoretiske rammeverket vil være grunnlaget for analyse i kapittel 6.

## **Kapittel 4 – Metodisk tilnærming**

I kapittel 4 vil vi presentere og argumentere for den metodiske tilnærmingen vi har valgt for vår studie. Videre i kapitlet forklarer vi fremgangsmåte for datainnsamling og hvordan analysere innsamlet datamateriale. I siste del av kapitlet vil vi diskutere gyldigheten av studien og komme med refleksjoner vedrørende vårt metodevalg.

## **Kapittel 5 – Presentasjon av bedriftene**

I dette kapitlet vil vi foreta en presentasjon av de fem casebedriftene som deltok i vår datainnsamling. Presentasjonen er basert på informasjon innhentet i forkant av og under intervjuene av informantene.

## **Kapittel 6 – Analyse**

I denne delen gjør vi en analyse av de empiriske innsamlede dataene. Her vil vi knytte funnene våre opp mot litteraturen og strukturerer den opp mot vår forskningsmodell. Vi vil diskutere funnene opp mot våre antakelser og den teorien vi har lagt til grunn i denne studien.

## **Kapittel 7 – Konklusjon**

I dette kapitlet vil vi svare på problemstillingen. Her vil vi foreslå en modifisert forskningsmodell som er ment til øke forståelsen for innovasjon i opplevelsesbasert reiseliv. Avslutningsvis i denne delen vil vi komme med implikasjoner til opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter og forslag til videre forskning.

## 2. Reiselivsbransjen

I dette kapittelet vil vi prøve å gi en definisjon på hva turisme og reiselivsnæringen angår. Vi vil se nærmere på karakteristiske trekk ved reiselivet i Nord-Norge og utfordringer knyttet til næringen i denne landsdelen og Lofoten som destinasjon.

Begrepet reiseliv defineres etter kundens aktivitet, altså at kunden forlater sitt hjem og reiser. Rønningen et al., (2012) har oversatt World Tourism Organization (UNWTO) definisjon på turisme og det å være på reise som: *”Turisme består av aktivitetene til personer som reiser til og oppholder seg på andre steder enn der de vanligvis oppholder seg og hvor oppholdet ikke varer lenger enn ett sammenhengende år og hvor formålet er fritid og/eller forretninger og ikke arbeid for lønn på stedet”* (Commission of the European Communities et al., 2001:13; oversatt i Rønningen et al., 2012:12).

En mer omfattende definisjon av turisme har Rønningen et al. (2012) oversatt fra Goeldner og Ritcie, (2003): *”[...] prosessene, aktivitetene, og resultatene fra relasjonene og samspillene mellom turister, turisttilbydere, myndigheter på stedet, lokalsamfunnet og omgivende miljø involvert i å tiltrekke og betjene besøkende”* (Rønningen et al., 2012:13). Poenget med denne definisjonen er at turisme ikke bare omfatter turisten og produktet, men også lokalsamfunn, lokalbefolkning og myndigheter på stedet (Rønningen et al., 2012).

Reiselivsnæringen er en av verdens største næringer, og er stadig i vekst. De siste 40 årene har næringen opplevd en kraftig økning og hatt en årlig vekst på 10 % (Espelien og Jacobsen, 2010). Enger et al. (2013) viser til Statistisk Sentralbyrå som sier at reiselivsnæringens omsetning i Norge i 2011 er på 133 milliarder kroner og en verdiskapning på 53 milliarder kroner. Reiselivsnæringen er ingen entydig næring men en felles næring bestående av fem ulike bransjer; transport, overnatting, servering, opplevelser og formidling. Den største av disse bransjene er transport, men det er opplevelsesbransjen som har hatt den største verdiskapningen de siste årene (Enger et al., 2013).

*”I opplevelsesøkonomien flyttes oppmerksomheten fra produkt og serviceleveranse over til kundens opplevelse som det verdiskapende element”* (Flagestad, 2006).

Reiselivet er et system av mange ulike tilbud og funksjoner som sammen har som mål å gi den reisende en opplevelse og et helhetsprodukt (NHO reiseliv, 2012). Man kan dele inn reiselivet ulike markedssegmenter; lokale, nasjonale og internasjonale markeder. Samtidig segmenterer man markedet etter form for reise; ferie og fritid, yrkesreiser eller kurs og

konferanse. Det spesielle med reiselivet er at kundene kommer til produktet og konsumerer på produksjonsstedet, og samspillet mellom de ulike segmentene utgjør reiselivets totalbilde (NHO Reiseliv, 2012).

Reiselivsproduktet er en helhetsopplevelse og behovet for koordinering mellom produktene er viktig. Derfor består reiselivsnæringen av mange verdikjeder av komplementære aktører og det viktigste verdikjedeelementet innenfor reiseliv er det vertikale leddet. Dette er forbindelsen mellom produktleverandørene og de aktørene som formidler produktene, tilrettelegging, markedsføring og salg. Produktpakking som er tilpasset de ulike kundesegmentene er derfor veldig viktig for reiselivet i Norge (Enger et al., 2013). De mest sentrale aktørene innenfor reiselivet er: overnattings og serveringsvirksomheter, reisebyrå og turoperatører, attraksjoner, aktiviteter, kultur og opplevelser, handels- og servicebedrifter, transportbedrifter, fellesorganisasjoner innenfor reiseliv samt myndigheter og kommune (NHO Reiseliv, 2012).

Den norske regjeringen har valgt å satse på norsk reiseliv, og i 2012 la de frem strategien *"Destinasjon Norge"*. Regjeringen begrunner satsningen på bakgrunn av reiselivsnæringens potensiale for økt verdiskapning og næringens betydning for distriktene. I tillegg har Norge en rekke naturgitte fordeler, noe som også er avgjørende for regjeringens aktive satsning på reiselivet. Regjeringens mål for arbeidet med norsk reiselivsnæring fokuserer på satsning på bærekraftig utvikling og økt samarbeid i næringen; *"1. Økt verdiskapning og produktivitet i reiselivsnæringen. 2. Flere helårs arbeidsplasser og mer solide bedrifter, særlig i distrikts-Norge. 3. Flere unike og kvalitativt gode opplevelser som tiltrekker seg flere gjester med høy betalingsvillighet"* (Nærings og Handelsdepartementet, 2012:4).

Et styrket samarbeid og samhandling mellom aktører i næringen, samt økende innovasjonsgrad og kompetansebygging kan ifølge regjeringen øke verdiskapningen reiselivsnæringen. I tillegg vil tettere samarbeid mellom aktørene i næringen og offentlige instanser kunne bidra til en enhetlig markedsføring av Norge som reisemål (Nærings og Handelsdepartementet, 2012). Reiseliv er en næring som er sterkt preget av sesongvariasjon, og dette gjelder særlig for distriktene. Regjeringen ønsker at flere helårs arbeidsplasser skal bidra til mer stabilitet i bosetning og arbeidskraft i distriktene. Regjeringens mål er å utnytte den unike kulturen og naturen i Norge slik at det kan skapes et tilbud og produkt som kan hevde seg på det internasjonale markedet. Siden Norge er et høykostland kan dette både være en konkurransefordel og en utfordring. Reiselivsnæringen skal kunne skape produkter med så

høy kvalitet at betalingsvillige og kvalitetsbevisste kunder tiltrekkes destinasjonene (Nærings og Handelsdepartementet, 2012).

## 2.1 Reiselivet i Nord-Norge

For Nord-Norge er reiselivet en viktig næring, og NHO Reiseliv karakteriserer reiselivsnæringen i Nord-Norge som en av de landbaserte næringene med størst verdiskapingspotensial (NHO Reiseliv, 2012). I 2011 omsatte reiselivet i Nord-Norge for 14,4 milliarder kroner og stod for 12 % av den totale verdiskapningen knyttet til reiseliv i Norge (Enger et al., 2013). Den spektakulære naturen er Nord-Norges største konkurransefortrinn. Landsdelen er kjent for sin unike natur, ville fjell, mektige hav, store vidder og ikke minst naturfenomener som nordlyset og midnattssolen. Den nordnorske kulturen og kulturhistorien har også stor tiltrekningskraft blant turister og målt i verdiskapning er reiselivet i Nord-Norge den 6.viktigste næringen. Det er den opplevelsesbaserte delen av reiselivet som har gjort naturen mer tilgjengelig for kundene, som har bidratt til økning for reiselivet. Opplevelser som kajakkpadling, fjellturer, hval- og ørne-safari og hundesledekjøring er eksempler på opplevelser som mange kunder etterspør. Det internasjonale markedet er også i vekst, og eksempler på dette som kan ha positiv effekt for reiselivet i Nord-Norge er den økende graden av besøkende nordlys-turister (Enger et al., 2013).

I tråd med vekst i reiselivet står næringen i Nord-Norge foran den del sentrale utfordringer. Sammenlignet med andre næringer er reiselivsnæringen i ofte stedsbudet. Det vil si at produktene som selges er knyttet til de ulike destinasjonene og kundene må tiltrekkes dit produktene tilbys. Eksempler på dette i Nord-Norge er Saltstraumen og Nordkapp. Dette betyr også at reiselivet i Nord-Norge er fragmentert og fungerer ikke som en enhet (Enger et al., 2013). Denne strukturen kan føre til at aktørene har begrensede ressurser og ikke oppnår den marked eller produktutviklingen som er ønskelig. Enger et al. (2013) hevder også i sin analyse at relasjonsstyrken i det nord-norske reiselivet er noe svakere enn resten av Norge, og at dette kan virke hemmende for konkurranseevnen og innovasjonen i næringen. Det viser seg at aktører som er deltakende i nettverk, både formelle og uformelle, kan vise til sterkere koblinger til resten av næringen enn aktører som ikke deltar i nettverks- og klyngeprosjekter (Enger et al., 2013). Lokalisering og størrelse på bedriftene kan også påvirke innovasjonsaktivitetene i denne næringen, noe som vil si at en mindre aktør muligens ikke er like aktiv i innovasjonsaktiviteter som en aktør som er større og kanskje besitter mer ressurser. Videre hevder Enger et al. (2013) at utviklingen i reiselivet skyldes i hovedsak turisme i de store byene. Dette betyr at reiselivet i distriktet sliter, og særlig i Nord-Norge



hvor næringen er spredt og i stor grad lokalisert utenfor byene. Som tidligere nevnt er reiselivet i distriktene svært viktig for lokalsamfunnene og kan bidra til arbeidsplasser og kvalitet i lokalsamfunnet. Dette er en utfordring fordi reiselivsmarkedet i Nord-Norge i hovedsak er et sesongbetont og svært konkurranseutsatt mens i byene er markedet mer lokalt og tilgjengelig for aktivitet hele året (Enger et al., 2013).

## 2.2 Reiselivet i Lofoten

*”Lofoten er utvilsomt en av de mest kjente reisemålene i Norge”* (Telemarksforskning, 2009:16).

På begynnelsen av 1980-tallet begynte en systematisk satsing på turisme i Lofoten. Siden den gang har Lofoten utviklet seg som reisemål, og den fantastiske naturen har sammen med kyst og fiskeri-kulturen tiltrukket seg flere og flere turister opp gjennom årene (Destinasjon Lofoten AS og Lofotrådet, 2006). Den største veksten for reiselivet i Lofoten er den opplevelsesbaserte delen av næringen som har hatt, og selv om opplevelsesnæringen har utgjort den minste delen av reiselivet i Lofoten, er det den som har hatt raskest økning (Telemarksforskning, 2009). I likhet med resten av den nord-norske landsdelen er reiselivet i Lofoten i hovedsak sesongbasert, og det vil si at aktiviteten i regionen hovedsakelig foregår i sommersesongen. I tråd med reisemønster har det skjedd betydelige utviklinger i reiselivet i Lofoten. Selv om denne utviklingen først og fremst har skjedd med økt turisme i høgsesongen, jobbes det aktivt med å utvikle reiselivet slik at Lofoten blir en destinasjon som besøkes hele året. Lofoten Vinter er et prosjekt i regi av mange reiselivsaktører i Lofoten, og her jobbes det med og legges til rette for å utvikle produkter og opplevelser som skal tiltrekke kunder utenfor høgsesongen. (Destinasjon Lofoten AS og Lofotrådet, 2006).

Destinasjon Lofoten har sammen med Lofotrådet utviklet en masterplan for regionen: *”Målet med Masterplanarbeidet er å gi Lofoten et langsiktig rammeverk for utviklingen av regionen som et ledende reisemål i Skandinavia”* (Destinasjon Lofoten AS og Lofotrådet, 2006:4).

*”Visjonen er at Lofoten gjennom sin unike natur, sin kystkultur og sitt særpreg som fiskerisamfunn skal tilby reiselivsmarkedene attraktive opplevelser og aktiviteter hele året. Lofoten skal fascinere sine gjester på en slik måte at de reiser hjem med det ønske om å komme tilbake. Regionens identitet og unike kvaliteter som reisemål skal videreføres gjennom en bærekraftig utvikling”* (Destinasjon Lofoten AS og Lofotrådet, 2006:4).

Et av hovedmomentene i denne masterplanen er fokus på sesongutvikling som et grunnlag for helårlig næringsdrift. Dette er også den største utfordringen når det gjelder muligheten for verdiskapning i regionen (Destinasjon Lofoten AS og Lofotrådet, 2006).

Lofoten er en av de største og mest populære reiselivsdestinasjonene i Norge. Denne øygruppen er prisgitt med vakker natur, rik kultur og historie. Vi valgte Lofoten fordi denne regionen de siste tretti årene har opplevd stor vekst i reiselivet, noe som har ført til at Lofoten har blitt en populær destinasjon både for det nasjonale og internasjonale markedet. Den opplevelsesbaserte delen av reiselivet i Nord-Norge har de siste årene satset på innovasjon og produktutvikling, og dette gjelder også aktørene i Lofoten. I vår studie har vi valgt å studere opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter i Lofoten på grunnlag av den utviklingen som har skjedd for reiselivet i destinasjonen og de utfordringer som eksisterer når det gjelder verdiskapning og vekst for reiselivet her. I tråd med Destinasjon Lofoten og Lofotrådets visjon ønsker vi å se på hvordan opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter i Lofoten kan være innovative å skape attraktive opplevelser og aktiviteter året rundt som fascinerer og tiltrekker kunder.

I kapittel 3 vil vi redegjøre for det teoretiske rammeverket vi har valgt for denne oppgaven. Innovasjon er en viktig drivkraft for verdiskapning og konkurransefortrinn, og vi vil forsøke å kartlegge hvilke interne og eksterne drivkrefter som kan ha påvirkning for en opplevelsesbasert reiselivsbedrifts innovasjonsevne.

### 3. Teoretiske rammeverk

Dette kapittelet skal gi det teoretiske grunnlaget for videre diskusjon i analysen. Den teoretiske gjennomgangen peker på flere drivkrefter som kan bidra eller skape innovasjon i opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter. De ulike drivkreftene legger grunnlaget for en rekke antakelser som vi ønsker å undersøke nærmere.

#### 3.1 Hva er innovasjon?

Reiselivsnæringen er avhengig av å kunne følge trendene på markedet og skape nye opplevelser som kunden etterspør. Innovasjon og nytenkning vil være en svært viktig del av opplevelsesbedriftenes vei mot økt verdiskapning. Det er ulike definisjoner om begrepet innovasjon, men en ofte brukt er:

*”Enhver idé, praksis, produkt, tjeneste, prosesser o.l. som oppfattes som ny av den eller de som tar det i kommersiell bruk. Dette kan f.eks være lanseringen av nye eller forbedrede produkter eller prosesser på markedet, men også lanseringen av nye måter å organisere arbeidet på i en bedrift”* (Johannesen og Olaisen, 1995:133).

Innovasjonsbegrepet fører tilbake til den østerrikske økonomen Joseph Schumpeters teori om entreprenørskap og økonomisk utvikling, og han gav sin definisjon på begrepet i verket *The theory of Economic Development i 1934*. Schumpeter forklarte innovasjon som en *”markedsintroduksjon og kommersialisering av nye produkter, tjenester, prosesser og ideer”* (Schumpeter, 1934; Fagerberg et al., 2005). Videre har det blitt utformet en rekke andre definisjoner og teorier om begrepet innovasjon. Hjalager (2010) har i sin forskning sitert Hall og Williams (2008) som forklarer innovasjon som en prosess der man genererer, godkjenner og implementerer nye ideer, prosesser eller tjenester. Godkjenning og gjennomføring står sentralt i denne definisjonen da evnen til å forandre og tilpasse seg er avgjørende for utvikling av nye ideer, prosesser eller tjenester. De fleste generelle definisjoner fremhever altså at innovasjon dreier seg om nyskapning og forbedring. Innovasjon blir ofte forbundet med noe nytt og verdiskapende (Hjalager, 2010).

Innovasjon og nyskapning er viktig, både for virksomheter og samfunn. For en bedrift handler innovasjon om utvikling og opprettholdelse av konkurransefortrinnet for og i det hele tatt kunne overleve. For samfunnet handler innovasjon og nyskapning om behovet for sysselsetting og verdiskapning (Madsen, 2003). For en opplevelsesbasert reiselivsbedrift er innovasjon viktig i forhold til at aktiviteter må oppfattes som nytt av kunden. Utvikling av nye

eller forbedrede opplevelser vil bli innovasjoner som skaper verdi for kunden (Sundbo, 2009). Sundbo (2009) hevder også at innovasjon i opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter krever mer forskning. For reiselivsbedrifter som har opplevelser som hovedprodukt, vil innovasjon kunne bidra til flere suksessfaktorer. Viktige suksessfaktorer for reiselivsbedrifter kan være evnen til å redusere kostnader og evnen til å forbedre og ta i bruk nye aktiviteter og tjenester. (Sundbo et al., 2007 i Clausen et al., 2010). Slike innovasjoner kan bestå av produkter, prosesser, markedsmessige eller organisatoriske forbedringer (Enger et al., 2013).

En innovasjonsprosess kan være åpen eller lukket. I lukket innovasjon vil prosessen foregå internt i bedriften, med hjelp av bedriftens interne ressurser og kompetanse. Åpen innovasjon er et nytt paradigme som gir bedrifter muligheter til å bruke eksterne ressurser fra andre aktører (Chesbrough, 2003). De fleste innovasjonsaktivitetene skjer lukket innad i bedriften. Det betyr at bedriften må gjøre alt selv, fra oppfinnelse til selve produksjonen. Utviklingen og globaliseringen har gjort at bedrifter i større grad enn før baserer sine innovasjon på forskning fra andre bedrifter, såkalt åpen innovasjon. For bedrifter som har minimalt med ressurser vil det være gunstig å søke kunnskap og kompetanse hos eksterne aktører. For reiselivsbedrifter kan eksterne aktører være konkurrenter, andre bedrifter i samme bransje, kunder, FoU og samarbeidspartnere (Gausdal, 2008). For bedrifter vil åpen innovasjon kunne være en måte å effektivisere innovasjonsprosessen ved å benytte seg av eksterne aktører, som igjen kan bidra med ressurser som bedriften ikke innehar (Chesbrough, 2003). Vi vil i kapittel 3.6 redegjøre for hvordan åpen innovasjon kan sees i sammenheng med nettverk.

Schumpeter klassifiserer innovasjoner etter type og skiller mellom produktinnovasjon, prosessinnovasjon, markedsinnovasjon og organisasjonsinnovasjon. I tillegg til de nevnte innovasjonsformene anser Hjalager (2010) distribusjonsinnovasjon og institusjonelle innovasjoner som relevante innenfor reiseliv (Weiermair, 2006 i Hjalager, 2010). Vi vil i denne studien fokusere på de fire innovasjonsformene, produkt, prosess, marked og organisasjon, da disse formene utgjør hovedkategoriene innenfor innovasjon, og har også blitt brukt i tidligere studier om innovasjon i reiselivet (Hjalager, 2010).

### 3.1.1 Produktinnovasjon

En av Schumpeters former for innovasjon er produktinnovasjon og han definerte det som en ”introduksjon av ett nytt produkt eller ny kvalitet av et produkt” (Pianta i Fagerberg et al., 2005: 572). Videre hevdes det at produktinnovasjon kan øke kvaliteten og variasjonen på det som tilbys og kan dermed åpne opp for nye markeder som igjen kan føre til større produksjon og flere arbeidsplasser (Pianta, 2000 i Fagerberg et al., 2005). For kunden kan en produkt/tjeneste-innovasjon ha stor betydning da den kan være en avgjørende faktor når det gjelder kjøpsbeslutningen. Er dette produktet/tjenesten noe kunden ønsker å bruke penger på? Produktinnovasjon handler også om merverdi for kundene. Reiselivsnæringen står ovenfor en rekke utfordringer blant annet når det gjelder kundenes ønsker og forhåpninger for sin opplevelse. Utviklingen i reiselivsnæringen har ført til at kunden ikke lenger bare ønsker å se attraksjonene, men den skal også oppleves i form av egen deltakelse eller aktivitet. Kundene søker den ultimate opplevelse og selvrealisering (Eide, 2011).

Nyere undersøkelser viser at et klart flertall av nord-norske reiselivsbedrifter de siste årene har gjennomført produkt/tjeneste-innovasjon. Av 422 bedrifter svarte 61 % at de i løpet av en treårsperiode hadde innført forbedrede produkter/tjenester på markedet. 41 % svarte at de hadde innført helt nye produkter/tjenester (Enger et al., 2013). Å fornye eller skape nye produkter eller tjenester er et mål for økt verdiskapning. Ved å øke kundenes opplevde verdi økes også kundenes betalingsvillighet. En annen pådriver for innovasjon i opplevelsesbasert reiseliv er at opplevelsesøkonomien kjennetegnes som flyktig (Sundbo, 2009). Med dette menes det at det oppleves som en viss status å delta på en opplevelse, men at denne statusen ofte er forbigående eller blir erstattet med andre opplevelser. Dermed er innovasjon viktig i opplevelsesbasert reiseliv og det er viktig at aktørene i denne næringen er i stand til å endre seg (Sundbo, 2009). Et annet moment når det gjelder innovasjon og endringer i produkt er sesong versus helårsdrift. Hvis en opplevelsesbasert reiselivsbedrift skal kunne tilby opplevelser kundene etterspør hele året må de innovere eller gjøre endringer i produktet slik at det tilpasses de ulike sesongene. Et eksempel på dette er at man ikke kan arrangere snøhuletur om sommeren og må derfor tiltrekke se kunder ved å innføre aktiviteter som er tilpasset sesong og klima. Ved å gjøre endringer i sesongaktiviteter slik at de blir tilpasset sommer eller vintersesong, kan ifølge Hjalager (2010) være en omfattende innovasjon.

### 3.1.2 Prosessinnovasjon

Schumpeter forklarer begrepet prosessinnovasjon som en *"introduksjon av en ny produksjonsmetode... eller en ny måte å håndtere produkter kommersielt"* (Pianta i Fagerberg et al., 2005:572). Prosessinnovasjon tar sikte på økt produktivitet og effektivitet i bedriften. Teknologiutvikling står sentralt i en prosessinnovasjon og utviklingen av informasjons- og kommunikasjonsteknologi har for mange reiselivsbedrifter hatt en positiv utvikling (Hjalager, 2010). Mulighetene for organisering av kunnskap og informasjon har gjort det lettere å knytte kontakt med kundene til tross for geografiske avstander. Blant nordnorske reiselivsbedrifter er denne formen for innovasjon mindre utbredt enn produkt/tjeneste-innovasjon (Enger et al., 2013). Likevel er det de opplevelsesbaserte reiselivsbedriftene som er mest aktive i sin gjennomføring av prosessinnovasjoner (Enger et al., 2013). I en undersøkelse gjort av Menon (2013), svarte 47 % av 422 bedrifter at de har gjennomført ulike prosessinnovasjoner. Grunnen til at prosessinnovasjon ikke fremstår som en utbredt innovasjonstype kan være at det i mange tilfeller kan være vanskelig å skille mellom produkt- og prosessinnovasjon (Jong mfl., 2003 i Breiby, 2012). Breiby (2012) støtter seg på denne forskningen i sin studie og hennes resultater viser at produkt- og prosessinnovasjon sammen kan ha positive effekter på bedriftens vekst og konkuranseevne. Hun viser også til Sundbo & Gallouj (2000) som hevder at produkt- og prosessinnovasjon er vanskelig å skille på grunn av tjenesteproduksjonens karakter, som betraktes som både interaktiv og relasjonell (Breiby, 2012).

### 3.1.3 Markedsinnovasjon

Markedsinnovasjon dreier seg om hvordan bedrifter orienterer seg mot nye kundesegmenter og nye kundegrupper. Hvordan forbedre metoder for salg og distribusjon, noe som omfatter endringer i produkt, tjeneste eller promotere for åpning av nye markeder (Breiby, 2012). Schumpeter definerer markedsinnovasjon som *"det å gå inn i nye markeder"* (Fagerberg et al., 2005:6)

I følge reiselivsbedriftene er den viktigste markedsinnovasjonen å øke og opprettholde markedsandeler samt å introdusere nye produkter/tjenester til nye kundegrupper. Tall fra Menon viser at nord-norske reiselivsbedrifter har i løpet av de siste årene gjennomført markedsinnovasjoner, men i ulik grad. Av 422 bedrifter svarte 67 % av opplevelsesbedriftene at de har gjennomført markedsinnovasjoner i form av at produktene rettes mot nye kundegrupper (Enger et al., 2013).

Noen har gjennomført vesentlige endringer i form av nytt design/logo, nye promoteringsmetoder og endrede salgskanaler. Nesten halvparten av de opplevelsesbaserte reiselivsbedriftene kan vise til endringer metoder for salg og markedsføring (Enger et al., 2013). Hva dette skyldes er vanskelig å si, men opplevelsesturisme er en næring i vekst og mange nye og unge aktører har kommet inn på markedet, noe som betyr at valg av salgskanaler og markedsføring er et viktig strategisk valg for videreutvikling og vekst. Et annet viktig element for de opplevelsesbaserte reiselivsbedriftene er samarbeid og nettverk med andre aktører på markedet. Blant annet står kompetanseheving, bedriftsutvikling, markedskommunikasjon og nyskapning høyt hos disse aktørene, og samarbeid på tvers av aktiviteter og tilbud kan være verdiskapende for de opplevelsesbaserte reiselivsbedriftene (Enger et al., 2013).

### **3.1.4 Organisasjonsinnovasjon**

Organisasjonsinnovasjon handler om organisasjonens endringer. Endringer i struktur, ledelsesmetoder eller økning i kvalitet og effektivitet. Organisasjonsinnovasjon kan også være å anvende nye eller eksisterende ressurser på en ny og forbedrende måte (Rønningen 2009, Breiby, 2012). Etablering av bedriftsnettverk kan være en form for organisasjonsinnovasjon, og man ser en økende grad av dette i opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter. Det kan være et nettverk bestående av flere virksomheter som tilbyr innovative totalopplevelser sammen med kunden (Breiby, 2012). Organisasjonsinnovasjon inkluderer også samarbeid på tvers av bedrifter, som for eksempel omorganisering av hele næringer. Bedriftsnettverket kan også være en organisasjonstype mellom bedrifter og kommuner. Et slik samarbeid kan resultere i nye komplementære produkter, og det betyr at organisasjonsinnovasjon kan bidra til produktinnovasjon (Breiby, 2012).

Samarbeid gjennom nettverk kan være et viktig konkurransefortrinn ved at det kan styrke de enkelte aktørene og utvikle reisemålet som helhet. Lofoten som reisemål er et godt eksempel på dette (Enger et al., 2013). Her er det mange aktører, som alle ønsker å styrke reisemålet, og videre fører dette til økte besøkstall og verdiskapning for den enkelte aktør. Her samarbeider man gjennom felles plattformer for å øke interessen og besøkstallene for Lofoten som destinasjon, men hver enkelt aktør får også muligheten til å markedsføre seg individuelt gjennom denne plattformen.

For en opplevelsesbasert reiselivsbedrift kan det noen ganger være utfordrende å skille mellom produkt, marked, prosess og organisasjonsinnovasjon da disse kan ha en tendens til å

flyte over i hverandre og ha en overlappende effekt. Nyere studier viser at opplevelsesbedriftene er innovative og de er i stand til å kombinere de ulike innovasjonsformene på en effektiv og lønnsom måte (Clausen og Madsen, 2014).

### 3.1.5 Grader av innovasjon

Innovasjoner fremkommer i ulike nyhetsgrader, og vi skiller som oftest mellom radikale og inkrementelle innovasjoner (Gjelsvik, 2007). Radikale innovasjoner innebærer en introduksjon av nye produkter som kan utkonkurrere eksisterende produkter på markedet, mens inkrementelle innovasjon er skrittvis forbedringer i virksomheten eller av produktet (Teigen et al., 2007 i Rønningen, 2009). I en produktinnovasjon ville det vært radikalt å tilby kundene helt nye egenskaper ved produktet, i motsetning til inkrementelle innovasjoner hvor målet ville vært å forbedre egenskapene ved produktet (Gjelsvik, 2007). Noen innovasjoner som oppstår er radikale på grunn av kontinuerlige strømmer av inkrementelle innovasjoner (Breiby, 2012). På bakgrunn av det teoretiske rammeverket har vi utformet en antakelse om innovasjon i opplevelsesbasert reiseliv som sier:

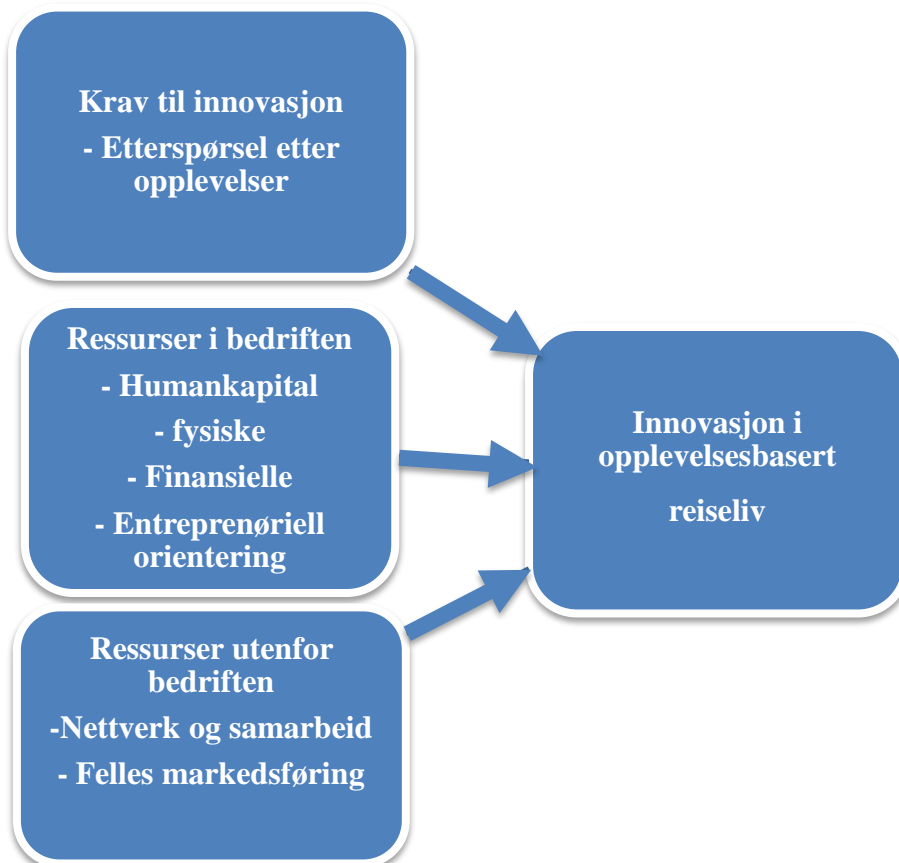
**Antakelse:** Innovasjon i opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter hender i forskjellige former som produkt, marked, prosess og organisasjonsinnovasjon, og det forekommer i ulike innovasjonsgrader som inkrementell- og radikal.

Vi har i dette kapitlet definert begrepet innovasjon, sett nærmere på de ulike formene for innovasjon og sett på hva innovasjon i opplevelsesbasert reiseliv er. Innovasjon er den avhengige variabelen vi ønsker å undersøke nærmere, derfor vil først presentere forskningsmodellen, for så å gi en utredning av de ulike faktorer som kan bidra til, eller skape innovasjon i opplevelsesbaserte reiseliv.



## 3.2 Forskningsmodell

Modellen vi har tatt utgangspunkt i for å hjelpe oss frem med drøftingen av problemstillingen er følgende:



*Figur 1: Forskningsmodell*

Forskningsmodellen viser hvilke interne og eksterne faktorer som kan påvirke innovasjon i opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter. Vi har valgt å se på etterspørsel etter opplevelser som en ekstern ressurs, da kundens krav til stadig nye opplevelser kan være en pådriver for innovasjon. Vi ser på interne drivkrefter fra et ressursbasert perspektiv. Dette er basisressursene, menneskelige, fysiske og finansielle ressurser som er i bedriften, men kan også være de ressurser bedriften kan skaffe seg og dra nytte av i sine innovasjonsaktiviteter. Entreprenøriell orientering er bedriftens holdninger og atferd til innovasjon, og kan knyttes opp mot bedriftens anvendelse av tilgjengelige ressurser. Som vi ser av forskningsmodellen overfor har vi valgt å se på faktorene nettverk og samarbeid samt felles markedsføring som tilgjengelige ressurser utenfor bedriften. Disse er eksterne drivkrefter som kan bidra til

innovasjon i opplevelsesbasert reiseliv. Selv om bedriftenes ressurser både er interne og eksterne, ønsker vi i denne studien å se på hver enkelt ressurs og hvordan den kan bidra til innovasjon. Vi studerer de ulike faktorene ved hjelp av eksisterende litteratur og empiriske datainnsamlinger. Målet er å kartlegge hvordan disse drivkreftene kan bidra til å skape innovasjon i opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter. Vi har i kapittel 3.1 presentert innovasjon som den avhengige variabelen. Videre i kapitlet vil vi introdusere leseren for hovedproduktet som er opplevelser, hvor etterspørselen fra kunder kan være en årsak til at bedriftene innoverer.

### 3.3 Etterspørsel etter opplevelser

Den økende oppmerksomheten omkring opplevelser i dag kan sees på som en global trend.

*”Vi ser en økende etterspørsel etter pakkeløsninger med ulike og tilrettelagte aktiviteter, opplevelser og god mat bakt inn i oppholdet. Vi vil oppleve mest mulig når vi er på ferie”* (Kristin Krohn Devold, 2014).

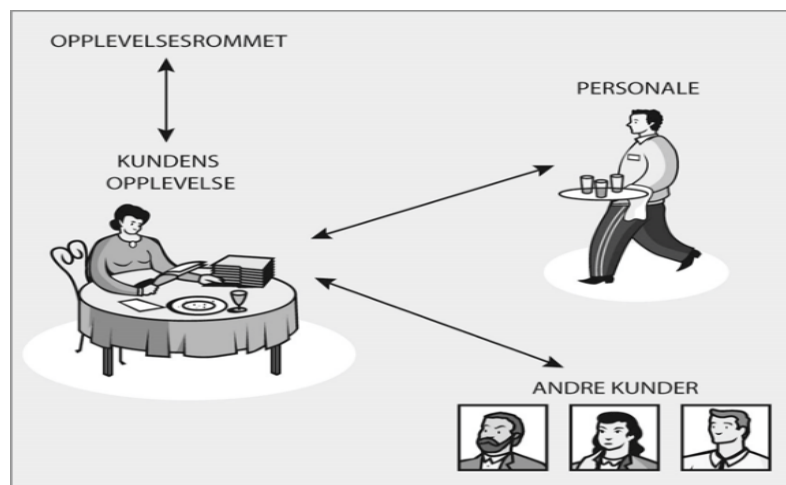
Pine og Gilmore (1999) definerer opplevelser som *”hendelser som engasjerer enkeltmennesket på en personlig måte”*. Tidligere så konsumenter og selskaper i ulike næringer på tjenester og opplevelser på lik linje. Pine & Gilmore hevdet at det var stor forskjell på tjenester og opplevelser. Betaler du for en tjeneste får man et sett med uåndgripelige aktiviteter. Kjøper du en opplevelse får du en rekke minneverdige hendelser som blir tilrettelagt for deg og dine behov (Pine og Gilmore, 1999 i Flagestad, 2006).

Pedersen (2012) definerer opplevelsesøkonomi som *”et tverrfaglig farvann med få synlige fyrlykter å styre etter”*, og videre sier hun at *”likevel kan man si at det finnes tre hovedruter inni opplevelsesøkonomien: den sosiologiske, den psykologiske og den økonomiske”* (Pedersen 2012:20). Sosiologene er opptatt av hvordan mennesket realiserer seg selv i opplevelsessamfunnet. Psykologene ser på hvordan menneskets psyke reagerer i opplevelsessituasjoner og hvilke behov og følelser som oppstår hos hvert enkelt individ. Økonomer ser på hvilke faktorer som skaper økonomisk merverdi i opplevelsesøkonomien (Pedersen, 2012).

Opplevelsesøkonomien omhandler de ulike prosessene og produktene som skaper opplevelser og identitet for kundene. Det handler i hovedsak om bransjer som har opplevelser som hovedprodukt. Det som kjennetegner opplevelsesøkonomien i stor grad er kunden som definerer produktets verdi målt i grad av opplevelse (Flagestad, 2006).

Innenfor opplevelsesøkonomien snakker en om to ulike produksjonsformer: fremmøtebasert og avstandsbaserte opplevelser. Den fremmøtebaserte krever at kunden kommer til den aktuelle destinasjonen, til der leveransen av opplevelsen skjer. Avstandsbaserte opplevelser kan være opplevelser vi som menneske får gjennom TV, eller opplevelser som leveres gjennom andre (De Paoli, 2006).

De fremmøtebaserte opplevelsene som er vårt fokus i oppgaven, handler ifølge Mossberg (2007) om produksjon og konsumering av opplevelser i det hun kaller opplevelsesrommet.



Figur 2: Interaksjon i opplevelsesrommet (Mossberg, 2007)

Denne figuren tar utgangspunkt i kundens interaksjon med de fysiske omgivelsene, andre kunder og bedriftens ansatte. Opplevelsesrommet har fokus på det kunden sanser, ser, hører, lukter, smaker og føler. Det som forekommer i opplevelsesrommet er avhengig av hva opplevelsesprodusenten har planlagt og tilrettelagt på forhånd. Opplevelsesprodusenten vil være avhengig av at det er kvalitet i planleggingen og tilrettelegging av det som skal skje i opplevelsesrommet (Mossberg, 2007). Når en kunde kjøper en opplevelse, betaler kunden for en rekke minneverdige hendelser som blir iscenesatt av en tilbyder. Derfor vil leveransen i stor grad være avhengig av utforming av opplevelsesrommet. Naturen, været, lokalsamfunnet, bygninger og gater er faktorer som har betydning for kundens totale opplevelse og hvor minnerik opplevelsen blir. Noen av faktorene i opplevelsesrommet kan produsenten kontrollere, andre ikke. Vi skiller gjerne mellom naturgitte og kulturgitte verdidrivere. De naturgitte verdidriverne kan produsenten gjøre svært lite med, men de kulturelle faktorene som for eksempel produktet, mat, musikk og atmosfæren i rommet kan endres. I opplevelsesrommet foregår samspillet mellom kundene og de ansatte. Det er derfor veldig

viktig at opplevelsesprodusentens ansatte har den kunnskap og kompetanse som er nødvendig for at opplevelsen skal bli så bra som mulig for kunden (Mossberg, 2007).

Alt som hender i opplevelsesrommet, i tillegg til det mentale og emosjonelle som berører kunden, utgjør totalopplevelsen.

*”At konsumenten faktisk deltar i produksjonen (samskaping) og lar seg engasjere og berøre følelsesmessige i en grad der de kan nå indre transformasjon, er trekk som skiller opplevelsesleveransen fra øvrige tjenesteleveranser” (Pedersen 2012:153).*

Det betyr ikke nødvendigvis at kundene opplever en situasjon likt, den kan variere fra kunde til kunde. To kunder kan delta på samme topptur på fjellet, men vil sitte igjen med helt forskjellige opplevelser og minner fra opplevelsesprodusenten.

I dag vil mennesker som velger å bruke mye penger på opplevelser ha mange steder å velge mellom. Om folk velger Karibia, Lofoten eller Australia har med hvilken verdi opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter klarer å forme og synliggjøre for sine potensielle kunder (Eide, 2014). Pedersen hevder at opplevelser i reiselivsnæringen kan summeres opp slik:

*”Opplevelse er kombinasjonen av opplevelsesrommet, aktiviteter, og hendelse, gjestens fysiske form, mentale tilstand, erfaring, kunnskap, smak og en rekke andre faktorer, realisert i en situasjon der kunden selv må bidra aktivt i situasjonen” (Pedersen, 2012:153).*

Eide (2014) sier at *”opplevelser er i økende grad viktigste motivasjon ved valg av reisemål”*(Eide, 2014:15). Hun deler opplevelsesbasert reiseliv i tre kategorier: naturbasert, kulturbasert og matbasert, og at det vil være en kombinasjon av disse tre som trekker besøkende. For eksempel kan de fantastiske forholdene for surfing være hovedårsaken til at folk reiser til Lofoten, men at de også er opptatt av møte lokalsamfunnet, få et innblikk i kulturen, nyte lokale råvarer og delta i andre naturopplevelser.

Etterspørselen etter opplevelser øker, og i tråd med denne økningen forsterkes også forventningene og kravene til innholdet i opplevelsen. Nysgjerrighet for opplevelser og enkeltmenneskers søk etter stimuli kan øke denne etterspørselen (Econ-rapport, 2008). Reiselivsbedriftene må derfor arbeide hardt med opplevelsesdesign og innovasjon. Det holder ikke for bedriftene å satse på at flott natur og en slitt rorbu alene skal gjøre jobben. Eide (2014) hevder at det må skapes opplevelser og destinasjoner som kundene husker, og snakker om. Gode opplevelser skaper vekst og etterspørsel, og et behov for nye minnerike opplevelser

vil oppstå. I slike tilfeller er det de opplevelsesbaserte reiselivsbedriftene som har evne til å skape spennende og attraktive opplevelser som tiltrekker seg kundene (Econ-rapport, 2008).

En annen tilnærming som er en innovasjonsdriver for opplevelsesnæringen er når en kundegruppe har deltatt i en opplevelse, søker kunden som oftest noe nytt. Reiselivsbedriftene er derfor avhengig av å innovere og utvikle seg hvis de skal få samme kundegruppe til å benytte seg av opplevelsesaktivitetene flere ganger (Eide, 2011). Videre må disse kundene være villig til å betale for opplevelsen som blir tilbydd. Derfor må det i større grad fokuseres på å jobbe med kvaliteten på produktene, og ikke bare markedsføring (Eide, 2014).

Utformingen av antakelsen er basert på litteraturgjennomgangen ovenfor, hvor vi ser på opplevelser som en driver til innovasjonsaktiviteter i bedriften.

**Antakelse:** Etterspørsel etter nye opplevelser og kundens delaktighet i opplevelsen er en driver for innovasjon i opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter.

### 3.4. Ressursbasert teori

I dette kapittelet vil vi presentere ressursbasert teori, definisjoner og kategorisering av de ulike ressursene, samt se på hvordan de interne ressursene kan bidra til å øke innovasjonsgraden og konkurransefortrinnet for de opplevelsesbaserte reiselivsbedriftene. Vi viser til forskningsmodellen i kapittel 3.2, der vi ønsker å se på hvordan interne ressurser kan bidra til å skape innovasjon i opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter.

Barney og Hesterly (2008) definerer ressursbasert teori som *”en modell av en virksomhets prestasjoner som fokuserer på ressurser og kapabiliteter som kilde til konkurransefortrinn”* (Barney og Hesterly, 2008:74). Hitt et al. (2002) ser på ressursene som en byggestein for bedriftens muligheter for utvikling og innovasjon, mens Wickham (2006) ser på ressursene som en byggestein og innsatsfaktor for å nå sine mål.

#### 3.4.1 Basisressurser

I litteraturene finnes det flere ulike definisjoner om hvilke ressurser virksomheten innehar og hva som karakteriserer de ulike ressursene. Barney (2007) definerer ressurser som *”alle eiendeler, kapabiliteter, organisasjonsprosesser, kjennemerke, informasjon og kunnskap som er kontrollert av en bedrift, og som setter den i stand til å gjennomføre strategier som forbedrer effektiviteten i bedriften”* (Barney, 2007:133).

Hill & Jones (2004) har en annen definisjon som definerer ressurser som ”*finansielle, fysiske, humane, teknologiske og organisasjonsfaktorer som bidrar til at et selskap kan skape verdi for sine kunder*” (Hill og Jones, 2004:77).

Penrose (1980) deler ressursene inn i menneskelige og fysiske ressurser, mens Wickham (2006) deler ressursene inn i tre kategorier, menneskelige, finansielle og fysiske ressurser. Dollinger (1999) gjengitt i Madsen (2006) opererer med øvrige tre ressurser, organisatoriske, teknologiske og omdømme.

Wickham (2006) oppgir tre kriterier som må være oppnådd for at ressursene skal gi konkurransefortrinn:

- Ressursene skal gi verdi til kjøperne og brukerne av produktet eller tjenesten.
- Ressursene er unike for virksomheten.
- Konkurrentene har vanskelig for å kopiere ressursene.

Blir ressursene og evnene anvendt på riktig måte, kan de gi store verdier for bedriftene. Ressursene til bedriften er særdeles viktig, men hvordan organisasjonen utnytter bruken av ressursene er vel så viktig. Innovasjon skapes av den humane kapitalen i bedriften som klarer å anvende ressursene på en ny måte (Johnsen et al., 2012).

Alle ressursene har ulike egenskaper som kan bidra til at bedriftene skaper seg et fortrinn. Ressursene må være verdifulle, sjeldne, ikke kopierbar og vanskelig å substituere (Barney 1991 i Madsen, 2006). Når en ressurs er verdifull for bedriften, bidrar den til å utnytte mulighetene, og den er sjelden hvis ressursen er unik og kostbar å skaffe seg. Har bedriften ikke kopierbare ressurser er det vanskelig for andre bedrifter å kunne kopiere, i opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter kan det være unike historier eller unik natur. Den siste egenskapen er substituerbarhet, hvor bedriftens ressurser ikke kan erstattes av andre ressurser (Madsen, 2006). Tilgang på ressurser og anvendelse av basisressursene kan være viktige kilder for innovasjon og vi vil videre i denne delen se på basisressurser som vi antar er sentrale for innovasjonsaktivitetene i en opplevelsesbasert reiselivsbedrift.

### **3.4.2 Menneskelige ressurser**

De menneskelige ressursene er unike for virksomheten og et kritisk element for å oppnå suksess over lengre tid. Disse står i motsetning til de finansielle og fysiske ressursene som Wickham (2006) mener ikke er unike i seg selv, og kan derfor ikke bidra til å skape et konkurransefortrinn. Det er menneskene ansatt i virksomheten som må anvende ressursene på

en unik og innovativ måte for å skape seg et konkurransefortrinn. I de menneskelige ressursene inngår alt fra erfaring til intelligens. Menneskelige evner som kommunikasjon med kunder, organisatoriske og lederskapsevner er svært viktig at bedriftene innehar (Wickham, 2006). Entreprenøren som representerer virksomheten fra begynnelsen er virksomhetens første og mest verdifulle ressurs. I reiselivsbedrifter hvor det stort sett er få antall ansatte, vil det være viktig å bruke de ansatte der de har kunnskapen og kompetansen. Det vil si at de ansatte må ha kompetanse og kunnskap hvis de skal ha med seg en gruppe mennesker på guidet fjelltur eller hvalsafari. For en bedrift er det ikke bare de ansatte som representerer de menneskelige ressursene, disse kan også være samarbeidspartnere, leverandører, eller kunder. Alle disse ressursene skal bidra til å skaffe seg erfaring, dele erfaring med andre, bygge relasjoner, motivere andre og være innovativ (Johnson et al., 2012). For en bedrift krever dette en visjon og et lederskap fra ledelsen i bedriften, da disse er avhengig av motiverte og dedikerte ansatte for å innovere (Wickham, 2006).

### **3.4.3 Finansielle ressurser**

De finansielle ressursene har betydning for en bedrifts innovasjonsevne og kan ifølge Madsen (2006) betraktes som en elementær ressurs for bedrifters verdiskapning. De finansielle ressursene er de mest likvide ressursene bedriften kan inneha og kan brukes til å kjøpe andre ressurser bedriften har behov for. De vanligste finansielle ressursene vi kan finne i virksomheter er kontanter, lån, kassakreditt, investert kapital hvor investorene tilfører kapital mot en del av avkastningen og investeringer i andre virksomheter (Wickham, 2006). Det vil si at en opplevelsesbasert reiselivsbedrift er avhengig av kapital for i det hele tatt å kunne innovere. Dette gjelder kanskje særlig for radikale og kapitalkrevende innovasjoner, da de finansielle ressursene vil ha stor betydning for utviklingen. Vil en opplevelsesbasert reiselivsbedrift som står sterkt finansielt ha større innovasjonsevne enn bedrifter som ikke innehar de samme finansielle ressursene?

### **3.4.4 Fysiske ressurser**

De fysiske ressursene er de håndfaste ressursene bedriftene benytter seg av for å levere et produkt eller en tjeneste på markedet. Fysiske ressurser kan bestå av virksomhetens fabrikker og utstyr og tilgang på råmateriale. Disse ressursene representerer kapasiteten virksomheten har for å tilby sin innovasjon til markedet. I opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter kan også de fysiske ressursene være natur- og kulturbaserte tilbud på den aktuelle destinasjonen. For å utvikle minneverdige opplevelser, kan de fysiske ressursene være bygget på for eksempel

naturen, fjelltopper, snø, nasjonalparker og hav. De fysiske ressursene representerer kapasiteten bedriftene har for å tilrettelegge for innovasjon. Disse ressursene kan både eies av bedriften eller leies ved behov (Wickham, 2006).

Av de ressursene som er nevnt ovenfor kan man anta at de ressursene som har størst potensial for innovasjonsevnen og entreprenøriell adferd er knyttet til de menneskelige, samt at den finansielle ressursen må sees på som helt grunnleggende for å kunne lykkes med virksomheten (Madsen, 2006). De menneskelige ressursene er som nevnt verdifulle for en opplevelsesbasert reiselivsbedrift. Basisressursene er svært viktig for hver enkelt bedrift, og derfor har vi identifisert en antakelse basert på de grunnleggende ressursene til bedriften, menneskelige, fysiske, og finansielle.

**Antakelse:** Menneskelige, fysiske og finansielle ressurser er basisressurser som er en verdifull bidragsyter for å skape innovasjon i opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter.

Videre i kapittelet vil vi se på bedriftens atferd og holdninger i forhold til risikovillighet, innovasjonsorientering og proaktivitet. Vi ønsker å se på i hvilken grad disse holdningene påvirker innovasjonsaktivitetene i opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter.

### 3.5 Entreprenøriell orientering

I denne teoridelen vil vi forklare og utdype begrepet entreprenøriell orientering og hvordan denne tilnærmingen kan sees i sammenheng med opplevelsesbaserte reiselivsbedrifters innovasjonsevne. Vi mener at entreprenøriell orientering kan være en viktig ressurs for innovasjon fordi bedriftens holdninger og atferd kan ha påvirkning på deres innovasjonsaktiviteter.

Begrepet entreprenøriell orientering (EO) stammer fra og har sine røtter i litteratur om strategiprosesser. En strategiprosess tar for seg virksomhetens nå-situasjon, ønsket situasjon og hvordan virksomheten skal nå ønsket situasjon. En strategisk prosess skal tydeliggjøre virksomhetens prioriteringer og veivalg. Entreprenøriell orientering har blitt et sentralt begrep innenfor entreprenørskapsfaget og fått mye teoretisk og empirisk oppmerksomhet (Frese et al., 2004).

Begrepet brukes for å forklare lederskapets holdninger og strategiske engasjement og orientering i bedriften. Wiklund (1998) viser til Miller (1983) som definerer entreprenøriell orientering som ”*en bedrifts handlinger målt i forhold til risikovillighet, innovasjon og proaktivitet*” (Miller 1983 i Wiklund 1998:65). Videre hevdes det at disse holdningene kan ha



betydning for bedriftene og deres utvikling og resultater. Dette kan være i form av å oppdage nye muligheter, og at bedriftene evner til å utnytte disse mulighetene til deres fordel (Zahra et al., 1999 i Madsen et al., 2011). Ved å bygge på tilnærmingene om hvordan risikovillighet, innovasjon og proaktivitet avhenger av lederskapets strategiske avgjørelser, kan man se på hvilken effekt entreprenøriell orientering har på de opplevelsbaserte reiselivsbedriftene og i hvilken grad disse blir vektlagt. For en opplevelsbasert reiselivsbedrift gjelder det å oppdage de mulighetene som kan være verdiskapende for kunden og bedriften selv.

Måling av den entreprenørielle orienteringen kan for mange små og mellomstore bedrifter være en viktig indikator på resultater, prestasjoner og vekst. For bedriftsleder kan måling av EO være et nyttig hjelpemiddel når det skal tas organisatoriske avgjørelser, skape konkurransefortrinn og opprettholde sin visjon (Wiklund, 1998).

Begrepet kan med andre ord forklares som bedriftens atferd når det kommer til vekst og resultater (Frese et al., 2004). Wiklund (1998) har utvidet Millers definisjon på entreprenøriell orientering og har i sin forskning kommet fram til at entreprenøriell orientering også omhandler *”Lederens strategiske orientering som reflekterer en bedrifts villighet til å engasjere seg i entreprenøriell atferd”* (Wiklund, 1998: 65). Med dette ønsker Wiklund (1998) å forklare at entreprenøriell orientering er en mellomliggende variabel i denne definisjonen, og at man med måling av EO kan forklare bedriftens prestasjoner og resultater. Disse resultatene samsvarer med empiriske forskningsresultater som viser at EO kan påvirke bedriftens prestasjonsevne (Madsen, 2003).

### **3.5.1 Risikovillighet**

Risikovillighet innebærer at bedriften er villige til avgi store mengder ressurser til prosjekter hvor kostnadene ved å mislykkes kan være høye. Risikovillighet kan også være at bedriften går inn i prosjekter hvor kostnader og volum er ukjent. Reiselivsnæringen er en risikofylt næring, men også en næring i vekst. Det har i de siste årene skjedd en utvikling i denne næringen hvor det viser seg at reiselivet i de større byen har økt, mens aktører i distriktet sliter (Enger et al., 2013). Disse aktørene er med andre ord nødt til å ta en viss risiko der utfallene kan være nokså skremmende for mange. En annen risiko med reiselivet er at denne næringen er fragmentert, og består av mange små og finansielt svake aktører.

*”Den fragmenterte næringsstrukturen fører til at bedriftene har begrensede ressurser til investeringer, produktutvikling og markedsutvikling. I stedet for å investere i fremtiden er mang tvunget til å kutte kostnader for å få driften til å gå rundt”* (Enger et al., 2013: XV).

Lønnsnivået i reiselivsnæringen er relativt lav i forhold til andre næringer. Skjev sesongstruktur fører blant annet til at karrieremulighetene til de som er involvert blir dårligere. Likevel er det de opplevelsesbaserte reiselivsbedriftene som satser mest og er mest innovative, og veier ofte fordelene tyngre enn risikoen for å mislykkes (Cabrera et al., 2011).

### **3.5.2 Innovasjonsorientering**

Innovasjonsorientering gjenspeiler bedriftens evne til å eksperimentere med eksisterende og eller utvikling av nye produkter eller tjenester. Innovasjonsevnen kan også måles gjennom i hvilken grad bedriftene engasjerer seg i og utforsker nye ideer som kan resultere i innovasjoner (Veidal et al., 2013). Bedriftens innovasjonsevne kan også påvirkes av forskningsgrad og utvikling av nye produksjonsprosesser eller organisatoriske endringer i bedriften.

### **3.5.3 Proaktivitet**

Å være proaktiv innebærer å forutse endringer av etterspørsel og behov i markedet og dermed oppnå konkurransefordel i forhold til konkurrentene. Med et slikt perspektiv kan bedriften være fremtidsrettet og se muligheter i form av innføring av nye produkter eller tjenester (Frese et al., 2004).

En opplevelsesbasert reiselivsbedrift vil til stadighet være på søken etter nye markedsmuligheter. Trendene innenfor reiseliv og turisme har endret seg mye, og opplevelsesbasert reiseliv er populært som aldri før. Aktørene i denne næringen må være proaktive i form av at de søker etter å ha oppnå ”first-mover –fordel”. Et eksempel på proaktivitet kan være å utvide sesongen. Å gjennomføre helårsdrift vil innebære å tre inn i nye markeder, utvikle nye produkter og muligens oppnå konkurransefordeler ved å være ”først” ute (Cabrera et al., 2011).

Når det gjelder innovasjonsaktivitetene i opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter kan dette knyttes opp mot bedriftens og lederskapets entreprenørielle orientering. For å lykkes med sine innovasjoner må reiselivsbedriftene tilpasse sine strategier slik at de har en realistisk men likevel proaktiv tilnærming til sine mål gjennom sine handlinger. Strategien må støtte seg til de reelle ressurser og kompetanse som bedriften har (Regjeringen.no, 2007). På bakgrunn av teorien har vi utformet en antakelse som viser betydningen av entreprenøriell orientering og dens sammenheng med innovasjon.

**Antakelse:** Opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter som lykkes med innovasjonsaktiviteter er risikovillige, innovasjonsorientert og har en proaktiv holdning til sine handlinger.

Vi vil videre i kapittelet redegjøre for nettverk og samarbeid. Som nevnt i forskningsmodellen (Jf. Kap.3.2), ser vi på nettverk og samarbeid som en ekstern ressurs som kan bidra til innovasjon. Vi vil også se på nettverk og samarbeid som et ledd i anskaffelsen av verdifulle ressurser.

### 3.6 Nettverk og samarbeid

Deltakelse i formelle og uformelle nettverk kan være en viktig kilde til innovasjon (Gausdal, 2008). Rønningen et al. (2007) peker på innovasjonssamarbeid som en form for samarbeid mellom produsenter, på tvers av og innenfor ulike deler av verdikjeden. Da det tidligere ble hevdet at entreprenøren, og senere at de store bedriftene var den viktigste drivkraften for innovasjon, så ble det på 90-tallet påpekt at også nettverk og samarbeid var en viktig kilde til innovasjonsarbeid (Cooke et al., 2007 i Gausdal, 2008). I dette kapittelet vil vi gjennomgå litteratur om samarbeid og nettverk ved å studere begrepene fra et samfunnsmessig perspektiv. Vi vil se på samarbeid gjennom formelle og uformelle nettverk, og hvordan dette kan være en kilde til innovasjonsarbeid hos opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter.

Begrepet samarbeid kan sees på fra et samfunnsmessig perspektiv og kan da defineres som: *”En innsats fra flere aktører og bruk av flere virkemidler innenfor en enhetlig strategi, definert ut fra en felles målsetting”* (Askeheim i Kjøniksen 2007:9). Samarbeid og kommunikasjon avhenger av i hvilken grad vi mennesker tar hensyn til og forstår hverandres virkelighetsoppfatning (Kjøniksen, 2007). På den måten kan samarbeid skape tillit hos de ulike aktørene (Løvseth 2008).

Nettverksbegrepet ble introdusert og først tatt i bruk av sosialantropologer i sine studier og analyser av fremmede kulturer. Sosialantropologene ønsket å studere formelle og uformelle kommunikasjonslinjer og analysere forbindelsene mellom menneskene i disse kulturene (Gundersen og Moynahan, 2006).

I et samfunnsvitenskapelig perspektiv kan nettverk bestå av formelle og uformelle relasjoner mellom individer, organisasjoner eller bedrifter som samarbeider om kunnskap, strategi og aktiviteter som kan virke fremmede for deres innovative ytelse (Sundbo et al., 2006). Man kan skille mellom formelle og uformelle nettverk. I et formelt nettverk er formålene tydelig definert, nettverket er formelt bygget og medlemsmassen er begrenset (Marthinsen, 2006).

Formelle nettverk er avhengig av mangfold. Dette for å klare å drive nettverket videre og ha evnen til å fremme innovasjon. Er man deltakende i et uformelt nettverk er medlemsmassen ikke begrenset. Venner og private samarbeidspartnere kan være eksempel på uformelle nettverk (Marthinsen, 2007).

*”Den formelle organisasjonen og det uformelle nettverket eksisterer ved siden av hverandre innad i organisasjoner, hvor de både supplerer, påvirker og er avhengige av hverandre”* (Waldstrøm, 2003 i Fyrand, 2005). Dette betyr at eksistensen av nettverksdeltakerens personlige nettverk kan ha betydning og innvirkning på aktiviteten i det formelle nettverket.

For at nettverk skal fungere må en rekke kriterier være tilfredsstillt, og dette gjelder både formelle og uformelle nettverk. For det første må deltakeren av nettverket se fordel med egen deltakelse og ha noe igjen for å være med. Dette kan være i form av kompetansebygging, forretningsmuligheter eller oppbygging av nye kontakter. Medlemskap i et formelt nettverk krever i tillegg at den enkelte bidrar for at nettverket skal fungere. Er medlemmene i nettverket passive vil ikke nettverket fungere optimalt. Å være deltakende i et nettverk krever ofte at man må gi noe for å få noe igjen. Dette betyr at medlemmene i nettverket må være positive og åpne til kunnskapsdeling og kommunikasjonen bør være toveis. (Marthinsen, 2006).

Utvikling av tillitsfulle relasjoner er en viktig forutsetning for å skape velfungerende og innovative nettverk. Likevel hevder enkelte at deltakelse i nettverk er tid og ressurskrevende og at det er vanskelig å spå gevinstene ved å investere i nettverk (Lawson og Lorenz, 1999 i Gausdal, 2008). Med utgangspunkt i Granovetters artikkel *”The Strength of Weak Ties”* (1973) har senere flere forskere vist til ”styrke i de svake leddene” og forklarer utsagnet med at for sterke forbindelser kan være en hemmende faktor for innovasjon. Er forbindelsene for sterke kan dette hindre at ny informasjon og kompetanse får tilgang til nettverket (Grabher, 1993 i Gausdal, 2008). Noen forskere hevder at de mest effektive nettverksrelasjonene består av tillitsfulle ”svake bånd” (Levin og Cross, 2004 i Gausdal, 2008). Dette kan være personer eller organisasjoner som har tillit til hverandres kompetanse men som ikke kjenner hverandre for godt (Gausdal, 2008).

Samarbeid og nettverk er en del av de mellommenneskelige relasjonene, og kan bidra til støtte, informasjon- og kunnskapsutveksling (Fyrand 2005), (Coleman 1988, 1990 i Løvseth 2008). Innovasjon forbindes ofte med lansering av et helt nytt produkt eller tjeneste, men som nevnt i kapittel 3.1 omhandler innovasjon også prosessendringer, markedsendringer og

organisatoriske endringer. Kunnskapsdeling og informasjon er viktige faktorer for arbeid med innovasjon, og utvikling av relasjoner og nettverk kan være en effektiv strategi i innovasjonsarbeidet. ”*Relasjoner er derfor svært viktige for innovasjon*” (Levin & Cross, 2004 i Gausdal, 2008:2). Den kunnskap og kompetanse som er nødvendig for å skape innovasjoner er ofte en kombinasjon mellom det som finnes internt i bedriften og det som finnes eksternt utenfor bedriften. Som nevnt i kapittel 3.1. får man gjennom åpen innovasjon muligheten til å bruke eksterne ressurser fra andre aktører som kunder, nettverk og allianser, og dette er en metode som kan effektivisere innovasjonsprosessen (Chesbrough, 2003). Åpen innovasjon bidrar til å forsterke forholdet mellom innovasjon og nettverk. Her vil det være en mulighet for bedriftene å gjennomføre innovasjoner selv om ressurser ikke er tilgjengelig internt i bedriften og bedriften ikke er i besittelse av den nødvendige kunnskapen.

De små reiselivsbedriftene rundt om i distriktene er en viktig verdiskapende ressurs for lokalsamfunnet men de er likevel avhengig av fornying og vekst for å overleve. Samarbeid mellom små bedrifter og deres utvikling av distribusjonskanaler er derfor et viktig tiltak og kan knyttes opp mot organisatoriske innovasjonsprosesser (Rønningen et al., 2007).

Samarbeid og nettverk innenfor reiselivsbransjen kan som tidligere nevnt (Jf. kap. 2) knyttes opp mot flere nivåer i verdikjeden, og eksempler på dette kan være leverandørsamarbeid, distribusjon, virkemidler og forvaltning, lokalsamfunn og transport.

For mange små reiselivsbedrifter er det en utfordring å nå ut til potensielle kunder. Innovative nettverk og samarbeid blant lokale aktører innenfor reiselivet er nødvendig og kan være avgjørende for utviklingen og for at destinasjonene skal bli attraktiv og mer synlig for kundene (Eide og Fuglsang, 2012). Reiselivsnæringen er ofte preget av mange små aktører og dette gjelder særlig i distriktene. Å engasjere små lokale aktører til å drive med nettverkssamarbeid kan være utfordrende. Store reiselivsbedrifter er ofte integrert i globale større nettverk. Noen reiselivsbedrifter i distriktene er også såkalte ”livsstilsentreprenører” (Ateljevic og Doorne, 2000 i Eide og Fuglsang, 2012). Med dette mener Eide og Fuglsang (2012) at fokus er mer rettet mot livsstil og livskvalitet enn på utvikling og planer om innovasjon. Eksempler på slike aktører kan være håndverkere, eiere av små hoteller eller historiske lokaliteter. Det antas at det i noen tilfeller kan være vanskelig for disse aktørene å mobilisere i store nettverk (Eide og Fuglsang 2012).

Eide (2011) skriver i en artikkel at opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter bør være foretaksomme, innovative og arbeide i nettverk. Hun viser til at organisering, markedskommunikasjon og utvikling både innad og mellom virksomheter er viktig for

opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter fordi mange av disse aktørene ofte er avhengig av kontinuerlig innovasjon. Hjalager (2002) i Rønningen (2009) påpeker en rekke barrierer for innovasjon i reiselivsnæringen. Mangel på tillit, lav kompetanse og mange små aktører i næringen er faktorer som kan hemme innovasjonsaktiviteten mener Hjalager. Løsningen på denne utfordringen kan ifølge Hjalager være sektorer eller systemer som tilfører bedriftene nødvendig kompetanse og rådgivning som igjen kan bidra til å øke innovasjonsevnen til bedriftene. En forutsetning for dette er da samarbeid mellom reiselivsbedriftene og kompetanseinstansene (Hjalager, 2002 i Rønningen, 2009). Reiselivsorganisasjoner, destinasjonsselskaper og offentlige aktører som Destinasjon Lofoten eller Innovasjon Norge kan være eksempler på aktører som reiselivsbedriftene kan danne relasjoner med og som kan være arena for kompetansebygging og informasjonsinnhenting, som igjen kan bidra til å øke innovasjonsaktiviteter.

Rønningen (2009) viser til at flere undersøkelser indikerer at samarbeid og nettverk er innovasjonsfremmende og at slike aktiviteter er fordelaktige for opplevelsesbaserte reiselivsbedrifters innovasjonsevne. Videre viser Rønningen (2009) til studier som fokuserer på små reiselivsbedrifter og hvordan samarbeid kan styrke deres innovasjonsaktiviteter. Det viser seg her at samarbeidsløsninger for disse småbedriftene har effekt på innovasjonsevnen, og at kunnskapsdeling og læring er viktige ressurser i slike prosesser.

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

Med utgangspunkt i teorien om nettverk og samarbeid vil vi se på hvordan felles markedsføring kan være en pådriver for innovasjonsaktiviteten i opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter. Vi ser på felles markedsføring som en ekstern ressurs bedriftene kan benytte i arbeidet med innovasjon.

### 3.7 Felles markedsføring

Markedsføring er et begrep som har sine røtter langt tilbake i tid og som har utviklet seg i tråd med samfunnsutviklingen, og det var i etterkant av den industrielle revolusjonen at markedsføring fikk en vesentlig praktisk betydning (Fyall et al., 2009). American Market Association (AMA) har tidligere definert begrepet slik: *"Markedsføring er en prosess som inkluderer planlegging og gjennomføring av en rekke aktiviteter som prissetting, påvirkning, og distribusjon av ideer, varer og tjenester slik at bedriften kan gjennomføre bytter som*

*tilfredsstillende både individer og organisasjoner” (Blythe, 2005:2 i Ellingsen 2013:54).*

Markedsføring er en systematisk prosess og målet er å tilfredsstille kundenes ønsker og behov (Ellingsen, 2013). Senere har AMA utviklet en nyere definisjon av markedsføringsbegrepet og denne peker på markedsføring som et mer samfunnsmessig ansvar enn tidligere.

*”Markedsføring er aktiviteten, sett av institusjoner og prosesser for å skape, kommunisere, levering, og utveksling av tilbudene som har verdi for kundene, klienter, partnere og samfunnet for øvrig (AMA i Ellingsen, 2013:60).*

I denne oppgaven vil vi konsentrere oss om markedsføring i reiselivet, turismemarkedsføring. Ellingsen og Mehmetoglu, (2005) har oversatt Morrison, (1996) definisjon på tursimemarkedsføring.

*”...en kontinuerlig, sekvensiell prosess hvor lederne i turisme, planlegger, studerer, implementerer, kontrollerer og evaluerer aktiviteter som er designet for å oppfylle turistenes behov og ønsker så vel som sine egne bedrifters formål. For effektiv markedsføring kreves det at enhver i en organisasjon gir sin innsats i disse aktivitetene så vel som at andre komplimenterende organisasjoner også bidrar til dette” (Ellingsen og Mehmetoglu, 2005:52).*

Morrison's definisjon kan sies å være mer omfattende enn tradisjonelle definisjoner vedrørende markedsføring. Definisjonen tar hensyn til mange av karakteristikene ved turismeproduktet. I tillegg retter denne definisjonen fokus mot både tilbud og etterspørsel. Et tredje viktig moment er at tursimemarkedsføring bør inkludere og organiseres slik at aktører i ulike ledd i verdikjeden samarbeider. Dette kan eksempelvis være samarbeid mellom destinasjonsselskaper, reiselivsbedrifter og hoteller.

Den største attraksjonen for reiselivet i Norge er naturen. Kundene oppsøker norske destinasjoner på grunn fjellene, fjordene, nordlyset og midnattssolen. Likevel er Norge som destinasjon usynlig for mange viktige markeder og segmenter (Ellingsen, 2013). Den norske reiselivsnæringen er i stadig utvikling når det gjelder kvalitet og service men streber enda etter å vinne kundens oppmerksomhet og begeistring (Støre, Singsaas, Brunstad, Ibenholdt og Røtnes, 2003 i Ellingsen 2013). Fokus på service kvalitet og helhetlige pakker har gjort at reiselivsnæringen retter mer fokus mot forbruker fra et markedsføringsperspektiv.

*”Bedriftens markeds situasjon og bedriftens ønske om å forbedre egen konkurransesituasjon er derfor viktige drivkrefter for innovasjon og viktige elementer med hensyn til hele tiden å kunne tilby målgruppen nye og attraktive verdimuligheter” (Ellingsen, 2013:317).*

Destinasjonsselskaper, turistkontorer og reiselivsaktører har i noen tilfeller erklært seg som nyskapende ved å identifisere nye segmenter eller styrke sine merkevarer. Dette kan ifølge Hankinton (2004) i Hjalager (2010) være en misvisende bruk av begrepet innovasjon, og mener innovasjonsaktiviteten heller kommer til sin rett ved at aktørene utvikler nye markedsføringskonsepter og danner og bygger opp relasjoner med kundene. For mange små aktører i reiselivsbransjen har utviklingen av internett hatt stor betydning. Ved tidligere tradisjonell markedsføring og salg har ofte reisebyråer vært mellomledd mellom kunde og tilbyder, men denne markedsføringsformen er nå tydelig redusert. Kundene og reiselivsaktørene har nå større mulighet til å betjene seg selv, og det har også vist seg at tilbudsspekteret har blitt større og mer kostnadsbesparende. Søkemotorer på internett har ført til at også mindre reiselivsaktører kan profilere seg og det er mer tilrettelagt for søkeoptimalisering. Sosiale medier er også blitt en arena der de mindre aktørene har mulighet til å markedsføre seg. I tillegg kan også kundene her bidra og endre informasjon, noe som har ført til at markedsføringen på internett nå dreier seg mye om kommunikasjon og kundemakt (Hjalager, 2010).

*”Nye perspektiver i markedsføring peker på at aktive og involverte kunder er mer fornøyde enn de mindre aktive. Dette er fundamentalt i turisme- og opplevelsessammenheng”*  
(Prebensen, 2013:2).

Mange av de norske reiselivsbedriftene er forholdsvis små og mangel på koordinering og organisering kan være en utfordring for de små aktørene i denne næringen. Felles markedsføring kan føre til at de små reiselivsbedriftene bli mer synlige og attraktive for kundene. *”Flere som bærer ved til det samme bålet”* (Ellingsen, 2013:179), er et uttrykk som kan beskrive effekten av felles markedsføringsarbeid. Destinasjon Lofoten er et regionalt salg- og markedsførings-selskap for Lofoten og arbeider blant annet med markedsføring, utvikling og presentasjon av Lofoten som reisemål. Innovasjon Norge er en statlig instans som arbeider med å utvikle distriktene og øke innovasjon i norsk næringsliv. Arbeidet til destinasjonsselskapene og Innovasjon Norge er en viktig forutsetning for at reiselivsbedrifter skal lykkes. En utfordring med støtteordninger fra offentlige instanser kan være at mange reiselivsselskaper bruker en mengde ressurser på å tilpasse seg disse ordningene, og dette kan føre til at arbeid med egne kunderelasjoner og markedsorientering bli nedprioritert (Ellingsen, 2013). Likevel er kunden en viktig kilde for innovasjon (Espelien og Jacobsen, 2010), og felles markedsføring av destinasjonen kan resultere i økt kundeinteresse. Med økt kundeinteresse og etterspørsel øker også kundens forventninger og det stilles høyere krav til



opplevelsen. Dette medfører at bedriftene må innovere i form av nye produkter eller endringer i eksisterende produkter slik at de opprettholder sin posisjon i markedet (jf kap 3.3).

**Antakelse:** I opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter er felles markedsføring en drivkraft for innovasjon.

### 3.8 Oppsummering

Vi har nå redegjort for det teoretiske rammeverket som ligger til grunn for vår undersøkelse. Vi har hatt en gjennomgang av de sentrale faktorene i vår forskningsmodell: innovasjon, etterspørsel etter opplevelser, basisressurser, nettverk, entreprenøriell orientering og markedsføring. Vi har valgt å se på drivkreftene som ressurser for bedriften og hvordan disse kan bidra til å skape innovasjon i bedriftene. Disse drivkreftene er relevante å diskutere nærmere med tanke på at opplevelsesnæringen er preget av små bedrifter med begrensede ressurser.

For å oppsummere det teoretiske rammeverket har vi utformet en tabell som viser antakelsene vi har kommet frem til på bakgrunn av teorien. I analysen vil vi drøfte antakelsene i forhold til våre empiriske funn, for å utvikle og utdype forståelsen av hvilke faktorer som bidrar til innovasjon i opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter i Lofoten.

Tabell 1: Antakelser

Teoretisk rammeverk	Antakelser
<b>Innovasjon</b>	Innovasjon i opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter hender i forskjellige former som produkt, marked, prosess og organisasjonsinnovasjon, og det forekommer i ulike innovasjonsgrader som inkrementell og radikal.
<b>Etterspørsel etter opplevelser</b>	Etterspørsel etter nye opplevelser og kundens delaktighet i opplevelsen er en driver for innovasjon i opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter.
<b>Basisressurser</b>	Menneskelige, fysiske og finansielle ressurser er basisressurser som er en verdifull bidragsyter for å skape innovasjon i opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter.
<b>Entreprenøriell orientering</b>	Opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter som lykkes med innovasjonsaktiviteter er risikovillige, innovasjonsorientert og har en proaktiv holdning til sine handlinger.
<b>Nettverk</b>	Samarbeid og nettverk er viktige kilder til innovasjon, og kan bidra til utvikling og verdiskapning for opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter.
<b>Felles markedsføring</b>	I opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter er felles markedsføring en drivkraft for innovasjon.

## 4. Metode

I dette kapittelet er formålet vårt å presentere og argumentere for den metodiske tilnærmingen vi har valgt for å besvare oppgavens problemstilling. Vi vil først presentere hvilket forskningsdesign vi har valgt å anvende i oppgaven, før vi beskriver valg av metode. Vi vil videre forklare hvordan vi gikk frem for å samle inn data og hvordan analysere disse. Avslutningsvis vil vi diskutere gyldigheten og troverdigheten i studien.

### 4.1 Valg av metode

Hvilken metode som passer best er avhengig av hvilket mål forskeren har satt seg. I denne sammenhengen er vi opptatt av den metoden som kan tilegne oss kunnskap eller viten. I vitenskapelig metode baserer man seg på antakelser om hvordan verden ser ut, ontologi, og om hvordan man kan skaffe seg kunnskap om denne verden, epistemologi. Deretter planlegges den fremgangsmåten og metodologien som er best tilpasset vår forskning (Gripsrud et al., 2010). I forskningsmetode anvendes ofte to ulike metoder, kvantitativ og kvalitativ metode. I følge Johannesen et al. (2008) er en opptatt av å telle opp fenomener og kartlegge deres omfang i kvantitativ metode, mens i kvalitativ er hensikten å få fram fyldige beskrivelser av fenomener en kanskje ikke kjenner så godt til, og som det er lite forsket på.

Vårt valg av metode er gjort på grunnlag av hvordan vi tilnærmet oss datainnsamlingsprosessen og for å kunne besvare problemstillingen på best mulig måte. Vi var ute etter å kartlegge og forstå hvordan ulike drivkrefter som kunder, basisressurser, entreprenøriell orientering, nettverk og felles markedsføring bidrar til å skape innovasjon i opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter. Det krevde at vi hadde en del kunnskaper på forhånd om disse temaene. Det var derfor mest hensiktsmessig for oss å benytte en kvalitativ tilnæringsmetode i forskningsprosessen, ettersom kvalitativ metode handler om å fortolke og forstå fenomenet en undersøker (Johannesen et al., 2008). Ved at vi benyttet oss av en kvalitativ tilnærming, gav det oss mulighet til å få informantenes subjektive meninger, opplevelser og oppfatninger. For å besvare problemstillingen var vi avhengig av å forstå hvordan bedriftene skaper innovasjon, og ut fra dette valgte vi en kvalitativ tilnærming.

### 4.1.1 Forskningsdesign

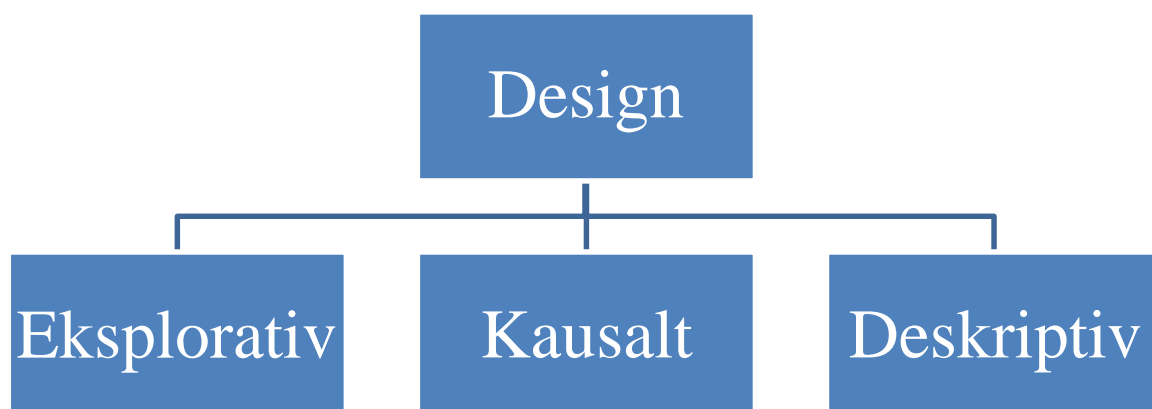
Det er forskjellige fremgangsmåter for å besvare de ulike undersøkelsesspørsmålene som er relevante i forhold til et bestemt analyseformål. Gripsrud definerer undersøkelsesdesign som;

*”undersøkelsesdesign innebærer en beskrivelse av hvordan hele analyseprosessen skal legges opp for at man skal kunne løse den aktuelle oppgaven”*

(Gripsrud et al., 2006: 58).

Vi skiller vanligvis mellom tre typer forskningsdesign som avhenger av hvor mye kunnskap vi har om et spesifikt område, og som skal bidra til å sikre at problemstillingen blir fremstilt på en riktig måte. De tre ulike hovedtypene av design vi kan velge mellom er eksplorativt, kausalt og deskriptivt design. Eksplorativt er en forskningsbasert metode hvor beslutningstaker vet lite om et område og hovedmålet er å utforske temaet nærmere. Fremgangsmåter som anvendes i eksplorativt design er dybdeintervju, fokusgrupper, sekundærdata og litteraturstudier. Kausalt design benyttes når en undersøger årsaksforklaringer i form av eksperiment. Det siste designet er deskriptivt design som anvendes når forsker har grunnleggende forståelse av problemområdet. Formålet med deskriptivt design er å beskrive en situasjon på et bestemt område, for eksempel kan forsker velge å se på en enkel variabel eller se på sammenhengen mellom en eller flere variabler. Deskriptivt design er ofte knyttet til kvantitative analysemetoder som spørreundersøkelse, dagbokmetoden og observasjoner (Gripsrud et al., 2010). Valg av forskningsdesign har en sammenheng med forkunnskapene en har på det valgte emne å forske på.

Vi hadde tre ulike forskningsdesign å velge mellom: eksplorativ, kausalt og deskriptivt.



Figur 3: Ulike typer forskningsdesign

I oppgaven vår har vi valgt en kombinasjon av et eksplorativt og deskriptivt design. Ved å anvende et deskriptivt design i oppgaven gav det oss en mulighet til å kartlegge de ulike drivkreftene etterspørsel etter opplevelser, entreprenøriell orientering, basisressurser, nettverk og felles markedsføring i de aktuelle bedriftene. Dette for så å se på hvilken betydning de ulike drivkreftene bidrar til å skape innovasjon i de opplevelsesbaserte reiselivsbedriftene. Denne form for design ville gi oss mulighet til å gå i dybden på det vi undersøker med de utvalgte informantene.

Denne oppgaven har også et eksplorativt design siden vi ønsket å få mer kunnskap om innovasjon i de utvalgte opplevelsesbaserte reiselivsbedriftene. Vi ønsket å finne ut hva informantene mente om etterspørsel, basisressurser, entreprenøriell orientering, nettverk og felles markedsføring, samt hvilken påvirkning disse faktorene hadde på deres innovasjonsevne. Det gjorde at det var hensiktsmessig for oss å benytte et eksplorativt design, og siden designet kjennetegnes som fleksibelt, kunne vi gjøre endringer underveis hvis det var behov. Vi valgte en kombinasjon av disse designene fordi vi ønsket å kartlegge hvordan bedriftene skaper innovasjon, samt at vi ønsket å komme frem til ny kunnskap knyttet til drivkreftene for innovasjon.

#### **4.1.2 Casestudier**

Vi har valgt å benytte casestudier fordi det var best egnet for problemstillingen vår. Casestudier går i dybden på ett eller få antall organisasjoner, hendelser eller individer, generelt over tid (Easterby-Smith et al., 2012). Slike casestudier går i hovedsak ut på å samle så mye informasjon en kan om et avgrenset fenomen. En slik undersøkelse er svært detaljert og består av en omfattende datainnsamling for å kunne avdekke sammenhenger mellom caser eller enheter (Johannesen et al., 2008). Funnene som oppstår i casestudier kan tolkes og rettes mot eksisterende teori på området. Yin (1994) påsto at avslutningsvis i studien kunne forsker velge å beholde eksisterende teori, modifisere, videreutvikle eksisterende teori eller skape helt ny teori (Yin 1994 i Johannesen et al., 2008). Casestudier vil gi oss en dypere forståelse av spesielle hendelser. Når vi bevisst har valgt ut casene, gir det en mulighet til å lete etter forskjeller og likheter mellom de ulike casene. Ved et slikt design vil vi ikke bare få en forståelse av hver enkelt case, men forståelse for og mulige forklaringer på fenomener (Jacobsen, 2010). Når vi skulle velge hvilke casebedrifter vi ønsket å undersøke nærmere, falt valget på Lofoten. En av hovedgrunnene til at vi valgte Lofoten som destinasjon, er fordi det i løpet av de siste årene har skjedd en spennende utvikling i reiselivet. Lofoten er en

destinasjon som er prisgitt med idyllisk natur, rik på kultur og historie, og for oss er det interessant å se på hvordan bedriftene jobber med utvikling av opplevelser.

Vi hadde mange bedrifter å velge mellom i Lofoten, men vi satte ulike kriterier for hvem vi ønsket å undersøke nærmere. Hovedkriteriet var at samtlige bedrifter måtte ha opplevelser som sitt hovedprodukt og de måtte drifte hele året. Vi valgte også at disse bedriftene skulle være lokalisert i spredt i hele Lofoten. Vi har fem ulike casebedrifter som varierer i størrelse og hvor finansielt sterke de står. Vi betrakter det for å være et høyt nok antall casebedrifter i forhold til tidsmessige og kostnadsmessige begrensninger denne oppgaven har. Vårt fokus er på dybde og mye informasjon fra hver bedrift, i motsetning til mange bedrifter med lite informasjon. De ulike casene er data samlet inn ved kvalitative intervju. Det er totalt intervjuet fem informanter med tilknytning til casene. De ulike informantene har enten vært med å starte opp aktivitetene eller hatt en sentral rolle i utviklingen av arrangementene til bedriften i dag.

## **4.2 Datainnsamling**

I dette kapittelet presenteres det hvilken type data en har anvendt samt hvordan data er blitt innsamlet. Det er i hovedsak to ulike måter å hente inn data: sekundær og primærdata (Gripsrud et al., 2010). Vi har valgt å benytte oss av primærdata som er data direkte innsamlet fra de utvalgte informantene våre, og som ble skapt gjennom forskningen vi utførte (Easterby-Smith et al., 2012). Videre har vi også anvendt sekundærdata i form av data som er samlet inn av andre forskere med andre formål, for å kunne belyse problemstillingen. Det vi har anvendt av sekundærdata er i form av statistikk og rapporter utarbeidet av for eksempel Statistisk sentralbyrå og Menon.

### **4.2.1 Utvalgsstrategi**

Når vi benytter oss av kvalitative metoder er formålet å komme tett inn på informantene som tilhører den målgruppen vi er interessert i å vite mer om. Vi har basert den kvalitative studien på et strategisk utvalg. Det vil si at vi har valgt informanter som har de egenskaper og kvalifikasjoner som er nødvendige i forhold til problemstillingen og for å få samlet inn nødvendig data (Johannesen et al., 2008). Vi har valgt å ta utgangspunkt i opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter med lokalisering i Lofoten, bedrifter som tilbyr opplevelser og som i utgangspunktet driver hele året og ikke bare i høysesongen mai til september. For å sikre variasjon i utvalget har vi forsøkt å velge ut bedrifter som er spredt rundt i Lofoten med ulik lokalisering. Dette med tanke på at det kan foreligge ulikheter fra kommune til kommune.

For å rekruttere opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter i Lofoten tok vi utgangspunkt i de ulike kriteriene som er nevnt ovenfor og benyttet internett til å søke opp informasjon for å se om de var potensielle informanter. Videre tok vi kontakt med de potensielle bedriftene per telefon hvor vi presenterte oss selv og oppgavens problemstilling og formål. Om de bekreftet at de ønsket å samarbeide med oss sendte vi over intervjuguiden og et forslag på tidspunkter vi kunne intervju bedriftene på. Bedriftene vi har valgt ut har også et ulikt antall ansatte, alder, kompetanse og forskjellige typer opplevelser de tilbyr kundene. Personene vi intervjuet innehar alle sentrale roller i bedriften i form av å enten være daglig leder, markedssjef eller eier. De bedriftene vi har intervjuet er:

Tabell 2: Informanter

Navn på bedrift	Sted	Informant	Stilling	Ansatte
XXLofoten	Svolvær	Geir Martin (GM)	Gründer og Aktivitetsleder	10
Lofoten Aktiv	Kabelvåg	Jann Engstad (JEN)	Gründer og Eier	1 + 15 Deltid
Vikingmuseet	Borg	Hege Anita Eilertsen (HE)	Markedssjef	8-10 + 35 Sesongansatt
Unstad Arctic Surf	Unstad	Marion Frantzen (MF)	Eier	2 + 7 Sesongansatt
Event Lofoten	Svolvær	Jim Eide (JE)	Gründer og Eier	4-5

Alle bedriftene fikk spørsmål om de ønsket å være anonyme, tilbakemeldingene fra samtlige var positive om at de ikke ønsket det. Det kan videre nevnes at det ikke ble stilt personlige og sensitive spørsmål, men spørsmål som kunne engasjere og gi sterke meninger for de ulike informanter.

#### 4.2.2 Utvalgsstørrelse

Vi har på bakgrunn av omfanget av oppgaven og tidsbegrensninger valgt å intervju fem informanter. Hvor mange informanter som velges ut er avhengig av problemstillingen og hvordan en velger å samle inn data på (Johannesen et al., 2008). Problemstillingen i vår oppgave gjør at det egner seg best å gjennomføre dybdeintervju for å finne svar. Vi ønsket en

dypere forståelse for innovasjon, ressurstilgang, entreprenøriell orientering, etterspørsel etter opplevelser, nettverk og felles markedsføring i opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter som driver en helårsbedrift, det krevde at vi snakket nærmere med informantene for å kunne forstå ulike sammenhenger. De fem forskjellige intervjuene vi har gjennomført kan kanskje være nok for å belyse vår problemstilling.

### **4.2.3 Gjennomføring av intervjuet**

Vi benyttet oss av dybdeintervju for å innhente de nødvendige primærdataene.

Dybdeintervjuene skulle gi oss en mulighet å komme tettere inn på informantene og bidra til å skape forståelse av fenomenet på grunnlag av informantenes personlige erfaringer. Vi hadde også mulighet til å besøke alle bedriftene og møte informantene personlig. Det å møte informantene ansikt til ansikt gjorde at vi kunne observere kroppsspråket, atmosfæren og holdningene til informantene (Easterby-Smith et al., 2012). Som vi kan se av tabell 2 har vi valgt å intervju informanter som er nøkkelpersoner i bedriften, siden disse har størst kunnskap om de aktuelle temaene, og det gjorde at de var mest egnet til å besvare vår problemstilling.

Vi utførte alle intervjuene med båndopptaker, penn og papir. Samtlige av intervjuene tok plass hos de ulike virksomhetene, og vi fikk i tillegg en omvisning på hver plass. Alle intervjuene tok omkring en time. Det vi oppdaget når vi fikk møte informantene personlig var at vi fikk en del inntrykk fra omgivelsene, samt se hvordan informantene reagerte på spørsmålene og hvordan de uttrykte seg gjennom kroppsspråket. Det å kunne stille spørsmål ansikt-til-ansikt gjorde at informanten i større grad snakket uoppfordret og vi kunne knytte tettere bånd med informanten enn hva vi ville gjort i et telefon-intervju.

### **4.2.4 Etikk**

I følge Johannessen et al. (2008) skal spørsmål vedrørende anonymitet, etiske retningslinjer, samt hvordan materialet kan sikres best mulig i videre forskning. Dette er viktige faktorer som skal tas opp før man begynner intervjuet, samt at forsker har gjort seg opp noen tanker om hvordan man beskytter interessene til bedriftene (Easterby-Smith et al., 2012). Vi startet vår prosess med sende bedriften er kort oversikt over temaene vi ønsket å undersøke nærmere og her stilte vi også spørsmål om anonymitet. Det var ingen av bedriftene som sa at anonymitet var nødvendig, og det var på bakgrunn av tilsendt informasjon fra oss. Bedriftene var svært samarbeidsvillig, og de gav oss også samtykke på at vi brukte diktafon til intervjuene.



Før vi startet intervjuet gjorde vi informantene oppmerksomme på at den informasjonen de delte med oss ville være tilgjengelig for offentligheten i ettertid. Videre ville de transkriberte intervjuene vi gjennomførte bli anvendt av forskere i forskningsprosjektet Opplevelser i Nord, som var en del av avtalen for det utdelte reisestipendet vi har fått tildelt.

Når intervjuene var ferdig transkribert, sendte vi over et sammendrag til alle bedriftene. Her fikk de mulighet til å komme tilbake med tilbakemeldinger, hvis de følte at det var noe som ikke passet seg. På den måten fikk bedriften være med å sikre materialet best mulig før vi begynte analysen.

#### **4.2.5 Intervjuguide**

Vi har under intervjuet valgt å benytte oss av en intervjuguide som vi utformet på forhånd. Johannesen et al. (2008) trekker fram flere faktorer som er viktig å ha med ved utforming av en intervjuguide:

- Innledningsvis skal det være en presentasjon av oss selv, informasjon om tema intervjuet skal handle om og hensikten med intervjuet.
- De første spørsmålene i intervjuguiden bør være enkle spørsmål som omhandler bedriften, informantens rolle og stilling, dette for å skape en relasjon med informanten.
- Videre skal intervjuguiden inneholde spørsmål som er mer detaljerte om det som er hovedtema og det vi som forskere ønsker informasjon om.
- Avslutningsfasen kan bestå av ekstra spørsmål eller avsluttende kommentarer eller innspill fra informanten.

Vi utformet et semi-strukturert intervju som vil si at vi hadde en overordnet intervjuguide som var utgangspunktet for intervjuet, mens vi varierte rekkefølgen på spørsmål og temaer alt etter hvordan informanten besvarte underveis (Johannesen et al., 2008). Vi valgte innledningsvis å stille enkle faktaspørsmål før vi gikk i dybden på hovedtemaene innovasjon, ressurser, nettverk, markedsføring og entreprenøriell orientering. Dette gjorde at informanten i utgangspunktet hadde mulighet til å prate fritt og komme med utdypende svar der det måtte passe. Vi hadde utformet en god del spørsmål for hvert hovedtema og underveis så vi at det ikke var behov for å stille alle spørsmålene, fordi informantene kom inn på det når de fikk snakke fritt. Det at vi ikke avbrøt underveis når informanten snakket gjorde at det muligens kom frem informasjon som ellers ikke ville kommet frem. Avslutningsvis spurte vi de ulike

informantene om de ønsket å tilføye noe de ikke hadde fått sagt, eller som de følte var viktig at vi inkluderte i intervjuet.

### **4.3 Analysemetode**

Det innsamlede datamaterialet må på en eller annen måte alltid forbedres før en kan sette i gang med analysene. Vi har benyttet en analysemetode som innebærer en prosess med å redusere data i form av koding, presentere data i form av tematisering og avslutte med å sammenbinde data (Hjerm og Lindgren, 2011). I begynnelsen av prosessen startet vi med å transkribere innsamlet data, noe som resulterte i en stor samling av rådata som måtte struktureres (Jacobsen, 2010).

Den andre fasen i analysearbeidet var å lete etter kategorier som kunne skape en struktur i teksten. De delene som omhandlet samme tema ved fenomenet ble plassert i samme kategori. En slik kategorisering er en forutsetning for at vi skal kunne sammenligne tekster som er fra ulike intervjuer og belyse dette fra ulike vinkler (Jacobsen, 2010). Vi hadde bestemt kategoriene på forhånd, ved å ta utgangspunkt i hovedtemaene fra intervjuguiden. Selv om vi hadde bestemt kategoriene på forhånd visste vi at det ville komme overraskende og uventende data, derfor var vi åpne for nye kategorier og forkastning av kategorier fra intervjuguiden (Hjerm og Lindgren, 2011). Når vi kategoriserte delte vi det inn i hovedkategorier og noen underkategorier i form av en tabell for å få en detaljert og fullstendig oversikt. Alle de ulike casene hadde hver sin tabell med de samme hovedkategoriene og underkategorier slik at det skulle være mulig å tolke materialet avslutningsvis.

Den sisten delen består av å føre resultatene i en sammenhengende struktur for så å se på årsaker og meninger med uttalelsene. Det første steget var å se etter likheter og ulikheter mellom de fem utvalgte bedriftene, dette for å se om det var noen sammenheng mellom kategoriene vi hadde utformet. Vi ønsket å finne de koblingene og mønstrene som var betydningsfulle i forbindelse med studiens teoretiske rammeverk. Det vil si at vi ønsket å søke etter sammenhenger mellom innovasjon og de utvalgte drivkreftene. Funnene våre danner så grunnlag for drøfting i forhold til den aktuelle litteraturen i kapittel 3.

### **4.4 Oppgavens gyldighet**

Dersom man skal kunne si noe om kvaliteten på forskningsopplegget og om det er overførbart til andre kontekster, må en knytte begrepene reliabilitet og validitet opp mot dataene i undersøkelsen. Disse to begrepene knytter en som oftest opp mot kvantitative undersøkelser, men de er også relevante i kvalitative undersøkelser (Johannesen et al., 2008).

#### 4.4.1 Reliabilitet

I kvalitativ forskning handler reliabilitet om pålitelighet. Kravene til pålitelighet kan ifølge Kvale (1997) i kvalitativ forskning falle på det konkrete materialet, opptaksutstyr og det transkriberte materialet (Krumsvik, 2014). Krumsvik (2014) nevner også at en må være bevisst rundt tre punkter hvis en vil unngå metodiske fallgruver rundt reliabiliteten:

- Reliabiliteten til intervjuer – Unngå ledende spørsmål
- Reliabilitet i transkriberingsfasen
- Reliabiliteten i analyse- og kategoriseringsfasen

For å øke reliabiliteten benyttet vi oss av båndopptaker under intervjuet. Det gjorde at vi fikk med oss all informasjonen som ble sagt og vi kunne transkribere dette rett etter intervjuet. Det at vi begge kunne være delaktig under intervjuet ga oss tilgang på informasjon gjennom kroppsspråket til informantene, som kan sees på som en ekstra substitutt.

Etter utviklingen av intervjuguiden sendte vi en tematisk oversikt til bedriftene på forhånd, slik at de hadde mulighet til å forberede seg. Det gjorde at informantene hadde fått en innblikk i hva vi ville spørre om, og de fikk mulighet til å gi tilbakemelding hvis det var noen av temaene de ikke forstod. Ved å gi bedriftene et lite innblikk i hva intervjuet omhandler, ga det både oss og bedriften en kvalitetssikring.

I intervjuprosessen byttet vi på å være intervjuer og observatør og vi var tydelige på hva vi spurte om slik at ikke informanten skulle misforstå spørsmålene. Vi var også veldig opptatt av å ikke stille for ledende spørsmål til informanten. Vi tror dette bidro til å øke sannsynligheten for at dette intervjuet ville gitt tilsvarende svar hvis det var utført av noen andre.

I transkriberingsfasen og kategoriseringsfasen gikk vi begge gjennom alle intervjuene på egen hånd og noterte ned relevante begreper og stikkord, for så å gå sammen til slutt å sammenligne materialet. Det at vi begge to har gått nøye gjennom de transkriberte dataene gjør at vi ikke mister kontekster og muligens øker reliabiliteten.

#### 4.4.2 Validitet

Validitetsbegrepet (troverdighet) i kvalitativ forskning handler om en har undersøkt det en hadde som hensikt å undersøke. Hvor godt gir undersøkelsene svar på det fenomenet man ønsker å undersøke, dette kalles gjerne intern validitet (Krumsvik, 2014). Vi benyttet oss av semi-strukturerte intervjuer som til en viss grad var fleksible og en intervjuguide som dekte alle hovedtemaene, for å sikre validitet så godt vi kunne. Det positive med en kvalitativ

fremgangsmåte er at vi underveis i intervjuet kunne avklare hvis det skulle oppstå noen misforståelser mellom intervjuer og informant. Bruk av båndopptaker sikret at all informasjon ble lagret og transkribert ordrett fra muntlig til skriftlig form. Analyseprosessen skulle bidra til å avdekke irrelevant informasjon. De ulike faktorene som er nevnt ovenfor skal hjelpe til å styrke den indre validiteten.

Begrepet ytre validitet omhandler hvorvidt funnene fra undersøkelsen kan bli overført til andre situasjoner. Med andre ord, hvor generaliserbare er funnene vi har kommet fram til? (Krumsvik, 2014). Problemstillingen vi utformet gjorde at vi hadde en avgrenset oppgave som omhandlet innovasjon i opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter i Lofoten. Det betyr at hovedmålet vårt ikke var å generalisere dette til en definert populasjon, men i større grad skape forståelser rundt begreper og fenomener. Oppgaven er analysert opp mot de aktuelle temaene i teorikapitlet, og dermed er det vanskelig å påstå at vårt utvalgt kan være representativ for en større populasjon (Jacobsen, 2010).

I neste kapittel vil vi gi leseren en presentasjon av våre fem casebedrifter. Vi gir en oversikt over hva bedriftene tilbyr av opplevelser, dette for å gjøre leseren kjent med bedriftene før analysen i kapittel 6.

## 5. Presentasjon av bedriftene

I dette kapittelet vil vi presentere de bedriftene som deltok i vår innsamling av empiriske data. Reiselivsbedriftene som er med i denne studien er valgt ut fra kriteriene at hovedproduktet er opplevelser og at disse opplevelsene tilbys hele året. Bedriftene skulle også være lokalisert i Lofoten. Vi reiste til Lofoten og gjennomførte intervjuer med Lofotr Vikingmuseum på Borg, Unstad Arctic Surf på Unstad, Lofoten Aktiv i Kabelvåg, XXLofoten i Svolvær og Event Lofoten i Svolvær. Presentasjonen av bedriftene er basert på informasjon vi innhentet i forkant av og under intervjuene.

### 5.1 Lofotr Vikingmuseum

Lofotr Vikingmuseum er lokalisert på Borg, Bøstad i Vestvågøy Kommune. Bedriften tilbyr opplevelser av autentisk kvalitet knyttet til vikingetidens historie. Historien om Lofotr Vikingmuseum ble til da det på 1980-tallet ble foretatt en arkeologisk utgravning som avdekket funn av en høvdingegård på Borg. Dette viste seg å være en av høvdingsetene i Nord-Norge, og restene av den lengste bygningen som er funnet i Europa fra vikingetiden. De arkeologiske funnene på Borg vitner til at en rik høvding fra overklassekulturen hadde sete her. Lofotr Vikingmuseum ble åpnet i 1995 og er et ”on site”-museum, noe som betyr at museet er plassert på akkurat samme sted som historiene de formidler fant sted.

Etter en større utbygging i 2011 gjenåpnet museet i nye flotte arealer med utstillinger og sal for filmfremvisning. Lofotr Vikingmuseum er en del av Museum Nord, en konsolidert museumsenhet for nordre Nordland.

I tillegg til å besøke museet og lære om vikingene og deres historie kan man på Vikingmuseet delta på aktiviteter som en ekte viking. Man blant annet seile vikingskip, delta på vikingegilde, kaste øks og skyte pil og bue.

*“På Borg i Lofoten kan du oppleve vikingtiden i et levende museum. Kjenn lukten av tjære og bål. Smak maten, hør historien. Vikingene har ventet på deg i mer enn 1000 år. Velkommen”.*

(Lofotr Vikingmuseum)

### 5.2 Unstad Arctic Surf

Unstad Arctic Surf AS er en opplevelsesbasert reiselivsbedrift som er lokalisert på Unstad i Vestvågøy Kommune. Unstad Arctic Surf så dagens lys 2003, da under navnet Unstad Camping.

Hovedproduktet til Unstad Arctic Surf er surfing, surfekurs og coaching. Flott natur med høye stupbratte fjell og mektig hav gjør Unstad til et mekka for surfere fra hele verden. Bedriften kan også tilby aktiviteter som kiting, padling, klatring og fjellturer. Godt samarbeid med andre reiselivsbedrifter har gjort at Unstad Arctic Surf syr sammen opplevelses-pakker etter kundens ønsker og behov. Man kan blant annet få oppleve gårdslivet på nært hold. Dette er et samarbeid mellom Unstad Arctic Surf og Lofoten Gårdssystemer på Saupstad i Vestvågøy.

Unstad Arctic Surf er i dag i en endringsfase, hvor blant annet nye opplevelser og aktiviteter er under utvikling. Bedriften utvikler nå en "kite-camp" sammen med en av verdens beste kitere. Dette vil foregå på Flakstad, hvor også mye av surfeaktivitetene til bedriften foregår. Vekst og etterspørsel gjorde at Unstad Arctic Surf utvidet fra sesong til helårsdrift.

### **5.3 Lofoten Aktiv**

Lofoten Aktiv er en aktivitetsbedrift som er lokalisert i Kabelvåg, Vågan Kommune. Lofoten Aktiv ble etablert i 1984, da under navnet Jans Adventure. Hovedproduktet til Lofoten Aktiv er havkajak, både i sommer og vintersesongen. I tillegg tilbys aktiviteter som fotturer i fjellet, skiturer, trugeturer og sykkel-turer. Lofoten Aktiv tilbyr opplevelser som kunden må delta aktivt i. Lofoten Aktiv var en av Norges første godkjente økotursimebedrifter og eier/driver Jan Engstad har godkjent utdanning som LNT-master (leave no trace). Dette prinsippet fokuserer på at man skal ta vare på naturen og at produktene som brukes ikke skal skade naturen og andre omgivelser rundt.

Alle aktivitetene som Lofoten Aktiv tilbyr ledes av godkjente turledere og guider, noe som gjenspeiles i bedriftens hovedmål; opplevelser og sikkerhet.

### **5.4 Event Lofoten**

Event Lofoten er en helhetlig tilrettelegger av opplevelser i Lofoten, og baserer seg i hovedsak på bedriftsmarkedet. Bedriften er en gassellebedrift lokalisert i Svolvær og har siden starten for seks år siden hatt stor vekst og oppnådd gode resultater. Fiskeværsvandring, fisketurer, fjellturer, surfing og ørnesafari er noen av opplevelsene Event Lofoten kan tilby. Bedriften baserer seg på en bred leverandørportefølje og kan tilby aktiviteter og opplevelser som er tilpasset kundens ønsker og behov.

*"Event Lofoten ivaretar ALT du trenger for å gjøre din tur til Lofoten helt spesiell, og den personlige servicen, kunnskap og kompetansen vi gir - er helt unik."* (Event Lofoten)

Bedriftens suksesskriterier er fokus på kvalitet og service, og gjennom begeistring, aktivitet og service ønsker Event Lofoten å skape den opplevelsen som kunden sent vil glemme. Bedriften bruker varemerket ”Memory guarantee”, et utsagn som både skaper forventinger og forhåpninger hos kunden, men bedriften har ifølge dem selv aldri feilet på dette utsagnet.

Event Lofoten utvikler skreddersydde opplevelser ved å basere seg på de naturskapte omgivelsene, den unike kystkulturen og Lofotens historie. Fiskeværsvandringen på Svinøya er en aktivitet der kunden blir tatt med på en historisk vandring i et autentisk miljø. Her får kunde oppleve kystkulturen på nært hold og møter både høvedsmenn, fiskerkonen og skårungen. Fisketurer er også en aktivitet hvor kunden får oppleve Lofotfisket, en aktivitet og næring med stor betydning for det nord-norske samfunnet.

## **5.5 XXLofoten**

XXLofoten er et privateid destinasjonsselskap i Svolvær, Vågan Kommune. XXLofoten ble etablert i 2000, og fungerte da som en deltidsbedrift. I 2005 ble driften utvidet til heltid, og er i dag en helårsbedrift med tre hovedsesonger. I 2012 ble XXLofoten kåret til årets reiselivsbedrift av NHO Reiseliv. XXLofoten ble da beskrevet som en inspirasjonskilde for sine omgivelser og som en bedrift som har bidratt til å utvikle Lofotens posisjon som opplevelsesbasert reisemål hele året (Nhoiseliv.no).

XXLofoten har spesialisert seg på planlegging, organisering og gjennomføring av arrangementer og aktiviteter. Målgruppen til XXLofoten er innenfor segmentene forretningsturisme, arrangementsturisme og grupper av individuelle. Bedriften former opplevelsene sine med utgangspunkt i tradisjonell nord-norsk kystkultur og utvikler helhetlige opplevelseskonsepter som er skreddersydd mot de aktuelle målgruppene. Fiske og fangst, båt og fjellturer og matopplevelser er noen av aktivitetene som tilbys.

## 6. Analyse

I dette kapittelet vil vi gjøre en analyse av de empiriske dataene vi har samlet inn. Analysen vil være strukturert i henhold til vår forskningsmodell. Vi vil diskutere og drøfte ulike sammenhenger og ulikheter med bakgrunn i de empiriske dataene og det teoretiske rammeverket.

Først i analysen ser vi på hvilke innovasjoner de fem casebedriftene har gjennomført. Vi vil med hjelp av de empiriske dataene finne ut hvordan bedriftene legger til rette for utvikling av opplevelser. For å forstå hvordan opplevelsesbedriftene kan skape innovasjon vil vi ut fra de empiriske dataene forklare hvordan de ulike drivkreftene, krav til opplevelser, basisressurser, entreprenøriell orientering, nettverk og samarbeid, samt felles markedsføring bidrar til å skape innovasjon i bedriften. Vi har tatt utgangspunkt i antakelsene vi definerte i teorigjennomgangen underveis i analysen.

### 6.1 Innovasjon i opplevelsesbasert reiseliv

**Antakelse:** Innovasjon i opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter hender i forskjellige former som produkt, marked, prosess og organisasjonsinnovasjon, og det forekommer i ulike innovasjonsgrader som inkrementell- og radikal.

I denne delen av analysen vil vi forsøke å kartlegge hvilke innovasjoner våre fem casebedrifter har utviklet og hvilken form for innovasjon dette har vært. Vi vil også gi en drøfting av innovasjonsgraden og om innovasjonene kan karakteriseres som inkrementell eller radikal. Schumpeter introduserte innovasjonsbegrepet på 1930-tallet forklarte begrepet som en markedsintroduksjon og kommersialisering av nye produkter, tjenester, prosesser og ideer (Schumpeter, 1934; Fagerberg et al., 2005). Senere har innovasjonsbegrepet blitt utvidet og flere definisjoner påpeker at innovasjon også handler om nyskapning og forbedring av eksisterende tilbud. Innovasjon er en verdiskapende kilde og kan være viktig for å oppnå vedvarende konkurransefortrinn.

Det har tidligere blitt hevdet at reiselivsbransjen er blant de minst innovative servicebransjene (Mohnen mfl, 2006, Robson og Haigh 2008, Salte 2007 i Rønningen, 2009). Mange reiselivsbedrifter er forholdsvis små og sammen med størrelse kan også mangel på ledelsesverktøy og nettverkssamarbeid sette begrensninger for bedriftenes innovasjonsevner. Nyere forskning hevder derimot at mange av de nord-norske reiselivsbedriftene har gjennomført en rekke innovasjoner de siste årene (Enger et al., 2013).



Nedenfor vises en tabell som viser hvilke innovasjoner de fem casebedriftene våre har gjennomført. Modellen skiller mellom de ulike innovasjonsformene, produkt, prosess, marked og organisasjonsinnovasjon.

Tabell 3: Innovasjon i de ulike opplevelsesbedriftene

Innovasjon	XXLofoten	Event Lofoten	Lofoten Aktiv	Unstad Arctic Surf	Lofotr Vikingmuseum
Produkt	Tare Mare	Fiskeværsvandring	Kajakk-padling	Kite-camp	Teknologi-visning
Prosess	Bookingsystem Webside	Bookingsystem			
Marked	Thon Hotell Sjømatteater			Farmer for a day	Hurtigruten ”Hunting the light”
Organisasjon	Bookingsystem	Bookingsystem		Profesjonalisering	

Med utgangspunkt i empirien vil vi forsøke å kartlegge de viktigste innovasjonene de fem bedriftene har foretatt. Med bakgrunn i det teoretiske rammeverket vil vi forsøke å kategorisere hvilke innovasjonsformer som er mest utbredt for de enkelte bedriftene.

### 6.1.1 Produktinnovasjon

Schumpeter definerte produktinnovasjon som en *”introduksjon av et nytt produkt eller ny kvalitet av et produkt”* (Pianta i Fagerberg et al., 2005: 572). Produktinnovasjon kan også være endringer eller forbedringer i allerede eksisterende produkter. En slik endring kan for eksempel føre til at produktet tiltrekkes andre markeder enn tidligere. XXLofoten har med sin introduksjon av ”Tare Mare” i 2013 videreutviklet et produktkonsept. Dette er et produktkonsept videreutviklet fra den største produktinnovasjon til XXLofoten, ”Lofoten Sjømatteater”. Da bedriften tilbydde aktiviteter der kunden fikk være med på lofotfiske, introduserer de nå et helhetlig opplevelsesprodukt hvor kunden får være delaktig i både fiske, foredling, tilberedning og spising- *”Fra hav til bord på en dag”*. ”Lofoten Sjømatteater” og

”Tare mare” er opplevelser med innslag av naturbaserte, kulturbaserte og matbaserte opplevelser. I tillegg er dette en aktivitet som tilbys hele året, noe som kan være verdiskapende for bedriften. Produktet vil også være mer tilgjengelig for kunden som selv kan velge når destinasjonen skal besøkes, uavhengig av sesong.

Event Lofoten forsøker å visualisere Lofotens rike kultur og fiskerihistorie gjennom sin ”Fiskeværsvandring på Svinøya”, og dette er også en opplevelse som tilbys hele året. Dette er en historisk vandring i autentiske miljøer, der kunden får oppleve menneskene og historien på nært hold. Event Lofoten og Jim Eide har selv utviklet konseptet, og under aktiviteten står de frem i bekledning som både høvedsmann, væreier og fiskerkone. For Lofoten som destinasjon ble konseptet ”fiskeværsvandring” lansert som et nytt produkt. Senere i analysen vil vi gå nærmere inn på hvilke drivkrefter som har ført til at det er mulig å lansere slike konsepter i Lofoten.

En annen bedrift som har utført produktinnovasjon i form av forbedringer eller endringer i produktet er Lofoten Aktiv. Lofoten Aktiv og Jan Engstad har tatt produktet kajakkpadling fra å være en enkel padletur, til å være en padletur i ulike varianter. Med det mener vi at han har utviklet forskjellige varianter av opplevelsen kajakkpadling. Det er kajakkpadling i forskjellige vanskelighetsgrader, ulikt terreng og tilrettelegging basert på betalingsvillighet fra kundene. Hovedmålet til Lofoten Aktiv er at det ikke bare skal være en kajakkstur, men ønsker også at kundene skal sitte igjen med positive minner. Derfor er det skapt forbedringer på produktet i form av kulturelle og matbaserte innslag slik at kunden skal få en positiv totalopplevelse.

*”Det som er utviklingen er nivået på gjennomføringen...Innovasjoner: det å utvikle noe som allerede finnes” (Jan Engstad, Lofoten Aktiv).*

Et godt eksempel på små endringer som Lofoten Aktiv har gjort på produktet kajakkpadling, er at kunden deltar aktivt fra start til slutt. Kunden handler mat sammen med Lofoten Aktiv hos lokale matvarebutikker, for så å få en fantastisk kajakkstur på havet og hvor turen avsluttes med et felles måltid med lokale råvarer og kulturelle innslag. Selv om det ikke er gjort radikale endringer i produktet hos Lofoten Aktiv, oppleves det likevel som nytt for kunden.

Lofotr Vikingmuseum har i sine utstillingslokaler innført en ny visningsteknologi som er mer tilrettelagt og brukervennlig for museets gjester. Dette er en bærbar ”visningsguide” som guider gjestene gjennom vikingmuseets utstillinger. Her kan gjestene selv velge hvilket språk visningen skal være på. Til sammenligning med tradisjonelle museumsvisninger, der

høretelefoner med informasjon om utstillinger er plassert ved de enkelte utstillingene, kan gjestene hos Lofotr vikingmuseum selv bære med seg denne guiden og velge hva og hvor lenge de skal høre og se på hver enkelt utstilling. Dette skaper ifølge vår informant en bedre atmosfære, og man unngår at gjestene står i kø og at det blir trangt med plass rundt utstillingene. Noen gjester finner kanskje de originale gjenstandene fra vikingtiden mer spennende, og ønsker å bruke tid på å studere disse, mens andre fascineres mer av historien og utgravningene av langhuset på Borg. Ifølge vår informant er Lofotr Vikingmuseum først på denne teknologien i Lofoten, og samtidig også først ute blant mange museer i Europa.

Unstad Arctic Surf ble i etterkant av det NRK-sendte tv-programmet ”Oppdrag Nord-Norge” kontaktet av en av deltakerne i programmet, en av verdens beste kitere, Kari Schibeavaag. Hun ble fascinert av området, og ønsket å starte med Kiting i Lofoten. Dermed begynte Unstad Arctic Surf og Kari Schibeavaag planleggingen og utviklingen av ”Kite-Camp”. I likhet med surfing er kiting en aktivitet som utføres i hele verden, men for Lofoten er utviklingen av ”Kite-camp” et nytt produktkonsept.

Vi finner altså at alle våre casebedrifter har utført produktinnovasjon, enten i form av introduksjon av et nytt produkt eller i form av endringer i allerede eksisterende produkter. De fleste produktinnovasjonene er inkrementelle, det vil si at de enten videreutvikler eller forbedrer eksisterende produkter. Tre av våre casebedrifter kombinerer fjellturer med matbaserte eller kulturelle innslag, noe vi betrakter som en inkrementell og ikke en radikal innovasjon. Det fremkommer fra Econ (2008) at produktinnovasjoner i form av attraksjoner og forbedrede eller nye konsepter er det viktigste formen for innovasjon blant bedrifter som tilbyr opplevelser som sitt hovedprodukt. Dette gjenspeiles også i våre empiriske funn, der det kommer frem at de fleste innovasjonene casebedriftene har utført, er utvikling av nye opplevelser eller endringer og forbedringer i eksisterende tilbud.

Vi har nå kartlagt de nyeste og viktigste produktinnovasjonene til de fem casebedriftene. Videre skal vi presentere de gjenstående innovasjonene som er prosess, organisasjon og marked, der vi antar det vil oppstå variasjoner i grad av innovasjon hos de fem bedriftene.

### **6.1.2 Prosessinnovasjon**

Ved en prosessinnovasjon fokuseres det på økt produktivitet og effektivitet i bedriften. Schumpeter forklarte begrepet som en *”introduksjon av en ny produksjonsmetode... eller en ny måte å håndtere produkter kommersielt”* (Pianta i Fagerberg et al., 2005:572). For reiselivsbedrifter er utvikling av informasjon- og kommunikasjonsteknologi et eksempel på

prosessinnovasjon. Mange opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter sikter både mot nasjonale og internasjonale markeder, og tilgjengelig informasjon og kommunikasjon er viktig når kunder fra ulike segmenter og geografiske områder skal nås. Som nevnt i kapittel 3.1.2 kan det i noen tilfeller være vanskelig å skille produkt og prosessinnovasjoner i den opplevelsesbaserte reiselivsnæringen. Dette kan ha sammenheng med at i utvikling av en opplevelse er relasjoner og kommunikasjon med kundene en viktig faktor. Flere av våre informanter sier at kommunikasjon og tilgjengelighet og et viktig satsningsområde for å tiltrekke seg kunder. To av våre bedrifter informerer om at de driver med helhetlig tilrettelegging for sine kunder, noe som vil si at kunden kan ta kontakt med bedriften og hvis ønskelig så tilrettelegger og skreddersyr bedriften hele reisen for kunden. Dette innebærer transport, overnatting, aktiviteter og bespisning. Den helhetlige tilretteleggingen XXLofoten og Event Lofoten tilbyr, er en prosess som er tilknyttet og en del av produktene. Fra kundens ståsted kan enklere booking føre til tid og kostnadsbesparelse ved at reiselivsbedriften organiserer og tilrettelegger alle ledd i reisen. To av våre casebedrifter opererer primært i bedriftsmarkedet. Dette markedet er ofte svært betalingsvillig og ønsker å kjøpe helhetlige ”pakkereiser” fra reiselivsaktørene.

I Lofoten er det mange reiselivsbedrifter som tilbyr opplevelser som sitt hovedprodukt, derfor vil det naturligvis oppstå konkurranse. Det som er felles for alle våre fem informanter er at disse konkurrerer om kundens tid, og samtlige av informantene påpekte at tidsperspektivet til kunden er essensielt. Hvis kunden opplever at det er vanskelig å få tilgang på opplevelsen, vil det redusere den totale oppfattelsen av opplevelsen. Vi finner i empirien at prosessinnovasjoner som er utført i bedriften, i form av logistiske endringer eller logistiske forbedringer, har stor påvirkning på opplevelser, og dette har også vært påpekt (Jf. Econ, 2008). Logistiske endringer eller forbedringer kan forekomme i form av nye booking systemer og søkeoptimalisering. Vi ser fra det empiriske datamaterialet at de fem opplevelsesbedriftene har ulik tilnærming for hvordan de skal nå raskest og best mulig frem til kunden. Som tidligere nevnt, arbeider to av våre casebedrifter med forbedring av systemer for booking av opplevelsesreiser. Bedriftene utvikler slike bookingsystemer for å eliminere bort en del av bindeleddene kunden må gjennom. Slike systemer gjør at kunden kan bestille alt fra start til slutt på sin opplevelsesreise og bedriften fremstår som totaltilbyder. Bedriften organiserer alt fra overnatting til arrangementer, som betyr at kunden får kjøpt alt på et sted. Dette kan gi både bedriften og kunden effektivitetsgevinster i form av at hele prosessen fra kommunikasjon til tilrettelegging av reiseoppholdet. Gründeren av Event Lofoten er en av

dem som fortalte at for å skape et vellykket arrangement til kunden må det gjøres en grundig planlegging og være god kommunikasjon mellom oss og kunden. Det er en aktiv deltakelse gjennom hele prosessen, med tett oppfølging i alle ledd- fra kunden booker reisen på internett til kunden forlater destinasjonen.

I opplevelsesnæringen vil dette være en nyskaping, selv om det ikke oppfattes som innovativt i andre næringer. Blant opplevelsesbedrifter i Lofoten ser vi at det er et fåtall aktører som har slike bookingsystemer, og vi kan derfor anta at de få bedriftene som har et slikt system vil enklere nå ut til segmenter innenlands og utenlands.

### **6.1.3 Organisasjonsinnovasjon**

I følge Rønningen (2009) og Breiby (2012) handler organisatoriske innovasjoner om endringer i struktur, ledelsesmetoder, kvalitetsforbedring eller økning i effektivitet. For opplevelsesbedrifter kan det også være å benytte nye eller eksisterende ressurser på en ny og forbedrende måte. Eksempler på organisatoriske innovasjoner i opplevelsesnæringen kan være felles markedsføring av destinasjonen og felles bookingsystemer.

Når det gjelder endringer i struktur, kvalitet eller ledelsesmetoder har Unstad Arctic Surf nylig foretatt dette, en såkalt organisasjonsinnovasjon. De har tatt sikte på en profesjonalisering av bedriften, noe som blant annet innebærer etablering av aksjeselskap, faste ansettelse, formulering av stillingsinstrukser og intern kompetanseheving. I denne prosessen har Unstad Arctic Surf mottatt konsulenthjelp fra blant andre Innovasjon Norge. Et resultat av denne organisasjonsinnovasjonen er at bedriften nå skal begynne med aktivt salg. *”-Vi skal nå begynne å selge, vi har aldri solgt produktene våre før”*. Unstad Arctic Surf planlegger nå å gå aktivt ut i markedene å vise hvilke produkter/opplevelser de kan tilby kundene sine. Denne handlingen kan sees i sammenheng med en annen innovasjonsform, markedsinnovasjon.

### **6.1.4 Markedsinnovasjon**

Markedsinnovasjon dreier seg om hvordan en bedrift orienterer seg mot nye segmenter eller kundegrupper – gå inn i nye markeder (Fagerberg et al., 2005). Denne prosessen omfatter nye eller forbedrede metoder for salg og distribusjon av et produkt eller en tjeneste. For en opplevelsesbasert reiselivsbedrift er valg av salgskanaler veldig viktig, da dette er en næring med mange tilbydere og konkurransen om kundenes oppmerksomhet er stor. I motsetning til å utfordre andre aktører i et marked er en annen form for markedsinnovasjon det som omhandler samarbeid og nettverk. Eksempelvis kan aktører fra samme destinasjon

samarbeide på tvers av aktiviteter og tilbud. Denne formen for markedsinnovasjon kan synes å ha verdiskapende effekt for opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter (Enger et al., 2013).

Lofotr Vikingmuseum gikk inn i et nytt marked da de for noen år siden startet et samarbeid med Hurtigruten. Bedriften så et potensiale i dette markedet da Hurtigruten etterspurte flere utflukter på vinteren for deres gjester. Lofotr Vikingmuseum utviklet da sammen med Hurtigruten og andre aktører i reiselivet det de kaller for ”Hunting the Light”. Ved å delta på ”Hunting the Light” får kundene jakte på det spektakulære nordlyset ved å dra på spesialtilpassede utflukter på de respektive destinasjonene. I Lofoten får de gjenoppleve vikingenes historie og gjestene som besøker vikingmuseet får oppleve vikingenes vinterblot. Her får de servert vikingegilde og vikingenes historie blir fortalt gjennom dans, sang og blot. Vår informant forteller at denne markedsinnovasjonen var viktig for dem da denne vinteraktiviteten fører til at flere gjester besøker museet, også utenfor høysesongen. Informanten forteller videre at dette konseptet og prosessen med å entre et nytt marked har tatt tid, men at de nå noen år senere begynner å se lønnsomheten av denne utviklingen.

Med utgangspunkt i empirien kan vi også se at Unstad Arctic Surf har gjennomført en markedsinnovasjon. Sammen med Lofoten Gårdssystemer på Laupstad har Unstad Arctic Surf utviklet en opplevelsespakke som de har kalt ”Farmer for a day”. Informanten forteller at dette var en av endringene som førte til at bedriften hadde mulighet til å drifte utenfor høysesongen. Unstad Arctic Surf og Lofoten Gårdssystemer syr sammen en opplevelsespakke der kunden får oppleve bondelivet i Nord-Norge på nært hold. Selv om hovedproduktet til Unstad Arctic Surf er surfing og hovedsegmentene er mennesker som vil surfe, så kan det antas at dette konseptet også tiltrekker kunder fra andre segmenter. Informanten uttalte at man er nødt å se på markedet, og hva det er behov for. Kanskje er man nødt til å tenke utenfor sitt hovedprodukt og sitt hovedsegment, og dermed øke mulighetene til å skaffe nye kunder fra andre markeder.

XXLofoten samarbeider med blant andre Thon Hotell Lofoten i tilrettelegging av mange av sine aktiviteter. Dette betyr at hotellets gjester blant annet har muligheten til å oppleve ”Lofoten Sjømatteater” i regi av XXLofoten, og XXLofoten kan benytte seg av hotellets overnattingstilbud for sine gjester. XXLofoten og Unstad Arctic Surf gjennomfører altså markedsinnovasjoner i form av samarbeid med andre aktører, og i mange tilfeller er aktørene plassert i ulike ledd i verdikjeden. Samarbeidet foregår som nevnt ovenfor på tvers av deres aktiviteter og tilbud. På denne måten kan en slik innovasjon antas å være verdiskapende for aktørene, da samarbeid med andre aktører kan bidra til at kundemassen øker, og markedet

utvider seg. Slik sett driver Event Lofoten også en form for markedsinnovasjon, da denne bedriften er en helhetlig tilrettelegger på lik linje med XXLofoten.

### 6.1.5 Grader av innovasjon

Alle bedriftene i vårt case har gjennomført innovasjoner de siste årene, men i ulike former og ulik grad. Radikale innovasjoner er en introduksjon av helt nye produkter, mens en inkrementell innovasjon er regelmessige endringer og forbedringer ved produktet eller i en bedrift (Teigen et al., 2007 i Rønningen, 2009). En av våre informanter forteller om en teknologisk innovasjon som ifølge informanten er det første av sitt slag Lofoten. Denne løsningen kan da påstås å være radikal for det opplevelsesbaserte reiselivet i Lofoten. Informanten uttalte at *”Den nye teknologien i utstillingene våre, det er vi uten tvil først i Lofoten på, men vi er også først blant mange i Europa”*. De andre bedriftene i vårt case har gjort endringer og utviklinger som kan sies å være inkrementelle. Dette kan for eksempel være oppgraderinger av eksisterende produkter eller nye måter å sette sammen produktene på.

Når en kundegruppe har deltatt i en opplevelse, vil de gjerne oppleve noe nytt neste gang. Bedriftene er derfor avhengig av å innovere og kontinuerlig utvikle sine produkter, fordi målgruppene etterspør stadig nye opplevelser (Eide, 2011). Utfordringen for bedriftene er å finne nye kombinasjoner og løsninger ved opplevelsene, slik at kunden opplever at de får noe nytt når de besøker destinasjonen neste gang.

En av informantene uttalte at *”Innovasjon er en kontinuerlig on going prosess hele veien”*. Informanten i denne bedriften er opptatt av å kunne tilby opplevelseskonsepter som er skreddersydd til målgruppen. Det vil si at de har tatt kjente og kjære opplevelser som fjellturer og fisketurer og utviklet flere ulike varianter av opplevelsen. De har utviklet en enkel fjelltur og enkel fisketur til opplevelser hvor kunden aktiv deltar, og det vil si at når de er på toppen av fjellet lager og konsumerer de et godt måltid, og etter endt fisketur får kundene lov til å komme på et lukket kjøkken å tilberede et godt måltid. En av våre andre informanter har en litt ulik tilnærming på videreutvikling av opplevelser. De tar ikke bare kunden med på fjelltur, men de tar kunden med på en teatralisk opplevelse. Det vil si at kunden er med på en historisk vandring i autentiske miljøer, hvor opplevelsestilbyderne har ulike beklædninger som væreier, fiskerkone og skårunger. Dette er ikke nødvendigvis store endringer av opplevelsen, men det oppleves som helt nytt av kunden. Alle våre bedrifter har et ønske om å kunne tilby opplevelser som kunden ønsker å delta på flere enn bare én gang og derfor har de et stort fokus på kontinuerlig utvikling av produktene. Vi kan anta at disse endringene er en del av en

kontinuerlig innovasjonsprosess hvor mange små inkrementelle innovasjoner i sum blir til større endringer for bedriftene. Kombinasjon av nye løsninger og sammensettingen av allerede eksisterende produkter kan antas å være innovative og dermed skape en opplevelse som kundene blir nysgjerrige på og vil oppleve.

### **6.1.6 Ulike typer av innovasjoner**

Med utgangspunkt i det teoretiske rammeverket kom vi med en antakelse om at innovasjon i opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter hender i forskjellige former som produkt, marked, prosess og organisasjonsinnovasjon, og det forekommer i ulike innovasjonsgrader som inkrementell- og radikal. Vi har i denne delen av analysen forsøkt å kartlegge innovasjonsaktivitetene til de fem bedriftene i våre case. Med bakgrunn i empirien ser vi at de fem bedriftene arbeider med innovasjonsaktiviteter, men noen i større grad enn andre. Nyere forskning har påpekt at innovasjonsaktivitetene til opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter øker, men at innovasjonsgraden avhenger av størrelse på bedriftene (Rønningen 2009, Enger et al., 2013). Våre resultater viser også dette, da det er de største bedriftene som innoverer mest. Det vi ser fra empirien er at det er ulikheter i hvor utbredt de ulike innovasjonsformene er i bedriftene. For opplevelsesbasert reiseliv kan det i mange tilfeller være vanskelig å skille mellom de ulike innovasjonsformene. Nyere forskning viser nemlig at de opplevelsesbaserte reiselivsbedriftene er i stand til å kombinere de ulike innovasjonsformene på en effektiv og verdiskapende måte (Clausen og Madsen, 2014). Vi ser at de fleste av bedriftene i stor grad kombinerer de ulike innovasjonsformer, mens enkelte kombinerer disse i mindre grad. Produktinnovasjon er den mest utbredte innovasjonsformen blant bedriftene i våre case, men at innovasjonsaktiviteten hos de fleste bedriftene ofte er en kombinasjon mellom produkt, prosess, marked og organisasjonsinnovasjon. De ulike innovasjonsformene flyter over i hverandre, og flere av eksemplene i casene våre viser at innovasjon i opplevelsesbasert reiseliv gjerne kan være en kombinasjon mellom produkt, marked, prosess- og organisasjonsinnovasjon. Ofte fører innovasjoner i en form til påfølgende innovasjoner i andre former (Barras, 1986 i Hjalager 2010). Denne antakelsen støttes også i Econ-rapport (2008) der det fremkommer at produktinnovasjon ofte forutsetter organisatoriske og prosessuelle endringer i bedriften.

Unstad Arctic Surf har sammen med Lofoten Gårdssystemer utviklet et produktkonsept som de har kalt "Farmer for a day". Den organisatoriske endringen i form av samarbeidet mellom Unstad Arctic Surf og Lofoten Gårdssystemer gav bedriftene mulighet til å utvikle produktkonseptet "Farmer for a day". Vi kan også se fra empirien at XXLofotens



produktinnovasjon ”Lofoten Sjømatteater” ledet til et samarbeid med Thon Hotell Lofoten, og at denne markedsinnovasjonen også ledet til en organisatorisk innovasjon i form av samarbeid på tvers av bedriftene i utvikling av en totalopplevelse. I følge Clausen og Madsen (2014) har mange av de opplevelsesbaserte reiselivsbedriftene evnen til å kombinere de ulike innovasjonsformene på en effektiv og verdiskapende måte. Som vi ser av empirien er det de største bedriftene blant våre case som har størst evne til å kombinere innovasjonsformene slik at det har verdiskapende effekt.

Vi kan fra empirien se at produktinnovasjonene skjer internt i bedriften, mens markedsinnovasjon og organisasjonsinnovasjoner kan skje eksternt ved samarbeid med andre aktører i destinasjonen og at dette medfører en positiv effekt på andre tilbydere. Lofoten Aktiv har utviklet sitt produkt kajakkpadling ved å inkludere eksterne kilder, i form av restaurantbesøk og kulturelle innslag i nærområdet. På den måten har Lofoten Aktiv samarbeidet med andre aktører i utviklingen av sin produktinnovasjon, men samtidig foretatt marked og organisasjonsinnovasjoner eksternt ved å samarbeide med andre aktører om kundens totalopplevelse. Det er produkt og markedsinnovasjoner og til dels organisasjonsinnovasjon som er mest fremtredende i vår analyse av det empiriske datamateriale. Dette i form av utvikling av eksisterende eller nye opplevelseskonsepter, posisjonering i et nytt marked eller kombinasjoner av eksisterende markeder, samt samarbeid og organisering med andre aktører i utvikling av opplevelser. Et eksempel på dette er XXLofoten og deres produkter ”Lofoten Sjømatteater” og ”Tare Mare”. Disse innovasjonene omhandler flere innovasjonsformer – produkt, prosess, marked og organisasjon. Det samme gjelder Unstad Arctic Surf og deres nyeste utvikling, ”Kite-Camp”. Dette er for bedriften og for Lofoten som destinasjon en produktutvikling. Samtidig tar dette konseptet sikte på å nå andre markeder enn hva bedriften har operert i tidligere, noe som kan linkes opp mot både, prosess, marked og organisasjons- innovasjon.

I analysen kom det frem at innovasjonene i bedriftene stort sett fremstår som inkrementelle innovasjoner i form av stegvise forbedringer og utvikling av eksisterende opplevelser. Radikale innovasjoner, i form av introduksjon av helt nye produkter er ikke like fremtredende for våre bedrifter. Likevel kan vi se noen av innovasjonene som radikale fordi innovasjonene er helt nye i det markedet og den destinasjonen bedriftene opererer i. Lofotr Vikingmuseum har gjennomført en radikal innovasjon ved at de lanserte en helt ny visningsteknologi på sitt museum. Dette produktet var helt nytt for kundene, og også det første av sitt slag i Lofoten. I tillegg kan produktinnovasjoner betegnes som radikale hvis kundene blir tilbudt helt nye

egenskaper ved produktet (Jf. Gjelsvik, 2007). XXLofoten har utviklet sitt produktkonsept ”Lofoten Sjømatteater” og lanserte nylig sitt nye konsept ”Tare Mare”. Dette var en videreutvikling av sjømatteateret, og selv om konseptet på mange måter er det samme, får kundene oppleve nye egenskaper ved produktet ved å delta på ”Tare Mare”.

Alle de fem informantene er enig om de må kunne innovere og utvikle seg i takt med hva kundene etterspør. De fem bedriftene er også opptatt av at innovasjonene skal gagne hele Lofoten som destinasjon. En informant uttalte at *”vi får størst kraft om vi står sammen, og Lofoten er veldig viktig for oss”*. Derfor kan det ligge til rette for at innovasjoner kan utvikles for hele destinasjon, som igjen kan skape vekst og lønnsomhet blant de ulike bedriftene.

Vi har nå gjort rede for noen av de viktigste innovasjonene i de fem casebedriftene. I henhold til vår antakelse er det nærliggende å si at innovasjon hos de opplevelsesbaserte bedriftene i vårt case forekommer i forskjellige former - produkt, prosess, marked og organisasjonsinnovasjon. Innovasjonsaktivitetene hos bedriftene i vårt case varierer, men alle fem har utført innovasjoner i ulik grad, enten i form av lansering av nye produkter eller i form av forbedringer og endringer i eksisterende produkter. Bedriftene har også hatt evnen til å kombinere de ulike innovasjonsformene, men vi ser at det er de største bedriftene som har innovert mest og kombinert innovasjonsformene på en effektiv og verdiskapende måte. Dermed kan vi i denne delen av analysen konkludere med at innovasjon i opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter forekommer, men at innovasjonsaktivitetene og grad av innovasjon varierer. Vi kan også konkludere med at én form for innovasjon kan lede til en eller flere andre innovasjonsformer. Ut fra det empiriske datamaterialet kan vi også se at produktinnovasjoner i noen tilfeller forutsetter prosessuelle, organisatoriske eller markedsmessige endringer for bedriftene.

Neste del av analysen vil omhandle drivkrefter for innovasjon. Det første vi vil se på er etterspørsel og krav til opplevelser og hvordan kundens delaktighet og involvering kan være en drivkraft for innovasjon i de opplevelsesbaserte bedriftene.

## **6.2 Drivkrefter for innovasjon**

Med bakgrunn i litteraturen (Jf. Kap. 3) vil vi i denne delen av analysen forsøke å studere hvilke interne og eksterne ressurser som kan bidra til innovasjon hos opplevelsesbaserte reiselivsbedriftene i vårt case. Vi vil se på de interne ressursene bedriftene besitter, og hvilken relasjon disse har til entreprenøriell orientering. Videre vil vi se på samarbeid og

nettverk samt felles markedsføring som en ressurs, og hvordan disse ressursene kan påvirke innovasjonsaktivitetene i bedriftene.

### 6.2.1 Etterspørsel etter opplevelser

**Antakelse:** Etterspørsel etter nye opplevelser og kundens delaktighet i opplevelsen er en driver for innovasjon i opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter.

Samtlige av våre informanter er bedrifter som tilbyr opplevelser som sitt hovedprodukt, og i tillegg er de bedrifter som driver hele året. Selv om informanten skiller seg fra hverandre i form av hvilke opplevelser de tilbyr, er fellestrekket at de har opplevelser hvor de inkluderer kunden aktivt. Event Lofoten, XXLofoten, Lofoten Aktiv, Unstad Arctic Surf og Lofotr Vikingmuseum tilbyr opplevelser som fiskeværsvandring, kajakkpadling, juleblot, surfing og sjømatteater, altså aktiviteter som er avhengig av at kunden er engasjert og aktiv fra begynnelse til slutt.

Flere av bedriftene vi intervjuet er i større grad bevisst på hva kunden ønsker. Kundene ønsker ikke lengre å være i en observasjonsrolle, men ønsker å være aktiv deltaker i opplevelsen (Pedersen, 2012). En av informant uttalte at:

*”Både mestringsfølelse, at folk blir glade, at folk skal ha noe igjen for det. Folk skal ikke ha et distansert forhold til opplevelsen, men de skal kunne leve seg inn i opplevelsen, være med i opplevelsen”.*

En annen informant uttalte at

*”I motsetning til at man er passiv deltaker i en observasjonsrolle, så vil kunden nå delta. De vil bli tatt inn i et forhistorisk kart, men samtidig være i terrenget”.*

På bakgrunn av informantenes uttalelser, gir det oss en indikasjon på at kundene og deres preferanser er noe bedriftene behøver i utviklingen av nye opplevelseskonsepter. Etterspørsel fra kundene vil føre til at bedriftene utvikler nye eller forbedrende opplevelser. Dette ser vi samsvarer med Eides (2011) utsagn om at når en kunde har deltatt i en opplevelse, ønsker kunden som oftest noe nytt. Med bakgrunn i innsamlede data ser vi at etterspørsel etter opplevelser vil være en pådriver for opplevelsesbedriftene, og deres mulighet til å utvikle og innovere nye opplevelser.

Globalisering og utviklingen på markedet har gjort at kundene stadig søker opplevelser hvor de aktiv deltar, og det betyr at de ikke lengre er interessert i å bare se naturen og bo i en slitt

rorbu (Eide, 2014). Fra de empiriske innsamlede dataene ser vi at alle fem bedriftene i løpet av de siste tre årene har skapt opplevelser hvor ikke bare naturen er fokus, men det er også innslag av matbasert og kulturelle kombinasjoner. På grunnlag av analysen ser vi at bedrifter som kombinerer natur, kultur og matbaserte opplevelser, vil tiltrekke flere kunder til destinasjonen, enn bedrifter som ikke har en kombinasjon av de tre innslagene. Dette samsvarer med teorien i kapittel 3.3, hvor det optimale for en opplevelsesbasert reiselivsbedrift vil være å skape en kombinasjon av disse tre.

De forskjellige kundegruppene som besøker Lofoten vet hvilke opplevelser de ønsker og forventer. En av bedriftene våre uttalte at:

*”Når man selger en naturbasert destinasjon slik som Lofoten, er det ofte ganske sterke forventinger hos gjestene for hva de vil oppleve. Hva skal jeg si, man kommer hit for man vil på en topptur, man vil ut å fange skreien og man vil ha en flott kajakkopplevelse. Da er min jobb å lage helhetlige gode konsepter som tilfredsstillende det”.*

Bedriften arbeider som opplevelsesprodusent med mål om å skape en minnerik opplevelse til kunden. Leveransen av opplevelsen til kunden vil da avhenge av utforming av opplevelsen til bedriften (Mossberg, 2007). Det indikerer at det må være et samspill mellom kunde og opplevelsesprodusenten, slik at kunden får den opplevelsen de forventet og blir en del av opplevelsesproduksjonen. Utforming og leveranse av opplevelsen ser vi er en viktig faktor for opplevelsesbedriftene. Derfor ser vi indikasjoner på at samspill med kunden vil gi høyere etterspørsel, som gir bedriftene muligheter for utvikling og innovering.

I dag er kunden villig til å betale mye penger for å få den ultimate opplevelsen (Eide, 2014). Vi ser at kundene er blitt mer kravstore til opplevelsene, og utfordringen til bedriften er å produsere opplevelser som appellerer til kunden slik at de er villige til å betale for opplevelsen. Våre fem casebedrifter har forskjellige fremgangsmåter for å kartlegge markedet og for å se på hva kundene ønsker. Noen informanter har besøkt andre destinasjoner i Norge, og gjort dette for å skape seg et bilde om hvordan andre opplevelsesbedrifter går frem for å tiltrekke seg kunder. En annen informant følger med trendene i utlandet, både via sosiale medier, men også nyhetsmagasiner og artikler. Informanten føler at det gir et innblikk i trender og kommende trender på andre destinasjoner.

*”Det er opplevelsen vi er nødt til å sy sammen, så derfor må vi også se på markedet. Hva er det behov for og hvilken utvikling er det, derfor må vi tilpasse oss for så å tilby”.*

Det vi har sett fra empirien er at bedriftene observerer andre destinasjoner for å se hvordan de utformer opplevelser, det kan være positivt når bedriften selv skal utvikle nye opplevelser. Vi ser fra litteraturen og det empiriske datamaterialet at produksjon av opplevelsene til bedriften må passe sammen med forventningene til kundene. For at bedriften skal klare å utforme attraktive opplevelse forutsetter at de har kunnskap og kompetanse om hva kunden ønsker, men også om hvordan de skal formidle opplevelsen til kunden. Som nevnt i kapittel 3.3 er kunnskap og kompetansen til opplevelsesholderen en nødvendighet for at opplevelsen skal bli så god som mulig for kunden.

Det er mange aktører som streber med å vinne kundenes oppmerksomhet og begeistring, og her vil kunderelasjoner være et viktig element for opplevelsesholderen (Ellingsen, 2013). Med utgangspunkt i empirien ser vi at de fleste bedriftene ligger forholdsvis "lavt" i markedsføring, og er i større grad avhengig av positiv omtale fra kundene. Vi ser at flere av informantene fokuserer på en god levering av produktet, slik at folk har lyst til å fortelle om sin opplevelse til andre potensielle kunder.

*"Mitt eget produkt er min beste markedsføring".*

*"Kundene kommer med gode råd, innspill og vink...Så jeg føler at de kan være med å forandre. Så i høyeste grad så er kunden med på å forandre innovasjonsprosessen".*

Informantenes uttalelser er i tråd med Hjalager (2010) som sier at kundene er en god bidragsyter når det gjelder endring på informasjon. Bedriftene ser på kundene som en god ambassadør, i form av tilbakemelding på opplevelser og formidling av gode omtaler til andre kunder. Hvis bedriften leverer god kvalitet på produktene skapes det en munn-til-munn markedsføring som bedriftene kan dra nytte av for å skape innovasjon. Vi ser fra empirien at bedriftene er svært opptatt av kundenes tilbakemelding, om hva som er bra med produktet, og hva som ikke fungerer like bra.

*"Det ligger en sjel i Unstad, som mange har lyst å dele. Og da sprer det seg mange ganger på den måten. Det gir også markedsføringseffekt. At man klarer å få folk til å prate varmt om oss, få folk engasjert".*

I følge Ellingsen (2013) har bedrifter mulighet til å øke innovasjonsaktivitetene ved å skape gode kunderelasjoner. Der vi ser fra analysen er bedriftene arbeider hardt for å inkludere kunden i opplevelsen, men de ønsker også å møte kundenes forventninger. Derfor ser vi indikasjoner på at bedriftene som bruker kunden aktivt i opplevelsen og i utvikling av

opplevelsen, vil skape betalingsvillige kunder. Alle våre bedrifter var enig om at hvis kunden reiser hjem med gode minner, ville det være stor sannsynlighet for at de fortalte det til venner, naboer og arbeidskollegaer. Med bakgrunn i empirien og teorigrunnlaget ser vi at bedriftene vil utvikle nye og forbedrede opplevelser sammen med kundene. Derfor vil innflytelsen fra kundene være en viktig bidragsyter i utviklingen av nye og eksisterende opplevelser.

Antakelsen vi har utformet sier at etterspørselen fra kundene og kundenes involvering i opplevelsen er en driver for innovasjon i opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter. Analysen viser at en driver for innovasjon i bedriftene kan være kundenes søk etter nye og attraktive opplevelser. Hvis vi ser på Lofoten Aktiv og bedriftens utvikling av opplevelsen, er det dette et godt eksempel på hvordan en kan gjøre en opplevelse attraktiv for kunden. Selv om produktet er kajakkpadling, er det flere elementer ved opplevelsen som gjør at de ikke lenger er en vanlig padletur.

En annen driver til innovasjon kan være at kundene ikke lenger ønsker å være på sidelinjen, men de vil delta i opplevelsen fra start til slutt. XXLofotens opplevelseskonsept ”Tare Mare” er et godt eksempel på hvordan kunden kan involveres i opplevelsen. I denne opplevelsen deltar kunden først på en fisketur på Lofothavet, hvor de fanger fisken selv. Etter fisketuren får kunden kurs i sløyving og filetering, og avslutningsvis tilbereder kunden maten ved hjelp kjøkkensjefen. Her ser vi at kunden ikke bare deltar i opplevelsen fra start til slutt, men de får også en mulighet til å tilegne seg kunnskap rundt fiske og tilberedning av gode fiskeretter.

Analysen indikerer at bedriftene har muligheter til å utvikle nye og eksisterende opplevelser når de har kunnskap om hva kunden forventer. Vi ser at bedriftene er i interaksjon med kundene gjennom hele opplevelsen, og det kan være en av grunnene til at de klarer å møte forventningene til kundene. Ut fra diskusjonen ovenfor tror vi at kombinasjonen mellom natur, kultur og matbaserte innslag i opplevelsen som våre bedrifter har gjennomført, har gjort at de har klart å tiltrekke flere kunder til destinasjonen. De ulike kombinasjonene bedriften har gjort er på grunnlag av at kundene ikke bare ønsket å se naturen, men de etterspurte flere elementer i opplevelsen. Vi ser fra analysen at etterspørsel etter de ulike kombinasjonene har bidratt til at bedriftene har utviklet nye opplevelser eller forbedret eksisterende opplevelser som tilfredsstillende kundene. Så på grunnlag av litteraturen og de empiriske dataene vil vi si at etterspørsel fra kunden og kundens mulighet til deltakelse i opplevelsen er sentral i bedriftenes mulighet til å innovere.

Videre i denne analysen vil vi prøve drøfte noen interne drivkrefter som har gjort at bedriftene klarte å gjennomføre sine innovasjoner. Gjennom de innsamlede dataene og det teoretiske rammeverket vil vi utføre analysen fra et ressursbasert perspektiv, det vil si at vi ser på hvilke interne ressurser som har vært drivkrefter for innovasjonene. Det kan antas at det ikke nødvendigvis er slik at alle ressursene bedriften innehar bidrar til innovasjon, og vi vil forsøke å kartlegge hvilke ressurser som kan ha vært viktigst og mest avgjørende for bedriftens innovasjonsaktiviteter. De opplevelsesbaserte reiselivsbedriftene i vårt case er av ulike størrelse og tilbyr ulike produkter, og vi kan anta at det vil være ulikheter på hvilke ressurser som er viktigst for hver enkelt bedrift.

## 6.2.2 Basisressurser

**Antakelse:** Menneskelige, fysiske og finansielle ressurser er basisressurser som er en verdifull bidragsyter for å skape innovasjon i opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter.

Først i denne analysedelen vil vi gå nærmere inn på de interne ressursene en bedrift er i besittelse av, og på hvilken måte disse kan ha vært utslagsgivende for bedriftens innovasjoner. Vi har i henhold til forskningsmodellen og det teoretiske grunnlaget valgt å fokusere på det som kalles basisressurser. Teorien forklarer basisressurser som de interne ressursene en bedrift innehar. Wickham (2006) deler disse ressursene inn i tre kategorier, menneskelige, fysiske og finansielle, og det er disse tre vi ha tatt utgangspunkt i for vår analyse. Det er viktig at en bedrift anvender de basisressursene som er tilgjengelig på en riktig måte fordi de kan ha verdiskapende effekt for bedriften.

### 6.2.2.1 Menneskelige ressurser

Menneskelige ressurser er den humankapitalen som bedriftene har tilgjengelig. Kunnskap, kompetanse, organisatoriske evner er noen viktige egenskaper ved den humane kapitalen (Wickham, 2006). Vi ser fra det empiriske datamaterialet at flere av våre casebedrifter påpeker at de menneskelige ressursene er særdeles unike og at disse er en stor bidragsyter til bedriftens innovasjonsevne. Dette støttes av det teoretiske rammeverket (Jf. kap 3.4) der det påpekes at de menneskelige ressursene er unike og kan ha økende effekt for innovasjon og bedriftens konkurransefortrinn. Informanten fra XXLofoten uttalte at humankapitalen er helt klart deres største konkurransefortrinn. Informanten nevnte blant annet ansettelse av riktig kompetanse, kompetanseutvikling, samt deltakelse i ”Arena – Innovative Opplevelser” som viktige brikker for å oppnå dette konkurransefortrinnet. Det fremkommer fra det empiriske

datamaterialet at de menneskelige ressursene, i form av kompetanse, faglig dyktighet, kreativitet og empatiske evner er helt klart avgjørende for bedriftenes innovasjonsevne.

*”Vi selger trivsel, velvære og glede ikke sant, så menneskene bak er helt avgjørende”* (Geir Martin, XXLofoten).

Dette støttes av teorien der erfaring, intelligens, kommunikasjon og organisatoriske evner nevnes som betydningsfulle for bedrifters konkurransefortrinn og evnen til å innovere (Jfr. Wickham, 2006).

Et annet kritisk element er hvordan de menneskelige ressursene forvalter og drar nytte av de andre basisressursene. Innovasjon skapes av de menneskene som har evnen til å anvende sine ressurser på en ny måte (Jf. Johnsen et al., 2012). I tillegg til å være ressurser som bedriften besitter internt kan menneskelige ressurser for en opplevelsesbasert reiselivsbedrift også være eksterne ressurser som samarbeidspartnere, leverandører eller kunder.

Unstad Arctic Surf utvikler nå konseptet ”Kite-Camp” I den forbindelse har de med seg en av verdens beste kitere, Kari Schibeavaag. Hun er nå også blitt en samarbeidspartner og vil i fremtiden fungere som markedsansvarlig i bedriften. I følge vår informant innehar Kari både kapasitet og forståelse og ikke minst stor kompetanse på kite. Når det gjelder utviklingen av dette konseptet kan vi anta at anskaffelsen og samarbeidet med Kari Schibeavaag har hatt stor betydning, og muligens helt avgjørende for produktets eksistens. I følge Madsen (2006) har basisressursene som en bedrift innehar ulike egenskaper som kan bidra til at bedriftene oppnår konkurransefortrinn, og disse ressursene må da være verdifulle, sjeldne, ikke kopierbar og vanskelig å substituere.

Med bakgrunn i empirien kan Kari Schibeavaag antas å være en unik ressurs som Unstad Arctic Surf har inngått samarbeid med. Ressursen er verdifull fordi den har bidratt til å utnytte mulighetene som var tilstede i Lofoten for å etablere ”Kite-Camp”. Det er en sjelden ressurs da Kari Schibeavaag er en av verdens beste kitere, og har lang erfaring og kompetanse på dette feltet. Den menneskelige ressursen er vanskelig å kopiere, men i tillegg gjør omgivelsene i form av strendene og forholdene i Lofoten til at denne utviklingen er vanskelig for andre bedrifter å kopiere. Jf. Madsen (2006) dreier substituerbarhet seg om hvorvidt bedriftens ressurser ikke kan erstattes med andre ressurser. Med den kunnskapen, erfaringen og kompetansen Kari Schibeavaag innehar når det gjelder kite, kan vi utfra empirien anta at denne menneskelige ressursen har egenskaper som kan gi Unstad Arctic Surf stor verdi.



Vi kan ut fra empirien anta at også XXLofoten i stor grad har utnyttet sine menneskelige ressurser på en innovativ og verdiskapende måte. I utviklingen av ”Lofoten Sjømatteater” og senere ”Tare Mare” vektlegger informanten at den menneskelige kapitalen har vært svært avgjørende. Dette i form av å ansette egen kokk og innehar dermed kompetanse på matlaging. I tillegg poengterer informanten arbeidet til salgssjefen May-Britt. Informanten uttalte flere ganger i løpet av intervjuet viktigheten med å ansette en salg og markedsføringssjef med riktig kompetanse på området.

Lofotr Vikingmuseum vektlegger sammensettingen av kompetanse når vår informant uttaler seg om bedriftens basisressurser.

*”Det at vi har gründerlyst, innovasjonsevne, folk som takler booking, salg og marked, beintøffe arkeologer, konservatorer, historikere...Summen av kompetansen vi besitter er veldig bevist satt sammen”.*

Det vi ser ut fra det empiriske datamaterialet er at alle casebedriftene påpeker at de menneskelige ressursene er en viktig og avgjørende bidragsyter når det gjelder utvikling av og arbeid med innovasjonsaktiviteter. Videre vil vi se videre på de fysiske ressursene, i form av natur og kulturarv og hvordan disse kan påvirke innovasjonsaktivitetene i opplevelsesbasert reiseliv.

### **6.2.2.2 Fysiske ressurser - Natur og kulturarv som ressurs**

Fysiske ressurser er ifølge Wickham (2006) de håndfaste ressursene som bedriftene anvender for å levere et produkt eller en tjeneste på markedet. Typisk for en virksomhet innebærer de fysiske ressursene blant annet råvarer, lokaler og utstyr. For en opplevelsesbasert reiselivsbedrift kan de fysiske ressursene representere natur, kultur og historie. Dette er ressurser som bedriftene ikke eier. Naturressurser som fjell, sol og hav er ofte tilgjengelig og kan benyttes av hvem som helst. For en bedrift som har disse ressursene tilgjengelig, er det viktig at ressursene blir utnyttet på en slik måte at de kan være unike og verdifulle for bedriften.

Natur og kulturarv representerer de fysiske ressursene som i mange tilfeller danner grunnlaget for de opplevelsene som blir utviklet. Fjell, hav, dyreliv, nasjonalparker er eksempler på fysiske naturressurser. Naturfenomener som nordlys og midnattssol er også fysiske ressurser som kan utnyttes av opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter på en verdiskapende måte.

Lofoten er an attraktiv reiselivsdestinasjon. Her finnes mange aktører på markedet, og et fellestrekk for mange av disse er at produktene deres baserer seg på den fantastiske naturen og den rike historien Lofoten har å by på. Noen ganger er også kulturarv og historie hele fundamentet for virksomhetenes eksistens. Lofotr Vikingmuseum er et eksempel på dette da historien er den aller viktigste og mest unike ressursen. Museet bygger på de sensasjonelle funnene på Borg og bevisene på at stedet har vært høvdingsete.

*”Det er historien som er den største råvaren vår, det er det sensasjonelle funnet av verdens største hus fra vikingetiden, og alle funnene knyttet til det”*

Informanten hos Event Lofoten baserer mange av sine opplevelser på historien og den rike kystkulturen i Lofoten, og fiskeværsvandringen på Svinøya handler om nettopp dette. Jan Engstad fra Lofoten Aktiv er også en aktør som baserer sine opplevelser på den spektakulære naturen i Lofoten. Lofoten Aktiv er også en økoturismebedrift, noe som betyr at bedriften er opptatt av å bevare omgivelsene og utføre aktiviteter som ikke skader naturen. Unstad Arctic Surf, som har surfing som sitt hovedprodukt, tiltrekker seg mange gjester på grunn av beliggenheten på Unstad. Her kan kunden surfe i et mektig hav omgitt av store fjell – omgivelser man sjelden finner andre steder. - *”Naturen er jo selve forutsetningen for hele bedriften. Man kunne jo ikke ha laget dette på Mjøsa, sant”* .

Når det gjelder Unstad Arctic Surf sin nyeste produktinnovasjon, ”Kite Camp” var det de gode kite-forholdene og naturen i Lofoten som inspirerte Kari Schibevaag og Unstad Arctic Surf. I Lofoten er forholdene veldig bra for både kiting, både i havet og på snø.

*”Når jeg står på stranden er det fjell rett bak meg som jeg bare kan gå rett opp på. Når jeg kommer ned fjellveggen kan jeg bare spenne på meg bølgebrettet og gå rett ut og kite i bølgene. Det har alt jeg ønsker!”* (Kari Schibevaag, Ut.no).

Naturen som ressurs er veldig viktig, og dette påpekes av flere av informantene. Våre casebedrifter benytter natur og kultur som ingrediens i mange av opplevelsene de tilbyr. Jim Eide fra Event Lofoten sier at i deres opplevelser kan man bruke det som naturen gir, hele året, bare det er tilrettelagt etter sesong og værforhold. Han nevner at det er måten man tilpasser opplevelsene på som utgjør forskjellen. Man kan gå på fjelltur hele året, enten på ski, truger eller på føttene. Lofoten Aktiv har også lagt opp sine opplevelser slik at disse kan utføres hele året, og et eksempel på dette er havkajak. Alle fem bedriftene har nevnt det spektakulære nordlyset som en viktig ressurs som tiltrekker seg mange kunder. Nordlyset er et

spektakulært værphenomen, og det kan antas at bedriftene vet å utnytte denne unike naturressursen til sin fordel. Eksempler på dette er Event Lofotens arrangerte nordlysturer og Vikingmuseets samarbeid med Hurtigruten, ”Hunting the Light”. Jf. Wickham (2006) må de menneskelige ressursene som bedriften har tilgang til ha evnen til å anvende sine fysiske ressurser på en unik og innovativ måte for å skape seg et konkurransefortrinn.

### 6.2.2.3 Finansielle ressurser

De finansielle ressursene som bedriftene innehar har også helt klart betydning for bedriftenes innovasjonsprosjekter, og kan sees på som en grunnleggende for å lykkes (Madsen 2006). Jf. kapittel 3.4.3 sies de finansielle ressursene som en bedrift er i besittelse av å være viktige fordi de blant annet brukes til å skaffe andre ressurser. Dette kan blant annet gjelde i innovasjonsaktiviteter og utviklingen av nye produkter eller opplevelser.

Unstad Arctic Surf har investert store summer i ”Kite Camp”, og det samme gjelder XXLofoten da de bygde om sine lokaler og utviklet ”Tare Mare”. Lofotr Vikingmuseum utviklet sammen med Hurtigruten ”Hunting the Light”, og som informanten fra vikingmuseet nevnte, har dette vært en kostnadskrevennde prosess, men som med tiden har utviklet seg i positiv økonomisk retning. Jan Engstad fra Lofoten Aktiv sier han har investert store summer på å videreutdanning, kursing og sertifisering. På den måten har han hatt muligheten til å videreutvikle sine kurs i kajakk.

Flere av bedriftene nevner at de mottar tilskudd fra det offentlige. For Lofotr Vikingmuseum er den finansielle støtten viktig. *”Det er ikke lønnsomt å drive museum”*. De mottar derfor støtte fra fylke, stat og kommune. Grunnen til dette sier vår informant er fordi at bedriften skal klare å oppfylle de forpliktelsene de er underlagt som museum. Unstad Arctic Surf har gjennom mange av sine prosjekter, blant annet utviklingen av ”Kite Camp” mottatt støtte fra blant andre Innovasjon Norge. I tillegg har også Unstad Arctic Surf deltatt på Innovasjon Norges innovasjon og etablerings-arena ”Fram”.

*”Dette er et fantastisk opplegg som jeg ikke kan få fullrost nok, og det er veldig bra å betale for bedriftsrådgivning, og det er veldig smart å være med på en designprosess, da blir man mer klar på hva man egentlig er og hva man egentlig gjør”* (Marion Frantzen, Unstad Arctic Surf).

Mange av bedriftene fokuserer på kvalitet i sine opplevelser. Lofoten Aktiv og Unstad Arctic Surf har investert i utstyr og materiale som er godkjent og kvalitetssikret. Det samme gjelder XXLofoten og Event Lofoten, som velger på benytte seg av sertifiserte og kvalitetssikrede

leverandører. For å kunne gjennomføre disse investeringene er bedriftene avhengige av stabilitet i de finansielle ressursene. Riktig anvendelse av ressursene kan være avgjørende for bedriftenes utvikling, og som nevnt ovenfor brukes ofte de finansielle ressursene i anskaffelse av andre ressurser til blant annet utvikling og endringer i produkt eller internt i bedriften.

#### **6.2.2.4 Betydningen av basisressurser for innovasjon**

Utfra det teoretiske rammeverket utformet vi en antakelse som sa at menneskelige, fysiske og finansielle ressurser er basisressurser som er en verdifull bidragsyter for å skape innovasjon i opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter. I vår analyse har vi så langt funnet at basisressursene, fysiske, menneskelige og finansielle ressurser har hatt betydning for innovasjonsevnen for våre casebedrifter. Alle informantene forteller at den humane kapitalen som bedriftene besitter er en unik ressurs for bedriften. De fysiske ressursene kan være omgivelsene, naturen, historien og kulturarven i Lofoten som gjør og som har gjort at bedriftene har utviklet sine opplevelser. De finansielle ressursene er grunnleggende for alle våre bedrifter og tilgang på finansiell kapital er en nødvendighet for bedriftenes eksistens.

For å skape innovasjon i opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter viser analysen at det gjerne er kombinasjon og relasjon mellom de nevnte basisressursene som gjør innovasjonsaktivitetene mulig. Unstad Arctic Surf har med sitt produktkonsept "Kite Camp" anvendt alle de tre basisressursene for å gjennomføre innovasjonen. Konseptet er utviklet på Flakstad i Lofoten hvor forholdene for kite er optimale, og deres samarbeidspartner i denne utviklingen synes å være en unik og betydningsfull menneskelig ressurs. Samtidig har bedriften og deres samarbeidspartnere brukt mye finansielle ressurser og investert store summer i denne utviklingen.

XXLofoten har med sitt produktkonsept "Tare Mare" anvendt de finansielle ressursene i prosessen med å bygge og innrede nye lokaler, og i tillegg har de brukt finansielle ressurser på å ansette egen kokk til konseptet. Vi ser at bedriftens finansielle ressurser blir benyttet i anskaffelse av fysiske og menneskelige ressurser, og at denne anvendelsen var en prosess i bedriftens innovasjon. Det er menneskene i bedriftene som forvalter og anvender de fysiske og finansielle ressursene, og det er måten den menneskelige kapitalen forvalter de fysiske og finansielle ressursene som kan ha effekt på bedriftenes innovasjonsevne. Ifølge Johnsen et al. (2012) skapes innovasjon av den humane kapitalen som klarer å anvende ressursene på en ny og forbedret måte. De fleste av våre informanter nevner natur, menneskelig kompetanse og kapital som viktige ressurser i deres innovasjonsarbeid. Analysen viser altså at det er

kombinasjonen av basisressursene og måten disse blir anvendt på, som bidrar til innovasjon i de opplevelsesbaserte reiselivsbedriftene, og ikke de enkelte ressursene alene. I disse bedriftene er det særlig kombinasjonen av unike naturressurser, menneskelige ressurser i form av kompetanse og vilje til å innovere som er avgjørende, sammen med tilstrekkelige finansielle ressurser til å kunne foreta de nødvendige investeringer. Vi ser altså en relasjon mellom basisressursene, og at det for en opplevelsesbasert reiselivsbedrift er en gjensidig avhengighet mellom de menneskelige, fysiske og finansielle ressursene for å kunne skape innovasjoner.

Videre i denne analysedelen vil vi se på bedriftenes innovasjonsorientering, deres holdninger til risiko og proaktivitet. Dette betegnes i litteraturen som entreprenøriell orientering (Jf. kap 3.5), og vi ønsker å se på i hvilken grad denne holdningen kan være en ressurs og en drivkraft for innovasjonsaktiviteten i bedriftene.

### 6.2.3 Entreprenøriell orientering

**Antakelse:** Opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter som lykkes med innovasjonsaktiviteter er risikovillige, innovasjonsorientert og har en proaktiv holdning til sine handlinger.

I denne delen av analysen vil vi se på bedriftenes holdninger, målt i forhold til risikovillighet, innovasjon og proaktivitet. I litteraturen omtales disse holdningene og atferden som entreprenøriell orientering. Entreprenøriell orientering omhandler ifølge teorien virksomhetens strategiske tilnærming, og kan ifølge Miller (1983) defineres som *”en bedrifts handlinger målt i forhold til risikovillighet, innovasjon og proaktivitet”* (Miller 1983 i Wiklund 1998:65). Videre antas det at disse holdningene kan ha betydning for bedriftens utvikling og resultater i form av evnen til å oppdage muligheter som utnyttes til bedriftens fordel (Zahra et al., 1999 i Madsen et al., 2011). Med utgangspunkt i empirien vil vi nå forsøke å analysere den entreprenørielle orienteringen hos de fem bedriftene vårt case, og se på i hvilken grad disse holdningene kan ha påvirket bedriftenes innovasjonsaktiviteter.

Reiselivsnæringen er en næring med stort potensiale og i løpet av de siste ti årene har denne næringen vært preget av vekst, og det er den opplevelsesbaserte delen av reiselivet som vokser mest (Enger et al., 2013). I tillegg er reiselivsnæringen et offentlig satsningsområde og regjeringen har de siste årene lagt fram strategier for å øke verdiskapningen i denne næringen. Økt innovasjonsgrad er en av faktorene som kan bidra til økt verdiskapning for reiselivet i Norge. Selv om reiselivsnæringen vokser vil det nok i likhet med mange andre næringer være en viss risiko forbundet med innovasjon i denne næringen. Endringer i reisemønster,

etterspørsel og betalingsvillighet kan være noen av grunnene til denne risikoen. For en opplevelsesbasert reiselivsbedrift er også opplevelsen, samspillet med kunden og kvalitet særlig viktig (Jf. kap 2). Eide (2014) har poengtert at aktørene i opplevelsesbasert reiseliv må skape opplevelser og destinasjoner som kundene husker og snakker om, og at det i tillegg er viktig at kundene er villige til å betale for den opplevelsen som tilbys.

### 6.2.3.1 Risikovillighet

Risikovillighet innebærer at bedrifter går inn i prosjekter der kostnader er ukjent eller at det investeres kapital i prosjekter der kostnadene ved fiasko kan være høye (Jf kap 3.5). Med utgangspunkt i empirien kan vi anta at de opplevelsesbaserte reiselivsbedriftene og deres innovasjonsevner veier tyngre enn risikoen for å mislykkes, og som en av informantene uttalte: *”Tør å satse mer...veien må være målet”*. Dette støttes i litteraturen der det hevdes at det er de opplevelsesbaserte reiselivsbedriftene som er mest innovative og som satser mest. Grunnen til dette kan ifølge Cabrera et al. (2011) være at fordelene ved å lykkes veier i de fleste tilfeller tyngre enn risikoen for å mislykkes. Unstad Arctic Surf er en av bedriftene i vårt case som har turt å satse. I utviklingen av ”Kite Camp” har bedriften og deres samarbeidspartnere investert mye ressurser, både tid og penger, og de har vært avhengig av kapital for å kunne gjennomføre dette prosjektet. *”- Det er jo en relativt stor investering...I utgangspunktet er det en kjempestor risiko å utvikle nye produkter, men vi har god hjelp”*.

Informanten hos Lofotr Vikingmuseum uttalte derimot at bedriften sjelden går inn i noe som de ikke tror de klarer, og hevder at den risikoen de tar er forholdsvis kontrollert. Når det gjelder deres innovasjoner de siste årene er kanskje den største utfordringen å skaffe nok besøkende slik at de oppnår positiv avkastning. Vi kan anta at dette er en risiko på bakgrunn av at bedriften ikke vet hva den økonomiske avkastningen blir hvis besøkstallet på museet svikter. Markedsinnovasjonen ”Hunting the Light”, har som tidligere nevnt vært en prosess der det har tatt tid å bygge opp lønnsomheten. Informanten påpeker også at det er det store besøkstallet og inntjeningen i sommermånedene som gjør at bedriften har mulighet til å holde åpent hele året.

Utgangspunktet for mange opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter er livsstil. Mange bygger opp sin bedrift på grunnlag at de har en genuin interesse for en aktivitet. Dette kan for eksempel være fjellklatring, kajakk, surfing eller fiske. Jan Engstad fra Lofoten Aktiv har drevet med kajakk i 35 år, og tilbyr kajakk-kurs av høy kvalitet.

Engstad mener risiko henger sammen med langsiktig planlegging og kvalitetssikring av egne produkter. *”-Klarer du å levere så fungerer det”.*

Informanten hos Event Lofoten hevder han tar mye av risikoen på egen hånd, og at det er krevende og alltid en viss usikkerhet i utviklingen av nye opplevelser. Likevel sier han videre at den risikoen som tas er med på å skjerpe innsatsen og trigge arbeidet mer.

*”-Det ligger kanskje litt i sakens natur når en har utviklet den bedriften som man har, så er man en type entreprenør, en type gründer, en type stayer og en skaper”.*

### **6.2.3.2 Innovasjonsorientering**

Innovasjonsorientering omhandler bedrifters evne til innovasjonsarbeid (Jf. kap 3.5). Denne orienteringen kan også gjenspeile i hvilken grad bedriftene fokuserer på innovasjon, og hvilke holdninger de har til endringer. Å ha innovasjonsevne betyr at bedriften engasjerer seg i kreative prosesser og utforsker ideer som kan resultere i økt innovasjonsaktivitet (Veidal et al., 2013).

*”Ja, at vi har evnen til å omstille oss...man er nødt nok en gang til å gripe muligheten, må tørre”.*

Unstad Arctic Surf har med sin utvikling av ”Kite Camp” turt å satset, vært innovative og ifølge informanten grepet en gylden mulighet. Bedriften har i tillegg gjennomgått en organisatorisk prosess der virksomheten har blitt mer profesjonalisert. I følge teorien kan mangel på organisatorisk ledelsesverktøy hemme innovasjonsaktivitetene for en bedrift (Haraldsen et al., 2009). For Unstad Arctic Surf har økt profesjonalisering hatt positiv effekt på innovasjonsgraden. Økt kompetanse, konsulenthjelp og erfaringsoverføring er noen av punktene eieren av bedriften påpeker som viktige steg i arbeidet med organisasjonen. Bedriften har nå fire faste ansatte i høgsesongen. Dette er i motsetning til tidligere da bedriften opererte på en annen måte i ansettelsesprosesser. I tillegg hevder informanten at de ansatte i bedriften er svært kreative, og at de hele tiden arbeider med å forbedre produktene.

Lofotr Vikingmuseum har årlig 60 000-70 000 besøkende gjester, men jobber hele tiden med å utvikle nye produkter og opplevelser. Informanten nevner at noen av driverne for å drive innovasjon er lønnsomhet, utvikling av arbeidsplasser og lysten til å være en av de beste. Hun hevder videre at de er åpne for fornying for å skape bedre produkter.

*”Vi er vant til å være god, og vi vil være god, og da må vi utvikle oss...Det er noe som heter never change a winning team, men en kan jo forandre hvis en forandrer til det bedre”.*

XXLofoten ble etablert i 2005, da som aktivitetsleverandører med to årsverk. I dag har bedriften en posisjon som totalleverandør, og er blitt en av de største kjøperne av hotell, restaurant og transporttjenester i Svolvær, og antall ansatte har økt til ti. Informanten Geir Martin sier han ikke helt var forberedt på den utviklingen som skulle skje, men sier man likevel er nødt til å tørre å satse å følge drømmene sine.

*”Du må tørre å trø ut av det store svarte hullet, fordi det er jo ikke noe fasitsvar der...Hvis man skal bo i et land hvor man virkelig burde tørre å være gründer å forfølge drømmen din, det er ikke USA, det er Norge...Hvorfor er det ikke flere som tørr å være gærne?”.*

I følge teorien øker innovasjonsgraden hos bedrifter i takt med størrelsen på bedriftene (Rønningen, 2009). I følge det empiriske datamaterialet vårt kan vi anta at denne teoretiske tilnærmingen til dels stemmer. XXLofoten som er en av de største aktørene i vårt case er også den bedriften med størst innovasjonsgrad. De har i løpet av de siste årene foretatt flere innovasjoner som kan linkes opp mot innovasjonsformene, produkt, prosess, marked og organisasjon. At innovasjonsaktivitetene er større og mer omfattende for mellomstore og store bedrifter enn de er hos små enkeltaktører kan antas å blant annet skyldes tilgang på ressurser, og dermed kan bedriftene i større grad orientere seg mot innovasjonsarbeid. Økt profesjonalisering og bedriftenes organisatoriske struktur kan også antas å ha effekt på innovasjonsgraden. Lofotr Vikingmuseum innehar god kompetanse i alle ledd i bedriften og informanten hevder dette har vært positivt for bedriftens innovasjonsevne. Gründerlyst og innovasjonsevne er noen av egenskapene informanten hevder at medarbeiderne har.

Den minste bedriften av våre case er Lofoten Aktiv. Denne bedriften har en heltidsansatt, mens sesongarbeidere og turguider leies inn etter behov. Eieren av bedriften gjennomfører alt fra kajakk-kurs til salg og markedsføring selv. Det kan da antas at grunnen til lav innovasjonsaktivitet skyldes at bedriften opererer i mindre skala enn hva flere av de andre bedriftene gjør. Denne informanten ser på innovasjon som små endringer i et produkt som gjennom en innovasjonsprosess blir til et nytt produkt. I tillegg sier informanten fra Lofoten Aktiv at det å drive en opplevelsesbasert reiselivsbedrift er varierende, og at man gjerne må ha en god buffer tilgjengelig. *”Du må ha is i magen, og så må du langtidsplanlegge”.*



### 6.2.3.3 Proaktivitet

Å være proaktiv innebærer at bedriften evner å se muligheter og nye markeder (Jf. Kap 3.5.3). Ved å være først ute på markedet kan bedriften øke sin konkurransefordel (Frese et al., 2004). Den proaktive holdningen uttrykker bedriftenes ønske om å være først ute og evnen til å forutse og handle i forkant av markedets ønsker og behov (Veidal et al., 2013). I empirien kan vi se at Lofotr Vikingmuseum for noen år siden lanserte en ny visningsteknologi i sitt museum. Denne teknologien var museet de første som introduserte i Lofoten, og en av de første i Europa. I tillegg er Lofotr Vikingmuseum opptatt av å være gode innenfor det feltet de opererer i ”-Vi vil være først, best og størst på viking”.

XXLofoten har med sine produktkonsepter ”Lofoten Sjømatteater” og ”Tare Mare” introdusert kunden for en helt ny sammensetting av opplevelser. XXLofoten har i likhet med Event Lofoten tilrettelagt for helhetlig bookingsystemer. Selv om det ikke kan bevises at bedriftene var først ute på markedet med et slikt system, så kan det antas at de er en av de første i Lofoten. Alle disse endringene kan antas å være proaktive da bedriftene har hatt evnen til å se og utnytte kundens behov. Unstad Arctic Surf har vært nødt til å gå ned i ekstremfaktor i sine surfekurs, da de opplevde at andre og nye kundegrupper etterspurte deres tilbud. Informanten nevner også at en av grunnene til at de utvidet sesongen, var at etterspørselen økte.

### 6.2.3.4 Betydning av entreprenøriell orientering for innovasjon

Med utgangspunkt i det teoretiske rammeverket utformet vi en antakelse som sa at opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter som lykkes med innovasjonsaktiviteter er risikovillige, innovasjonsorientert og har en proaktiv holdning til sine handlinger. I henhold til teorien og våre empiriske funn kan det antas at bedriftenes innovasjonsevner kan avhenge av entreprenøriell orientering, altså bedrifters holdninger i forhold til risiko, deres innovasjonsorientering og proaktivitet (Jf. kap 3.5). Risikotaking eksisterer i de fleste bedriftene, men mange av dem kontrollerer denne risikoen og mener samtidig at man må tørre å satse når man er aktør i den opplevelsesbaserte reiselivsnæringen. Innovasjonsevnene for bedriftene i vårt case varierer, men de fleste informantene sier at det er vesentlig for dem at de har evnene og mot til å satse. I tillegg kan vi oppsummere med at flere av våre informanter mener det er viktig å ha evnen til å endre sine eksisterende produkter. Innovasjonsgraden hos casebedriftene kan antas å ha sammenheng med størrelse, og dette samsvarer med teorien om at innovasjon øker i takt med størrelsen på bedriften (Rønningen, 2009). Vi ser at det er de minste bedriftene som har lavest innovasjonsgrad, og at deres innovasjoner i hovedsak dreier

seg om endringer i allerede eksisterende produkter. De større bedriftene har de siste årene gjennomført produktinnovasjoner som kan anses som radikale og dermed proaktive, sett i et destinasjonsperspektiv. Vi kan i denne analysedelen se at opplevelsesbaserte reiselivsbedrifters holdninger i forhold til risiko, innovasjonsevne og proaktivitet kan ha sammenheng med de utførte innovasjonsaktivitetene i bedriftene.

Likevel kan vi lese i empirien at risikoen som tas når det gjelder investeringer, samarbeidspartnere og organisatoriske endringer er forholdsvis kontrollert. Eksempler på dette er XXLofoten og Unstad Arctic Surf som informerer om at de er beviste på valg av samarbeidspartnere, og sier at sikkerhet og kompetanse er viktige faktorer. Med dette kan vi se at disse bedriftene kontrollerer sin risiko når det kommer til utvikling av kundenes totalopplevelse. Bedriftene prøver å kontrollere sin risiko, fordi de ikke klarer å beregne hva risikoen med sine innovasjoner er. Dette støttes av litteraturen, der Sarasvathy (2008) i sin teori om ”The Affordable-Loss Principle” hevder at bedrifter har en forståelse for og setter en grense for hvor mye de er villige til å tape. Vi ønsker dermed å nyansere vår tidligere antakelse og konkludere med at bedriftene i vårt case har en innovasjonsorientert og proaktiv holdning når det kommer til innovasjon, men at risikoen som tas er forholdsvis kontrollert.

I neste del av analysen vil vi se på hvordan samarbeid og nettverk som ressurs kan bidra til økt innovasjonsaktivitet hos de opplevelsesbaserte reiselivsbedriftene. Vi vil diskutere nettverk som en ressurs, men også hvordan nettverk kan bidra til å skaffe ressurser som kan være nødvendig for å skape innovasjon.

## 6.2.4 Samarbeid og nettverk

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

Nettverk og samarbeid med andre aktører kan sees på som en ressurs, hvor opplevelsesbedriftene samarbeider om blant annet kunnskap, strategi og aktiviteter. Selv om nettverk er en ressurs for bedriften, er nettverk også en kilde til andre ressurser (Sundbo et al., 2006). Vi har i denne analysen skilt mellom uformelle og formelle nettverk. De ulike opplevelsesbedriftene vi intervjuet deltar alle i en form for nettverk, noen i større grad enn andre. Alle våre fem casebedrifter er medlem i Destinasjon Lofoten, som er det største formelle nettverket i Lofoten. Informantene er enig om at nettverk kan bidra positivt til verdiskapning for Lofoten som destinasjon og kan svært nyttig hvis det ligger til rette for god kommunikasjon og kunnskapsdeling mellom aktørene.

Studier viser også at nettverkssamarbeid kan ha positiv effekt på reiselivsbedriftenes innovasjonsevne, og for mange bedrifter kan åpen innovasjon være med på å effektivisere innovasjonsprosessen (Enger et al., 2013).

#### **6.2.4.1 Formelle nettverk**

De fem casebedriftene deltar i formelle nettverk. Vi kan fra de innsamlede dataene se at de fem informantene har delte meninger om deltakelse i formelle nettverk. En informant uttalte at formelle nettverk kan bli for stort og at de ikke har noe igjen for å være med, mens andre informanter mente nettverket bidro positivt for bedriften. Som nevnt i kapittel 3.6 er det en rekke kriterier som må være tilfredsstillende for at nettverket skal fungere optimalt. I formelle nettverk er medlemsmassen begrenset, og bedriften som deltar må være aktiv, hvis medlemmene er passive vil ikke nettverket fungere (Marthinsen, 2006). Halvparten av våre casebedrifter påpekte at kriteriene for de formelle nettverkene ikke ble holdt. De følte noen av nettverkene ble for store, som gjør at det blir mange passive deltakere i prosessen, og som medførte at en informant følte at de kun var med i nettverket på grunn av et lojalitetsprinsipp. En annen informant føler kompetansenivået i formelle nettverk er lavt, som har gjort at bedriften føler at de gir og gir, men aldri får noe tilbake, og at det i større grad blir et tidstyveri av bedriftens ressurser. Hvis ikke disse kriteriene blir fulgt er det en fare for at nettverksrelasjonene blir ødelagt, noen som blir poengtert av Marthinsen (2006) i kapittel 3.6. Selv om noen bedrifter ikke er så positiv til formelle nettverk, er det andre bedrifter som føler at deltakelse i formelle nettverk har bidratt til at bedriften kan gjøre innovasjonsaktiviteter. Noen anvender nettverkene som en kanal, slik at de får den profileringen de har behov for. Mens en annen bedrift deltar i formelle nettverk for å tiltrekke seg utenlandsk trafikk.

*”Vi er også med å betaler ganske mye per år for å være med i et nettverk vi tror kan gi oss utenlandsk trafikk. Vi klarer ikke å gå alene ut å hente utenlandsk trafikk, vi blir borte på veien ut”.*

Det vi kan se fra de empiriske innsamlede dataene er at formelle nettverk har forskjellige gevinster for de ulike bedriftene. Vi tror at de bedriftene som er aktiv deltaker i nettverket vil sitte igjen med større gevinster enn de bedriftene som opptrer passivt i nettverket. At noen av bedriftene er passive i nettverket, kan være at de føler at de får mer igjen hvis de deltar i et uformelt nettverk. Vi tror at hvis bedriftene er engasjerte og ønsker å delta i formelle nettverk, vil de ha en fordel med at de får tilgang på den nødvendige kompetansen og rådgivningen de trenger for å øke innovasjonsevnen.

Bedriftene får mulighet å delta på arenaer for kompetansebygging og informasjonsinnhenting som kan bidra til innovasjon i bedriftene. Det er mulig at deltakelse i formelle nettverk gjør at bedriftene har mulighet til å gjøre kontinuerlige innovasjoner, og Eide (2011) poengterer at opplevelsesbedriftene ofte er avhengig av å utvikle seg kontinuerlig. For bedriftene våre vil formelle nettverk være en ressurs de kan bruke for å fremme innovasjon, men nettverket kan også bidra til å skaffe ressurser som bedriften ikke innehar, som igjen kan fremme innovasjonsevnen. Det samsvarer med undersøkelser gjort av Rønningen (2009), hvor nettverket har en positiv effekt på innovasjonsevnen i opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter.

#### **6.2.4.2 Uformelle nettverk**

De mindre nettverkene våre casebedrifter deltar i, er nesten utelukkende uformelle nettverk. Uformelle nettverk er ifølge teorien, nettverk hvor bedriftene i hovedsak knytter relasjoner og kjennskap seg imellom. Dette kan for eksempel være venner og private samarbeidspartnere, og det foreligger ingen formelle kontrakter i slike nettverk (Marthinsen, 2007). Det samsvarer med noen av synspunktene til våre informanter omkring deltakelse i uformelle nettverk. Flertallet av informantene sier at de uformelle nettverkene har positive egenskaper, og at det er en enkel måte å samhandle på. De påpeker også at dette er et nettverk hvor det er gjensidig tillit. De mener det er et engasjement hvor alle parter kan dra nytte av det uformelle nettverket. En informant poengterte at *”man kan ikke bare gi, men du må føle at får noe igjen og det må gå begge veier”*.

En annen informant er påpekte at de vil ha mer igjen for nettverk hvis ikke alle bedriftene var redd for å dele.

*”Vi vil hverandre godt, derfor er vi ikke så redde for at kunden går dit eller dit. Det er bedre og dele, da får vi faktisk flere kunder.... Noen ganger har vi veldig mye igjen for det, både historisk og faglig, men også i produktutviklingen, markedsføring, tilførsel av ny kunnskap. Det er klart vi er avhengig av nettverk, også de uformelle nettverkene”*.

Dette utsagnet antyder at bedriftene har et tillitsforhold, og det ser ut til at de jobber mot et felles mål. I et slikt samarbeid mellom bedriftene vil tillit være et sentralt element. En informant påpekte at hvis det ikke er tillit i nettverket vil ikke samarbeidet fungere. Hvis ikke samarbeidet fungerer mellom aktørene vil det sannsynligvis minske evnen til å innovere. Det kan være en av grunnene til at noen av bedriftene er forsiktig i valget av samarbeidspartnere.

De fem casebedriftene deltar alle i uformelle nettverk og der har de mulighet til å velge samarbeidspartnere med omhu, og en informant som uttrykker seg svært godt om valget av samarbeidspartnere er Unstad Arctic Surf: *”Vi samarbeider med de flinkeste i klassen. Du er nødt, din bedrift er nødt til å være litt kynisk og tenke hvem kan jeg dra nytte av”*.

For to av våre casebedrifter er samarbeid med leverandører en nøkkelfaktor. Disse to bedriftene har som nevnt tidligere utviklet opplevelseskonsepter hvor de er avhengig av flere leverandører i Lofoten. Dette er de to bedriftene som opererer med en pakkeløsning, hvor alt fra transport, aktivitet og til overnatting tilrettelegges. XXLofoten poengterte at slike samarbeid gagnar så mange flere enn de, og når XXLofoten selger en pakkeløsning til en kunde vet de at det er mer enn seks andre aktører som tjener penger på det. Bedriftene i Lofoten som jobber på tvers av andre aktører for å kunne tilby kunden gode pakkeløsninger. Dette antar vi kan være en god løsning for opplevelsesnæringen i Lofoten, hvor flesteparten av aktørene er små. Et slikt samarbeid og nettverk innenfor disse opplevelsesbedriftene kan knyttes opp mot flere av nivåene i verdikjeden (Rønningen et al., 2007).

*”Vi eier ingen ribber selv, vi er helt prisgitt at de leverer bra slik at vi kan selge det. Vi må føle at vi er samarbeidspartnere og vi er ikke opptatt av hierarki. At det må være underleverandører er uvesentlig for oss, vi er ikke opptatt av hierarki”*.

- XXLofoten

Vi ser at en god del av våre bedrifter er avhengig av produktleverandører for å i det hele tatt kunne selge opplevelseskonseptene til kundene. Som nevnt i kapittel 2 er forbindelsene mellom produktleverandørene og de aktørene som skal formidle produktene det viktigste leddet i verdikjeden. Hvis XXLofoten skal ta med en kundegruppe på opplevelseskonseptet ”Sjømatteatret” er de avhengig av at flere aktører leverer, hvis ikke vil kundegruppe sitte igjen med en dårligere totalopplevelse. Eksempler på aktører XXLofoten må samarbeide med for å få gjennomført, er de som leverer fiskebåter, aktører som stiller med fiskebruk og et lokalt vertskap. Vi ser helt klart at et samarbeid mellom de ulike aktørene er essensielt for at XXLofoten skal kunne tilby et godt produkt til kunden og for innovasjon. Det er ikke bare XXLofoten som samarbeider med andre aktører, de andre bedriftene må også samarbeide med andre aktører for å ha mulighet til å tilby sitt opplevelseskonsept. Det vil si at bedriften er avhengig av transport, overnatting, og bespisning, og de andre aktørene er avhengig av at XXLofoten leverer et opplevelseskonsept som er attraktivt. Informantene er enig om at det er et avhengighetsforhold og et tillitsforhold mellom bedriftene og aktørene.

Slike tillitsfulle bånd mellom aktørene i Lofoten er som nevnt i teorien i kapittel 3.6 en forutsetning for å skape nettverk som bidrar til å skape innovasjon.

Vi antar ut fra de empiriske innsamlede dataene at dette har verdi for så mange flere enn bare opplevelsesbedriftene, og ved slike samarbeid har de mulighet til å fortsette å drive med innovasjonsaktiviteter og skape nye opplevelser. Vi har nå sett litt på hvordan noen av bedriftene samarbeider med andre aktører, eller nærmere sagt aktører de er avhengige av for å kunne tilby sitt produkt.

Et godt eksempel på nettverkssamarbeid er ”Førjulseventyret” i Henningsvær, hvor det er mange små aktører som har slått seg sammen for å lage et storslått arrangement. Dette prosjektet utsprang fra et initiativ fra en av casebedriftene våre, XXLofoten. Dette nettverksprosjektet er et godt eksempel, fordi bedriftene som deltar i dette nettverket har fått økt kompetansen gjennom kunnskapsdeling og en økning i de finansielle ressursene til bedriften (Informant, XXLofoten). Av våre casebedrifter er det to av bedriftene som deltar i dette nettverksprosjektet. Når ”Førjulseventyret” ble introdusert i Lofoten var det en nyskaping, og det er nærliggende å tro at dette nettverksprosjektet har hatt en positiv effekt på Event Lofoten og XXLofoten.

Flere av våre casebedrifter deltar i samme nettverk, og det er også noen av bedriftene som samarbeider i uformelle nettverk. Blant casebedriftene, samarbeider fire i et uformelt nettverk. Unstad Arctic Surf samarbeider med XXLofoten, Event Lofoten og Lofotr Vikingmuseum. Grunnen til at de har valgt å samarbeide med akkurat disse bedriftene er som nevnt tidligere av Unstad Arctic Surf, at de er de beste i klassen på det de driver med. Informanten hos Unstad Arctic Surf sier også at bedriftene de samarbeider med er gode på å tiltrekke seg kunder som de kan dra nytte av, men at det er de som sitter med kompetansen på surfing. Det betyr at Unstad Arctic Surf er en tilbyder til de andre bedriftene. Men i det uformelle nettverket er det ikke bare de som tilbyr opplevelser hvor det er behov for en spesiell kompetanse.

*”Jeg tenker at vi faktisk samarbeider om alt. I det nettverket vi har her, så er vi veldig varme, vi er veldig flinke til å dele ideer, vi er veldig flinke til å pushe hverandre og sette sammen nye konsepter. Derfor vil vi spille på lag med disse bedriftene”.*

- Unstad Arctic Surf

Et slikt uformelt nettverk kan bidra til å øke innovasjonsevnen i opplevelsesbedriftene. Dette ved at de får større tilgang på kunnskap, de får mulighet til å formidle ideer og motta konstruktive tilbakemelding og de kan være gode støttespillere for hverandre. Informantene er svært positive til et slikt nettverk, dette samsvarer med teorien som viser at når det er tillit i nettverket ligger det til rette for et velfungerende og innovativt nettverk (Gausdal, 2008). På bakgrunn av det teoretiske rammeverket tror vi dette nettverket bidrar til å skape innovasjon i bedriftene. En av grunnene til at dette fungerer kan være at våre fem bedrifter har felles interesser. Når vi snakker om felles interesser, så er det for mange av bedriftene et ønske om å gjøre Lofoten til en attraktiv destinasjon for tilreisende, men det kan også være felles interesser rundt det å gjøre hverandre gode, med utvekslinger av kunnskap og erfaringer. I dette nettverket har alle bedriftene kjennskap til hverandres opplevelser, og det gjør at bedriftene vet hva de andre aktørene er gode for. Slike relasjoner i nettverket vil for bedriftene kunne være effektivt i forhold til innovasjonsarbeidet.

Hvis vi ser på Lofoten Aktiv og hva de tilbyr av opplevelser, så er dette et produkt som ikke kan endres radikalt. Derfor er utfordringen for bedriften å kunne tilby noe ekstra som gjør at kundene er villige til å betale for opplevelsen. Det betyr at både uformelle og formelle nettverk kan være spesielt viktig for en bedrift som Lofoten Aktiv. Lofoten Aktiv deltar både i formelle og uformelle nettverk, og det har kommet frem i empirien at disse nettverkene har gjort at Lofoten Aktiv har utviklet kajakkpadling til noe mer enn bare kajakkpadling. Lofoten Aktiv har benyttet nettverkene til sin fordel, noe som har gjort at bedriften har skapt relasjoner og fått tilgang på informasjon og kunnskap den tidligere ikke hadde. Dette indikerer at Lofoten Aktiv har benyttet nettverkene som en ressurs som har bidratt til innovasjonsaktiviteter.

Uformelle og formelle nettverk kan sees på som en ekstern menneskelig ressurs, hvor samarbeidspartnere, leverandører, kunder og venner kan være en ressurs. Johnsen et al. (2012) påpeker at nettverk som ressurs kan bidra til å dele erfaringer med andre aktører, bygge sterke relasjoner, motivere andre og muligens det viktigste, fremme innovasjon i bedriftene. Gjennom analysen fremkommer det at samtlige bedrifter er opptatt av å få kunden til å komme til Lofoten, men også skape en godt bilde av destinasjonen. De sier derfor det er viktig at de arbeider i fellesskap. Som nevnt tidligere i analysen er det mange andre aktører som tjener på at en bedrift gjør det godt. I samsvar med Eide og Fuglsang (2012), kan vi se at samarbeid er avgjørende for utviklingen og for at destinasjonen skal bli attraktiv og i større grad synligere for kunden.

*”Alt vi gjør, gjør vi for vår elsk for Lofoten. Vi er nødt til å tenke at vi må stå sammen for å fronte noe når man skal lengre ut enn til Norge for å selge. Så da må man samarbeide for å få det til”.*

I lys av utsagnet og de innsamlede empiriske dataene ser vi at informantene ønsker å stå sammen for å fremme Lofoten. Selv om bedriftene ønsker å gjøre det best mulig selv, har de en felles interesse om at det skal komme flere besøkende turister til Lofoten. Vi nevnte tidligere at det måtte være en gjensidig avhengighetsforhold og tillitsforhold mellom bedriftene og leverandørene, og vi ser at det må være et slikt gjensidighetsforhold og tillitsforhold mellom bedriftene for de sammen skal oppnå et felles mål.

I antakelsen som ble identifisert i det teoretiske rammeverket sier vi at nettverk og samarbeid er en viktig kilde til innovasjon, og at det kan bidra til verdiskapning for opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter. Gjennom analysen har vi funnet ut at flertallet av bedriftene ser på samarbeid i uformelle nettverk som en viktig faktor for å drive innovasjonsarbeid. En av hovedgrunnene til at bedriftene ser på uformelle nettverk som en driver til innovasjonsaktiviteter, kan være at bedriftene selv velger hvem og hvordan de vil samarbeide. Det fremkommer i analysen at de formelle nettverkene er en bidragsyter i form av at de fremmer bedriften positivt. Dette kan være i form av markedsføring, kompetansebygging og rådgiving. En slik tilførsel til bedriftene kan i samsvar med teorien sees på som et bidrag til å øke innovasjonsevnen. Det vi har funnet ut gjennom de empiriske innsamlede dataene og det teoretiske rammeverket er at nettverk kan være en positiv ressurs for bedriftene, men nettverket kan også bidra til at bedriften får tilgang på nye ressurser, som igjen kan bidra til å skape innovasjon i opplevelsesbedriftene. Anvendelse av de fysiske naturressursene kan være eksempel på et slikt samarbeid. Uformelle og formelle nettverk kan være gunstig i utnyttelsen av disse ressursene, da samarbeid kan være en nødvendig for å kunne levere en totalopplevelse kunden etterspør.

Selv om nettverk kan bidra til å skape innovasjon i opplevelsesbedriftene, er det også noen utfordringer knyttet til nettverket. Som nevnt i kapittel 3.6 er nettverk preget av at det må være engasjement, det må være tillit og kommunikasjonen må være toveis for at det skal fungere. Vi oppfatter at flere informanter ikke føler de får det de har behov for gjennom deltakelse i formelle nettverk. Grunnen til dette er ikke helt tydelig, men det virker som at flere av informantene føler nettverket blir for stort. Det som alle informantene er svært tydelig på, er at de vil fremme Lofoten som destinasjon, og nettverk vil da være en viktig faktor.



I tråd med Rønningen (2009) kan vi i analysen se at samarbeid og nettverk styrker innovasjonsaktivitetene i de opplevelsesbaserte reiselivsbedriftene, samt bidra til utvikling for Lofoten som destinasjon. For å imøtekomme kundens forventinger og behov, ser vi at samarbeid kan være en viktig faktor i innovasjonsarbeidet.

Avslutningsvis i analysen vil vi se på hvordan felles markedsføring som en ekstern nettverksressurs kan bidra til å skape innovasjon i opplevelsesbedriftene. Felles markedsføring velger vi å se på som en del av nettverket, og spesielt i de formelle nettverkene. Vi vil forsøke å analysere hvordan felles markedsføring av destinasjonen påvirker innovasjonsaktivitetene til bedriftene.

### 6.2.5 Felles markedsføring

**Antakelse:** I opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter er felles markedsføring en drivkraft for innovasjon.

Det norske reiselivet er i vekst, men fortsatt er Norge som destinasjon ukjent for mange potensielle markeder (Ellingsen, 2013). Vi vil ta utgangspunkt i Morrisons definisjon på turismemarkedsføring (Jf. kap 3.7): ”...en kontinuerlig, sekvensiell prosess hvor lederne i turisme, planlegger, studerer, implementerer, kontrollerer og evaluerer aktiviteter som er designet for å oppfylle turistenes behov og ønsker så vel som sine egne bedrifters formål. For effektiv markedsføring kreves det at enhver i en organisasjon gir sin innsats i disse aktivitetene så vel som at andre komplimenterende organisasjoner også bidrar til dette” (Morrison 1996 i Ellingsen og Mehmetoglu, 2005:52).

Som vi kan tolke fra analysen angående nettverk og samarbeid i kapittel 6.2.4 kan markedsføring sees på som en del av nettverket, og kan fungere som en ressurs. Vi kan anta at grunnen til dette er at ved deltakelse i formelle og uformelle nettverk kan bedriftene utføre markedsføring sammen og nå ut til kundene med større kraft. Noen av informantene påpekte at deltakelse i nettverk bidro til at de fikk kunnskap og kompetanse omkring markedsføring de ikke innehar selv i bedriften. Våre casebedrifter er som tidligere nevnt, stort sett små, og har verken ressurser eller tid til å drive markedsføring på egen hånd.

Med utgangspunkt i empirien ser vi at alle fem casebedriftene jobber med markedsføring, men i ulike varianter og i ulik grad. En av de fem bedriftene i vårt case markedsfører seg aktivt på egen hånd. Dette kan være i form av avisannonsering, reisehåndbøker eller gjennom arenaer som ikke i utgangspunktet er tilknyttet reiselivet. Selv om bedriftene benytter seg

aktiv av internett og sosiale medier i markedsføringen, er det flere informanter som sier at de må markedsføre seg på andre måter, og de ønsker seg samarbeid med andre aktører.

Flere av casebedriftene har ikke nok finansielle midler til å markedsføre seg aktivt, og vi ser at flertallet av bedriftene våre markedsfører seg gjennom destinasjonsselskaper. En av våre informanter uttalte at:

*”Vi gjør ingen proaktiv markedsføring alene, fordi det ser vi på som bortkastede penger... Vi annonser ikke, det tror vi ikke på”.*

På bakgrunn av det empiriske datamaterialet velger vi å fokusere på felles markedsføring gjennom destinasjonsselskaper og markedsføring i form av samarbeid mellom aktørene.

Markedsføring gjennom Destinasjon Lofoten er en felles markedsføring for hele destinasjonen, og fungerer som et formelt samarbeid. Dette kan føre til at destinasjonen blir mer synlig og attraktiv for potensielle kundegrupper. Ellingsen (2013) uttrykker at hvis flere arbeider sammen vil det gi større effekt. Alle våre informanter trakk frem Destinasjon Lofoten, og samtlige av våre bedrifter er deltakere i dette nettverket. Ellingsen (2013) utsagn samsvarer med noen av informantenes synspunkter rundt felles markedsføring.

*”Alle disse kanalene fører til en oppmerksomhet rundt destinasjon. Det skal så sinnsykt mye krutt til for å bli synlig, derfor bidrar destinasjonsselskapene til at vi blir mer synlig”.*

*”Vi liker å tro vi får størst kraft om vi står sammen”.*

Felles markedsføring av destinasjonen gir større kraft, enn hvis bedriften står helt alene i markedsføringen (Ellingsen, 2013). Det kan være en av hovedgrunnene til at bedriftene velger å stå sammen i Destinasjon Lofoten, i stedet for å bruke store ressurser på å markedsføre seg selv. Noen av informantene påpekte i intervjuene at Destinasjon Lofoten bidrar til at bedriftene i større grad blir synlig for utenlandske kunder. Et par av informantene mente at Destinasjon Lofoten og den felles markedsføringen er for generell. Med dette mente informantene at markedsføringen ikke treffer deres målgruppe. Vi kan derfor se noen antydninger til at den felles markedsføringen er positiv i forhold til at den bidrar til økt interesse for Lofoten som destinasjon, men den har ikke like stor påvirkning på bedriften direkte.

I henhold til det teoretiske rammeverket formulerte vi en antakelse som sa at markedsføringskonsepter er en viktig drivkraft for innovasjon hos opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter. Bedriftene våre har ikke finansielle ressurser til å profilere seg aktivt alene,

derfor er de fleste bedriftene aktive deltakere i Destinasjon Lofoten. Bedriftene påpeker at synligheten de får i markedet gjennom felles markedsføring, gjør at de kan utvikle nye og eksisterende produkter ved at det oppstår etterspørsel fra kundene. Vi ser i empirien at det er indikasjoner på at felles markedsføring har positiv innflytelse på destinasjon, men det fremstår større usikkerhet rundt påvirkningen den enkelte bedrift mottar. Hvis felles markedsføring skal lykkes, må det som nevnt i kapittel 6.2.4 være et gjensidighetsforhold og tillitsforhold for at et samarbeid skal fungere. Hvis markedsføringen skal fremme destinasjonen og den enkelte bedrift er de avhengig av at samarbeidet fungerer.

Bedriftene arbeider sammen for å vinne kundenes oppmerksomhet og begeistring gjennom felles markedsføring. Det vi har funnet ut gjennom de empiriske innsamlede dataene og det teoretiske rammeverket er at felles markedsføring kan være en positiv ressurs for bedriften, fordi det vil oppstå muligheter til utvikling av nye og eksisterende opplevelser. Vi ser at det er antydninger til at bedriftene kan skape innovasjonsaktiviteter, men det forutsetter at bedriften blir synliggjort gjennom markedsføringen og kanskje det viktigste, at kundene kommer til destinasjonen.

I dette kapitlet har vi sett på innovasjon i opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter, og hvilke interne og eksterne drivkrefter som har bidratt til bedriftenes innovasjoner. Vi har sett at det forekommer innovasjoner i flere former, og at en innovasjon ofte leder til en eller flere kombinasjoner av de ulike innovasjonsformene. Det kommer også frem i analysen at kombinasjon mellom interne og eksterne drivkrefter påvirker innovasjonsaktivitetene i bedriftene. I neste kapittel vil vi drøfte funnene i analysen nærmere, og avslutningsvis vil vi trekke en konklusjon basert på våre funn.

## 7. Drøfting og konklusjon

### 7.1 Oppsummering av resultater

Problemstillingen i vår oppgave har vært følgende:

*«Hvilke faktorer bidrar til innovasjon i opplevelsesbasert reiseliv?»*

I denne studien har vi sett på faktorer som kan bidra til å skape innovasjon i opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter i Lofoten. For å besvare problemstillingen tok vi utgangspunkt i aktuell litteratur om innovasjon, opplevelser og drivkrefter i reiselivsnæringen. Vi valgte å se på drivkreftene i et ressursbasert perspektiv, der vi delte ressursene inn i henholdsvis interne og eksterne drivkrefter. Vi så på basisressurser og entreprenøriell orientering som en intern drivkraft, mens nettverk, samarbeid og felles markedsføring kan sees på som en ekstern drivkraft for innovasjon. Økende interesse og etterspørsel etter opplevelser gjorde at vi også valgte å se på kunden som en ekstern drivkraft for innovasjon. Vi har intervjuet og analysert fem bedrifter i Lofoten som tilbyr opplevelser som sitt hovedprodukt. Hensikten med intervjuene var at vi skulle danne oss et bilde av hvilke faktorer som har påvirket deres innovasjonsaktiviteter.

Analysen av det empiriske datamaterialet gav indikasjoner på at alle de fem opplevelsesbaserte reiselivsbedriftene har gjennomført innovasjoner, men at drivkreftene har ulik påvirkning på innovasjonsaktivitetene. I kapittel 3.1 utformet vi en antakelse om innovasjon i opplevelsesbasert reiseliv: Innovasjon i opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter hender i forskjellige former som produkt, marked, prosess og organisasjonsinnovasjon, og det forekommer i ulike innovasjonsgrader som inkrementell- og radikal.

Vi ser at den mest utbredte innovasjonen blant våre casebedrifter er produktinnovasjon, enten i form av et nytt produkt eller endringer og forbedringer i allerede eksisterende produkter. Likevel kan vi også se at en form for innovasjon ofte leder til en eller flere andre innovasjonsformer. En produktinnovasjon kan skje internt i bedriften, men at det oppstår eksterne marked eller organisasjonsinnovasjoner hvis bedriftene samarbeider med andre aktører i utviklingen av produktet hvor målet er å gi kunden en totalopplevelse.

Slik vår problemstilling uttrykker, ønsket vi å undersøke hvilke faktorer som bidrar til innovasjon i opplevelsesbasert reiseliv. Med utgangspunkt i det teoretiske rammeverket utformet vi i kapittel 3.3 en antakelse som sier at etterspørsel etter nye opplevelser og kundens delaktighet i opplevelsen er en driver for innovasjon i opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter. I

analysen kan vi se at en viktig drivkraft for innovasjon er kundens søk etter nye og attraktive opplevelser. Kunnskap om hva kunden forventer er en viktig faktor, og det fremkommer i analysen at flere av bedriftene er i interaksjon med kunden, og dermed har evnen til å møte kundens forventninger, ønsker og behov. Den opplevelsesbaserte reiselivsnæringen er en etterspørselsdrevet næring, der kunden er en drivkraft. I de empiriske innsamlede dataene ser vi at bedriftene utvikler opplevelser som er etterspurt av kundene, og dette gir oss en indikasjon på at kundens rolle er en veldig viktig faktor for bedriftenes innovasjonsaktiviteter. Vi ser at kundenes forventninger og behov kan være en utfordring for bedriftene, da det krever store mengder ressurser for å imøtekomme behovene og utvikle seg i takt med etterspørselen.

Vi vil fra analysen trekke frem noen faktorer som har hatt stor betydning for bedriftenes innovasjoner. Antakelsen vår (Jf. kap 3.4) antok at menneskelige, fysiske og finansielle ressurser er basisressurser som er en verdifull bidragsyter for å skape innovasjon i opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter. I analysen kan vi se at natur og kulturarv er en verdifull fysisk og unik ressurs for våre casebedrifter, og grunnlaget for mange av deres opplevelser. Vi ser at bedriftene vektlegger å kunne utnytte de mulighetene naturen og kulturarven gir. På bakgrunn av analysen vil vi derfor se på natur og kulturarv som en viktig faktor for bedriftenes innovasjonsaktiviteter. Grunnen til dette er at natur og kulturarv har vært den grunnleggende faktoren som har gjort at bedriftene har utviklet nye og eksisterende opplevelser. Det er de menneskelige ressursene som anvender de fysiske ressursene og den unike naturen og kulturarven bedriftene har tilgang til. Dette er en av grunnene til at vi ser på den menneskelige ressursen som svært viktig i forhold til bedriftenes innovasjonsaktiviteter. Vi ser også i analysen at for enkelte bedrifter, har tilgang på unike menneskelige ressurser vært helt avgjørende for innovasjonene. Dette kan være menneskelige ressurser som er unike eller innehar kompetanse som kan være vanskelig for andre å kopiere. De menneskelige ressursene kan anvendes til effektiv utnyttelse av de fysiske og finansielle ressursene. Kunnskap og kompetanse kommer frem i analysen som en svært viktig egenskap ved de menneskelige ressursene, men at det stadig er behov for tilførsel av ny kunnskap og kompetanse. Dette for å fortsatt kunne tilby kundene nye eller forbedrede opplevelser.

Blant bedriftene vi har intervjuet kommer det frem at de har brukt vesentlige finansielle midler på investeringer, sikkerhet, kursing og sertifisering. Bedriftene har gjennomført store investeringer i forhold til opplevelseskonseptene, og dette har ført til at bedriftene har begrensede finansielle midler til kunnskap- og kompetanseutvikling. De finansielle ressursene har også satt begrensninger for markedsføringen til hver enkelt bedrift. Vi ser fra analysen at

bedriftene har utfordringer i form av at de ikke har penger til å markedsføre seg selv, og noen har ikke finansielle midler til å ansette salg- og markedsføringskompetanse. Vi har sett at bedriftene stadig må utføre endringer slik at kundenes behov og etterspørsel blir tilfredsstillt. Av dette oppstår det også et behov for økt tilførsel av kunnskap og kompetanse i bedriften. Ved å oppsøke eksterne kilder i form av nettverk og samarbeid kan bedriftene tilegne seg kunnskap og kompetanse fra andre. Mangel på tilstrekkelige finansielle ressurser kan også være et hinder for kompetanseutvikling og innovasjon i bedriftene. Det kan for noen være nødvendig å gå utenfor bedriften, i form av samarbeid med andre aktører eller deltakelse i nettverk.

Fra analysen kan vi se at deltakelse i store formelle nettverk ikke har hatt stor betydning for casebedriftenes evne til å innovere. Deltakelse i slike nettverk har derimot hatt effekt på bedriftens profilering og markedsføring. Dette ser vi kan være positivt fordi felles markedsføring fører til økt kundeinteresse for Lofoten som destinasjon. Likevel kan vi ikke konkludere med at vår antakelse i kapittel 3.7 støttes i empirien. Antakelsen sa at felles markedsføring er en drivkraft for innovasjon i opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter, men vi kan i analysen se at denne form for markedsføring ikke er en direkte drivkraft for bedriftenes innovasjonsaktiviteter. Det vi derimot kan se er at felles markedsføring kan påvirke kundens interesse for destinasjonen, og at dette kan ha påvirkning på etterspørselen. I tillegg kan felles markedsføring være fordelaktig for bedriften, da den kan anvende finansielle ressurser til andre formål enn markedsføring.

I kapittel 3.6 utformet vi en antakelse som sa at samarbeid og nettverk er viktige kilder til innovasjon, og kan bidra til utvikling og verdiskapning for opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter. Fra analysen kan vi se at deltakelse i mindre uformelle nettverk har hatt positiv betydning for innovasjonsaktivitetene i bedriftene. Samarbeid med andre aktører i utvikling av opplevelser kan være eksempler på dette. Her ser vi blant annet at de fysiske ressursene, i form av natur og kulturarv kan utnyttes på en innovativ måte ved at aktørene samarbeider om utviklingen av en opplevelse. I slike uformelle nettverk har aktørene et gjensidig tillitsforhold og ønsker å bidra til hverandres utvikling. Dette kan vi også se i analysen, hvor flere av bedriftene poengterer at tillit og gjensidighet er positive elementer ved deltakelse og samarbeid i uformelle nettverk.

I kapittel 3.5 utformet vi en antakelse som sa at opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter som lykkes med innovasjonsaktiviteter er risikovillige, innovasjonsorientert og har en proaktiv holdning til sine handlinger.

Det vi kan se fra analysen er at risikovilligheten når det gjelder utvikling av nye produkter eller endringer i eksisterende produkter varierer. Vi kan se at bedriftene forsøker å kontrollere sin risiko i form av at de setter en grense for hvor mye de er villige til å tape, men på en annen side kan vi se at våre casebedrifter tør å satse og gripe de mulighetene som eksisterer.

I vår analyse kommer det frem at kunden og dens etterspørsel etter opplevelser og de menneskelige ressursene i form av kompetanse er de faktorer som i størst grad bidrar til innovasjon blant våre fem casebedrifter. Kunden er den viktigste pådriveren for innovasjon, mens den menneskelige kompetansen er den faktoren som utnytter mulighetene og utfører innovasjoner. Likevel kan vi trekke frem at det kan være begrensninger i innovasjonsaktivitetene hos bedriftene hvis ikke tilgang på både interne og eksterne ressurser er tilstede. Samtidig kan vi også se at bruken av ressurser og hvordan disse blir anvendt også kan påvirke innovasjonsevnen til bedriftene. Økt etterspørsel og behov for stadig nye opplevelser krever at bedriftene utvikler nye eller gjør forbedringer i eksisterende opplevelser. Tilgang på kompetanse er viktig fordi denne kompetansen kan ha evne til å utnytte de ressursene bedriftene har tilgang til på en innovativ og verdiskapende måte. I tillegg er tilførsel av ny eller ekstern kompetanse viktig for innovasjon da kundenes ønsker og behov stadig er i endring. Denne kompetansen kan bedriftene innhente ved å være delaktige i samarbeid og nettverk. I neste del vil vi drøfte våre funn fra analysen, og til slutt gjøre en modifisering av forskningsmodellen som ble presentert i kapittel 3.2.

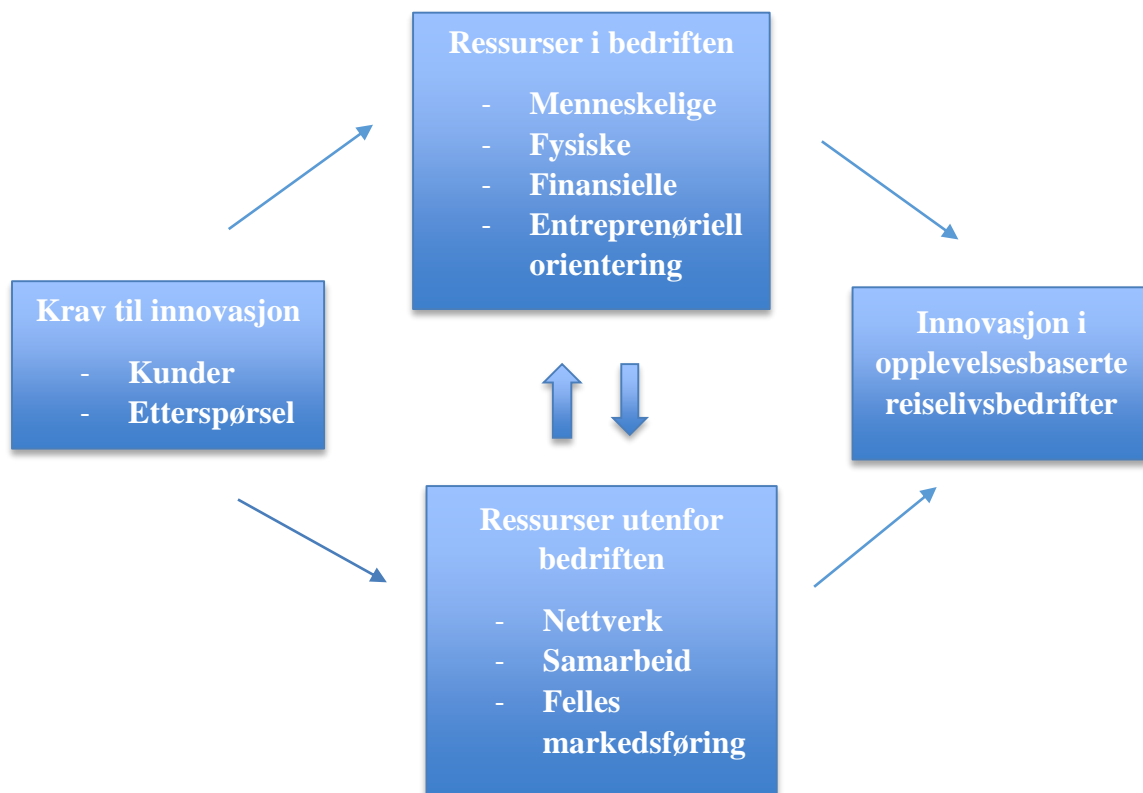
## **7.2 Drøfting og konklusjon**

På grunnlag av undersøkelsen og analysen kan det være nærliggende å tro at faktorer som bidrar til innovasjon i opplevelsesbasert reiseliv er kombinasjonen av, og utnyttelsen av de ressurser bedriften har tilgjengelig internt og eksternt i bedriften. Disse er basisressurser, samarbeid og deltakelse i nettverk, samt fokus på kundens etterspørsel og krav til nye opplevelser. Vi har sett at kunden er en viktig pådriver når det gjelder innovasjonsevnen til de opplevelsesbaserte reiselivsbedriftene i vår studie, og at samspillet og interaksjon med kunden kan ha påvirkning på innovasjonsevnen. Økte forventninger og krav til opplevelsene har gjort at opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter må være innovative og skape opplevelser som kundene etterspør. Etterspørselen etter opplevelser er stadig i endring, og dette betyr at bedriftene også stadig må utvikle nye opplevelser eller gjøre endringer eller forbedringer i eksisterende opplevelser.

Vi ønsket i denne studien å se på hvilke faktorer som bidrar til slike utviklinger. I kapittel 3 utformet vi en forskningsmodell som viser interne og eksterne faktorer som kan bidra til opplevelsesbaserte reiselivsbedrifters innovasjonsaktiviteter. I våre funn i analysen ser vi at den enkelte faktor alene ikke har bidratt til innovasjon blant våre casebedrifter. Det vi derimot kan se er at det er et behov for en kombinasjon av flere faktorer for å kunne innovere. Sammensetningen og et gjensidig avhengighetsforhold mellom faktorene har bidratt til at bedriftene har hatt evnen til å utføre sine innovasjoner. Johnsen et al. (2012) hevder at innovasjon skapes av de menneskelige ressursene, som klarer å anvende ressursene på en ny og forbedret måte. Vi ser i vår analyse at denne anvendelsen av ressursene har påvirket innovasjonsevnen til våre casebedrifter. I følge Sundbo (2008) er menneskets handlinger og adferd fremtredende i innovasjonsprosesser (Sundbo, 2008 i Engen, 2012). Dette ser vi også i vår analyse, der de menneskelige ressursene og kunden er viktige faktorer. I tillegg fremkommer det i våre funn at bedriftene er avhengig av tilgang på andre interne og eksterne ressurser for å kunne innovere. Vi ser at bedriftene som samarbeider i uformelle nettverk i utvikling av opplevelser, har anvendt menneskelig kunnskap og kompetanse. I tillegg ser vi at de fysiske og finansielle ressursene må være tilstede for at bedriftene og den humane kapitalen skal kunne utnytte de mulighetene som er på markedet.

Vi har på bakgrunn av våre funn, modifisert forskningsmodellen (Jf kap 3.2). Modellen viser at tilgang til og kombinasjonen av de interne og eksterne ressursene, er faktorer som kan bidra til innovasjon i opplevelsesbasert reiseliv.





Figur 4: Modifisert forskningsmodell

Etterspørsel etter opplevelser er avgjørende for at opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter skal ha mulighet til å utvikle nye opplevelser. Vi ser på bakgrunn av analysen at kunder og etterspørsel etter opplevelser er en viktig drivkraft for innovasjon. Dette har vi illustrert i modellen, som viser at kundens etterspørsel og krav til innovasjon er en pådriver og har stor betydning for bedriftenes mulighet til å innovere. Hvis det ikke er etterspørsel i markedet, vil det heller ikke være behov for å skape nye opplevelser. Endring i reisemønster og krav til nye og forbedrede opplevelser gjør også at bedriftene stadig er nødt til å innovere og gjøre endringer i sine tilbud. For at bedriftene skal ha evne til å innovere må de ha tilgang til ressurser som kan bidra i deres innovasjonsaktiviteter. Modellen viser at det vil det være behov for interne og eksterne ressurser når det oppstår en etterspørsel etter nye og attraktive opplevelser.

Basert på våre funn i analysen ser vi at den enkelte faktor alene ikke bidrar til innovasjon. Vi ser derimot en forbindelse og et avhengighetsforhold mellom de interne og de eksterne ressursene, og at tilgangen og anvendelsen av ressursene er viktige.

Som tidligere nevnt er de menneskelige ressursene avgjørende for bedriftenes innovasjonsevne. Likevel er bedriftene avhengig av tilgang på andre ressurser for å kunne innovere. Det er de menneskelige ressursene i bedriftene som gjennomfører innovasjoner, men uten tilgang til fysiske, finansielle eller eksterne ressurser er det en mulighet for at bedriftene ikke kunne gjennomført de planlagte innovasjonene. Det er dette vi ønsker å belyse i vår modifiserte forskningsmodell, der tilgang på interne og eksterne ressurser påvirker bedriftenes evne til å innovere.

Hvis vi ser på XXLofotens produktinnovasjoner ”Lofoten Sjømatteater og ”Tare Mare”, så medførte disse innovasjonene anvendelse av både interne og eksterne ressurser. Bedriften anvendte sine basisressurser i utviklingen av produktkonseptet, men benyttet seg også av eksterne ressurser i form av samarbeid med hoteller og fiskebåter. Denne kombinasjonen av ressurser har bidratt til at XXLofoten har skapt en totalopplevelse som er etterspurt av kunden. Vi har gjennom vår studie identifisert at de interne eller eksterne ressursene alene ikke bidrar til innovasjon. Modellen viser at en kombinasjon av interne og eksterne drivkrefter kan bidra til innovasjon i opplevelsesbasert reiseliv.

En sammensetning og et avhengighetsforhold mellom faktorene kan bidra til at bedriftene får tilgang til og utnyttet sine ressurser på en effektiv og verdiskapende måte. Vi kan forklare avhengighetsforholdet mellom ressursene med at bedriftene kan benytte seg av eksterne ressurser for å få tilgang til interne basisressurser. Et eksempel på en slik anvendelse er at bedriften deltar i nettverk for å øke kunnskap og kompetansenivået internt i bedriften. Samtidig kan også de interne ressursene anvendes til anskaffelse av eksterne ressurser, for eksempel i form av deltakelse i nettverk som bidrar til felles markedsføring. Felles markedsføring kan være kostnadsbesparende for bedrifter som har begrensede finansielle ressurser. På den måten kan bedriftene anvende de finansielle ressursene i utvikling av nye opplevelser, samtidig som de kan dra nytte av den felles markedsføringen som nettverk kan gi. Modellen viser at bedrifter trenger tilgang på både interne og eksterne ressurser for å kunne innovere og at forbindelsen mellom ressursene kan både direkte og indirekte føre til økt innovasjonsaktivitet blant opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter.

Reiselivsnæringen er en konkurranseutsatt næring som er preget av endringer i reisemønster og etterspørsel. Opplevelsesdelen av denne næringen er i vekst, men det stilles også store krav til endringer og innovasjon i denne næringen. Grunnen til dette er at kundene stadig etterspør nye og minnerike opplevelser, og bedriftene må innovere for å tiltrekke seg og oppfylle kundenes krav. Som modellen viser kan derfor tilgangen til og kombinasjonen av interne og

eksterne ressurser være viktig for innovasjonsaktivitetene til en opplevelsesbasert reiselivsbedrift. Dette kan forklares med stadig endring i kundenes etterspørsel og krav, og for en opplevelsesbasert reiselivsbedrift vil det være viktig å anvende sine ressurser på en effektiv og verdiskapende måte. Med utgangspunkt i det teoretiske rammeverket (kapittel 3) kunne vi anta at de ulike faktorene etterspørsel, basisressurser, entreprenøriell orientering, nettverk og felles markedsføring kan bidra til innovasjon i opplevelsesbasert reiseliv. Det vi har sett i vår analyse er at faktorene alene ikke kan resultere i innovasjoner. Vi utformet dermed en modifisert forskningsmodell som viser samspillet mellom, og kombinasjonen av interne og eksterne ressurser, og at disse faktorene sammen kan bidra til innovasjon i opplevelsesbasert reiseliv.

### **7.3 Implikasjoner**

Utgangspunktet for vår studie var å undersøke hvilke interne og eksterne faktorer som bidrar til innovasjon i opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter. Den opplevelsesbaserte delen av reiselivsnæringen er i vekst, og kundene stiller stadig høyere krav til opplevelsene. Dette medfører at aktørene i denne næringen må være innovative og skape nye eller gjøre endringer i eksisterende produkter. Kunden blir stadig viktigere i innovasjonsarbeid, og i det opplevelsesbaserte reiselivet vil interaksjon og samhandling med kunden være betydningsfullt. For tilbyderer vil det derfor være viktig å skape en forståelse for kundens ønsker og behov. Hvordan kunden opplever opplevelsen vil variere, og for aktørene i næringen vil det være et behov for å tilegne seg kunnskap om de ulike kundesegmentene. En implikasjon vil da være at de opplevelsesbaserte reiselivsbedriftene fokuserer sine innovasjoner etter kundenes forventinger og behov.

Deltakelse i nettverk har i vår studie vist seg å være verdifullt, både når det gjelder samarbeid i form av utvikling av totalopplevelser og kompetanseheving. Når det gjelder formelle nettverk vil det her være et behov for mer tilrettelegging for den enkelte bedrift. Skal bedriftene få noe igjen for en slik deltakelse og være villige til å dele sine erfaringer og kompetanse, må nettverket ha klare rammebetingelser der målet med nettverksarbeidet er tydelig definert.

En tredje implikasjon til vår forskning vil være det offentlige virkemiddelapparatets rolle i innovasjonsutviklingen til små opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter. Norge er et høykostland, og i et svært konkurranseutsatt marked må det derfor satses mer på utvikling av reiselivet,

både regionalt, nasjonalt og internasjonalt. Offentlige instanser kan bidra med å tilrettelegge for mer innovasjon i reiselivet i distriktene, som igjen kan føre til økt verdiskapning og sysselsetting utenfor de store byene.

## 7.4 Oppgavens begrensninger

Denne studien tar for seg Lofoten som destinasjon. Undersøkelsen vår omhandler innovasjon i opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter i Lofoten, og det kan dermed diskuteres hvorvidt Lofoten som destinasjon er representativ for resten av landsdelen. Funnene våre er basert på fem opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter, og resultatene våre kan derfor ikke generaliseres til en definert populasjon. Våre resultater kan derimot gi indikasjoner på hvordan bedriftene anvender og utnytter ressurser for å skape innovasjonsaktiviteter. En annen begrensning ved oppgaven kan være at informantene som representerer bedriftene ønsker å stille bedriften i best mulig lys. På den måten kan det være fare for at bedriftene vektlegger det positive, og unnlater å fortelle om negative sidene ved bedriften.

## 7.5 Videre forskning

Vårt studie har argumentert for hvilke interne og eksterne drivkrefter som kan bidra til innovasjon i opplevelsesbasert reiseliv. Vårt forslag til videre forskning kan være å rette fokus mot kunden som en ekstern drivkraft. Vi ser i vår studie at kunden er en viktig pådriver for opplevelsesbaserte reiselivsbedrifters innovasjonsaktiviteter, og at kundens krav og behov etter opplevelser stadig er i endring. Ved å foreta en kvantitativ studie der kundens reisemønster og søken etter opplevelser kartlegges, kan aktørene i den opplevelsesbaserte reiselivsnæringen danne seg et bilde av hvilke forutsetninger som må oppfylles for å drive innovasjonsaktiviteter i denne næringen.

I det teoretiske rammeverket så vi på entreprenøriell orientering som en faktor som kan bidra til innovasjon i opplevelsesbasert reiseliv. Forslag til videre forskning kan være å gjøre en studie der bedriftenes holdninger i forhold til innovasjon, risiko og proaktivitet blir målt. Etterspørselen etter opplevelser øker, men hvor villig er bedriftene til å stadig innovere, og hvordan forholder de seg til risiko?

Et annet forslag til videre studier kan være hvordan aktører i den opplevelsesbaserte delen av reiselivsnæringen kan øke sin kompetanse innenfor markedsføring og salg. Dette gjelder særlig små aktører i distriktene som ikke nødvendigvis har nok ressurser internt i bedriften til å gjøre dette. I en slik studie vil det være interessant å se på hvordan kunnskap og

kompetanseutvikling foregår i bedriftene. Det har tidligere blitt hevdet at deltakelse i nettverk er en viktig kilde til kompetanse og informasjonsinnhenting. Det hadde derfor vært interessant å se på hvordan bedriftene forholder seg til nettverk og samarbeid, og på hvilken måte nettverk kan bidra til deres kompetanseutvikling.

## Litteraturliste

- Barney, B.J. (2007). *Gaining and sustaining competitive advantage*, 3.utgave, Pearson Education Inc, New Jersey.
- Barney, B. J., Hesterly, W. S. (2008). *Strategic management and competitive advantage: concept and cases*, 2.utgave, Pearson Prentice Hall.
- Breiby, M. (2012). *Innovasjon i opplevelsesbasert reiseliv. En sammenligning av to nasjonale turistveger* (S. 100-119) I Rønningen, M., Slåtten, T. (red). *Innovasjon og næringsutvikling i en reiselivskontekst*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Cabrera, R. V., Pérez-Luño, A., Wiklind, J. (2011). *The dual nature of innovative activity: How orientation influences innovation generation and adoption*. Journal of Business Venturing.
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Clausen, T. H., Madsen, E. L. (2014). *Innovations, their knowledges sources and their effects in experience-bases tourism*, Handbook of research on innovation in tourism industries. Cheltenham, UK: Edwar Elgar.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., Jackson, P. R. (2008). *Management research*. Third edition Ed, London, SAGE Publications.
- ECON (2008). *Innovasjon i opplevelsesnæringen. Econ- rapport nr. 2008-118*. Oslo: Econ Pöyry AS.
- Eide, D. (2011). *Turisme basert på fortellinger, bøker og film*. UIN rapport, Bodø.
- Eide, D. (2014). *Opplevelsesturisme*, Widerøes magasin, Perspektiv.
- Eide, D., Fuglsang, L. (2012). *The experience turn as "bandwagon": Understanding network formation and innovation as practice*. European Urban and Regional Studies 20(4).
- Ellingsen, K. A. (2013). *Markedsføringsledelse for reiselivsnæringen – Verdiskapning og markedsføring*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Ellingsen, K. A., Mehmetoglu, M. (2005). *Perspektiver på markedsføring av reiseliv*. Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.

- Engen, M. (2012). *En eksplorativ studie av innovasjonsprosesser i reiselivsbedrifter*. (S. 29-52) I Rønningen, M., Slåtten, T. (red). *Innovasjon og næringsutvikling i en reiselivskontekst*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Fagerberg, J., Mowery, D. C., Nelson, R. R. (2005). *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford University Press.
- Frese, M., Lumpkin, G. T., Rauch, A., Wiklund, J. (2004). *Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An asset of past research and suggestion for the future, Entrepreneurship Theory and Practice*.
- Fyall, A., Middleton, V. TC, Morgan, M., Ranchood, A. (2009). *Marketing in travel and tourism*. 4. utgave, Elsevier Ltd.
- Fyrand, L. (2006). *Sosialt nettverk – Teori og praksis*. 2. utgave, Universitetsforlaget.
- Gjelsvik, M. (2007). *Innovasjonsledelse, ledelse av innovasjon og internt entreprenørskap*, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Gundersen, K., Moynahan, L. (2006). *Nettverk og sosial kompetanse*. 1. utgave Gyldendal Norsk Forlag.
- Gripsrud, G., Olsson, U. H., Silkoset, R. (2010) *Metode og dataanalyse – beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JPM*. 2 utgave, Høyskoleforlaget.
- Hall, C. M., Williams, A. M. (2008). *Tourism and Innovation*. London: Routledge.
- Haraldsen, T., Mehmetogulo, M., Teigen, H. (2009). *Innovasjon opplevelser og reiseliv*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Hill, C. W. L., Jones, G. R. (2004). *Strategic management – Theory – An intergrated approach*. 6. Utgave, Houghton Mifflin College Division.
- Hjalager, A.M. (2010) *Progress in Tourism Management, A review of innovation research in Tourism*. University of Southern Denmark.
- Hjerm, M., Lindgren, S. (2011). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig analyse*, 1. utgave, Gyldendal Norsk Forlag AS.

Jacobsen, D. I. (2010). *Forståelse, beskrivelse og forklaring – innføring i metode for helse- og sosialfagene*, 2 utgave, Høyskoleforlaget.

Johannessen, J. A., Olaisen, J. (1995). *Bedriftsutvikling og innovasjon- En bok om endringsledelse*. Oslo: Gyldendal Forlag.

Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. (2012). *Exploring Strategy – Text and cases*. 9. Utgave. Pearson Education Limited.

Madsen, E. L. (2006). *Research note: Ressursbasert teori, innovasjon og bedriftsutvikling*.

Marthinsen, K. (2006). *Tenk Nettverk*. Vidarforlaget AS.

Mossberg, L. (2007). *Å skape opplevelser, fra OK til WOW!*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Pedersen, A.J. (2012). *Opplevelsesøkonomi, kunsten å designe opplevelser*, 1.utgave, Cappelen Damm AS.

Penrose, T.E. (1980). *The Theory of the Growth of the Firm*, 2.utgave, Billing & Sons Limited, London.

Ryen, A. (2010). *Det kvalitative intervjuet – fra vitenskapsteori til feltarbeid*, 3. opplag, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Rønningen, M., Kvam, G.T., Stræte, E. P. (2007). "Samarbeid om innovasjon mellom småbedrifter i norsk bygdeturisme – en forstudie". Norsk senter for bygdeforskning, Universitetsenteret Dragvoll, Trondheim.

Rønningen, M. (2009). *Innovasjon i reiselivsnæringen*. (S. 11-39) I Haraldsen, T., Mehmetogulo, M., Teigen, H. (red). *Innovasjon opplevelser og reiseliv*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Rønningen, M., Forbord, M., Kvam, G.T. (2012). *Turisme i distriktene*. Tapir Akademisk Forlag, Trondheim.

Rønningen, M., Slåtten, T. (2012). *Innovasjon og næringsutvikling i reiselivskontekst*. Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.

Sundbo, J. (2009). *Innovation in the experience economy: a taxonomy of innovation*



organisations. *The Service Industries Journal*, Vol. 29, No. 4.

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

Veidal, A., Hval, J. N., Kjølsest, T. (2013) *Innovasjon i kjøttbransjen – status forutsetninger og suksesskriterier*, NILF-rapport.

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

Wiklund, J. (1998). *Small firm Growth and Performance*. Jönköping International Business School.

## Internettreferanser

Clausen, T. H., Madsen, E. L., Vindogradov, E. 2010. *Innovasjonsundersøkelse blant bedrifter innen opplevelsesbasert reiseliv på Helgeland*. Nordlandsforskning, Nedlastet 05.04.2014 fra [http://nordlandsforskning.no/files/Notat\\_1011\\_10.pdf](http://nordlandsforskning.no/files/Notat_1011_10.pdf)

Destinasjon Lofoten, Lofotrådet. 2006. *Masterplan for Lofoten – Lofoten som reisemål*. Nedlastet 25.02.2014 fra <http://www.lofotradet.no/ResourceServlet/c373e9195af9f8315c2f00110a301467>

Devold, K. K., Travel News. 13. Februar 2014, Nordmenn velger Norge. Nedlastet 01.05.2014 fra <http://travelnews.no/2014/02/17/turisme-etc/nordmenn-velger-norge-2/>

Eide, D. 4. april 2011. ”Når fortellinger og film skaper turisme”. Magma. Nedlastet 03.04.2014 fra <http://www.magma.no/nar-fortellinger-og-film-skaper-turisme>

Enger, A., Grünfeld, L. A., Holmen, R. B., Iversen, E. K., Jaksobsen, E. W., Løland, J. April 2013. *Sektoranalyse av reiselivsnæringen i Nord-Norge. Kunnskapsinnheting – verdiskapning i Nord*. Nedlastet 05.11.2013 fra [http://www.regjeringen.no/pages/38376264/sektoranalyse\\_av\\_reiselivsnaeringen\\_reduisert\\_pdf.pdf](http://www.regjeringen.no/pages/38376264/sektoranalyse_av_reiselivsnaeringen_reduisert_pdf.pdf)

Espeli, A., Jakobsen, E. W. 1. september 2010. *Et kunnskapsbasert reiseliv: Veivalg for næringen*. Nedlastet 05.11.2013 fra [http://menon.no/upload/2011/09/26/et\\_kunnskapsbasert\\_reiseliv\\_v21.pdf](http://menon.no/upload/2011/09/26/et_kunnskapsbasert_reiseliv_v21.pdf)

Event Lofoten. Nedlastet 20.02.2014 fra <http://www.event-lofoten.no/no/om-oss?start=1/>

- Flagestad, A. Mars 2006. *Opplevelsesøkonomien på vei*. Nedlastet 15.10.2013 fra <http://www.magma.no/opplevelsesoekonomien-paa-vei>
- Gausdal, A. H. Mai 2008. "Hvordan skape innovative nettverk?" Nedlastet 03.04.2014 fra <http://www.magma.no/hvordan-skape-innovative-nettverk>
- Granovetter, M. S. 1973. *Strength of the weak ties*. *American journal of Sociology*. Nedlastet 07.05.2014 fra <http://www.immorlica.com/socNet/granstrengthweakties.pdf/>
- Innovasjon Norge, publisert 14/2011, nedlastet 05.11.2013 fra [http://www.innovasjon Norge.no/Documents/reiseliv/Markedsaktiviteter%20PDF/nokkelbrosjyre\\_norsk\\_2011\\_apr17.pdf](http://www.innovasjon Norge.no/Documents/reiseliv/Markedsaktiviteter%20PDF/nokkelbrosjyre_norsk_2011_apr17.pdf)
- Kjønli, Lisbet. 2007. "Samarbeid på tvers", Powerpoint fra kurs for PK. Nedlastet 03.04.2014 fra [http://www.samhandling.ahus.no/stream\\_file.asp?iEntityId=209](http://www.samhandling.ahus.no/stream_file.asp?iEntityId=209)
- Lofotr Vikingmuseum. Nedlastet 20.02.2014 fra <http://www.lofotr.no/>
- Løvseth, Toini. (2008). *Private aktører i de regionalpolitiske partnerskapene – Nettverk til glede og besvær*, Norsk Statsvitenskapelig Tidsskrift, årgang 24, Universitetsforlaget. Nedlastet 02.04.2014 fra [http://www.idunn.no/file/ci/8247404/nst\\_2008\\_01\\_pdf.pdf#page=35](http://www.idunn.no/file/ci/8247404/nst_2008_01_pdf.pdf#page=35)
- Madsen, E. L. Februar 2003. *Offentlig støtte for innovasjon*. Nedlastet 22.10.2013 fra <http://www.magma.no/offentlig-stoette-for-innovasjon>
- Madsen, E. L., Vinogradov, E., Kjeldsberg, M., Clausen, T. 2011. *Gårdsturisme i Nordland*, NF-rapport, nedlastet 05.05.2014 fra [http://nordlandsforskning.no/files/Rapport\\_14\\_11.pdf](http://nordlandsforskning.no/files/Rapport_14_11.pdf)
- Marthinsen, K. 14. februar 2007. "Bygger nettverk". Econa.no, nedlastet 01.04.2014 fra <http://www.econa.no/?nid=78051/>
- Nordnorsk Reiselivsstatistikk 2011, NHO Reiseliv 2012, nedlastet 01.04.2014 fra <http://www.nhoreiseliv.no/wp-content/uploads/2012/05/Nordnorsk-Reiselivsstatistikk-20112.pdf>
- Paoli, D. 2006. Nedlastet 12.03.14 fra <http://www.magma.no/opplevelsesoekonomi-som-fagfelt-i-norge-keiserens-nye-klaer>
- Prebensen, N. K. 20. juni 2013. *Aktive kunder gir verdier*. Avisa Nordlys. Nedlastet 07.04.2014 fra <http://www.nordlys.no/kronikk/article6721632.ece>

Regjeringen.no. 2007. Nedlastet 05.01.2014 fra

[http://www.regjeringen.no/upload/kilde/nhd/nyh/2007/0015/ddd/pdfv/306087-stmominnovasjon\\_nordlandsforskning\\_070122.pdf](http://www.regjeringen.no/upload/kilde/nhd/nyh/2007/0015/ddd/pdfv/306087-stmominnovasjon_nordlandsforskning_070122.pdf)

Regjeringens reiselivsstrategi, Nasjonal strategi for reiselivsnæringen "Destinasjons Norge", Nærings og Handelsdepartementet, 2012. Nedlastet 08.04.2014 fra

[http://www.regjeringen.no/upload/NHD/Vedlegg/Rapporter\\_2012/reiselivsstrategien\\_april2012.pdf](http://www.regjeringen.no/upload/NHD/Vedlegg/Rapporter_2012/reiselivsstrategien_april2012.pdf)

Telemarkforskning, Vareide K. 07.2009. *Reiselivet i Lofoten, Statistikk over utvikling og antall*. Nedlastet 01.05.2014 fra <http://www.tmforsk.no/publikasjoner/filer/1632.pdf/>

Ut.no. 6. mars 2013. Nedlastet 26.04.2014 fra

<http://www.ut.no/artikkel/1.10907969>

Vri Nordland.no. 07.2011. Nedlastet 22.10.2013 fra

<http://www.nfk.no/artikkel.aspx?MIId=1831&AIId=11089>

# Vedlegg 1, intervjuguide

## Intervjuguide

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

**Presentasjon av oss:** Vi er to studenter ved Handelshøgskolen i Bodø som skal skrive masteroppgave våren 2014. I vår oppgave ønsker vi å undersøke hvordan opplevelsesbaserte reiselivsbedrifter kan skape innovative løsninger og legge til rette for økt aktivitet og lønnsomhet ved å gå fra sesong til helårsdrift.

*Innsamlet materiale fra dette intervjuet vil benyttes til videre analyse i vår masteroppgave. Hvis det er ønskelig vil vi sende dere et sammendrag av intervjuet i etterkant.*

**Estimert tid for intervjuet:** ca. 60 minutter

Er det greit at vi benytter oss av båndopptaker?

**Problemstilling:** *Hvilke faktorer bidrar til innovasjon i opplevelsesbasert reiseliv?*

**Dato:**

### 1. Intervju med:

- Navn på intervjuobjekt
- Intervjuobjektets rolle i bedriften

## 2. Fortell om din bedrift:

Om bedriften:

- Navn på bedriften
- Antall ansatte i høgsesong
- Antall ansatte i lavsesong
- Antall årsverk
- Bedriftens lokalisering
  
- Hvilket produkt/ opplevelser tilbyr dere?
- Hvem er kundene?
- Hvordan når dere kundene?
  
- Hvordan er lønnsomheten i dag, og hvordan har denne utviklet siden starten?
- Hvilken bakgrunn, utdanning og erfaring har lederen av bedriften?
- Hvor lenge har bedriften drevet helårsdrift? (Fra starten av eller utviklet dette senere?)

## 3. Sesongutvidelse (Hvis bedriften har utvidet sesongen)

Hvordan gikk dere frem og hvilke prioriteringer gjorde dere da dere skulle utvide sesongen?

- Utvikler dere nye produkter/tjenester? Hvordan tenker dere da?
- Henvendte dere dere til andre markedsgrupper/typer kunder? Hva krevde det av bedriften?
- Måtte dere skaffe ekstra ressurser (finansiering, kompetanse, flere ansatte) for å få til dette? Hvordan gikk dere frem?
- Hvordan legger dere til rette for å kunne drive hele året? (Produkt, medarbeidere, etterspørsel/kunder)
- Hva er hovedforskjellen mellom opplevelsene/produktene som tilbys i høgsesongen og utenfor høgsesongen?
- Hva vektlegger dere når dere utvikler opplevelser/produkter utenfor høgsesongen?

- Hvilke utfordringer har bedriften møtt som en helårsbedrift? (Kompetanse, kapital, omgivelser, kunder, nettverk)
- Hva er det som gjør at dere kan drive som en helårsbedrift?
- Driver de viktigste konkurrentene også helårsdrift? Hvorfor/hvorfor ikke?

#### **4. Sesongene (hvis bedriften har drevet helårsdrift fra starten av)**

- Hva er bedriftens hovedsesonger?
- Hvor stor forskjell er det mellom høy og lavsesong?
- Hva er hovedforskjellen mellom opplevelsene/produktene/tjenestene som tilbys i høgsesongen og utenfor høgsesongen?
  - Er det også forskjellige markedsgrupper? (Segmenter: Bedriftsmarkedet, internasjonale kunder, norske turister osv.)
- Utvikler dere nye produkter/tjenester? Hvordan tenker dere da?
- Hva vektlegger dere når dere utvikler opplevelser/produkter utenfor høgsesongen?
- Hvilke utfordringer har bedriften møtt som en helårsbedrift? (Kompetanse, kapital, omgivelser, kunder, nettverk)
- Hva er det som gjør at dere kan drive som helårsbedrift?
  - Driver de viktigste konkurrentene også helårsdrift? (Hvorfor/hvorfor ikke?)

#### **5. Innovasjon:**

- Hvilke endringer utførte dere når dere skulle tilrettelegge for drift utenfor høgsesongen?
  - Hvem er disse endringene rettet mot?
- Kan dere gi eksempler på endringer som har gjort at dere har klart å drive som en helårsbedrift?
- Hvor kommer ideene fra?
  - Kunder, ansatte, konkurrenter, media, etterspørsel.
- Hvordan går dere frem når dere utvikler nye opplevelser/ produkter?
  - Hvilke ressurser/kilder benytter dere for skape utvikling i selskapet? (Kunder, ansatte, kapital, nettverk, leverandører)

- Hvordan jobber dere internt i bedriften med nyskapning og innovasjon?
  - (Personalmøter, forum, work shops osv.)
- I hvilken grad er medarbeiderne aktive i utvikling av nye opplevelser/produkter?
  - Hva er din rolle som leder/entreprenør i arbeidet med innovasjon og utvikling?
  - Benytter bedriften seg av kunden i innovasjonsutviklingen og utviklingen av nye opplevelser? Hvorfor/hvorfor ikke?
- Hvor mye av bedriftens ressurser går med på å utvikle nye produkter/opplevelser?
  - Hvor stor risiko føler leder at han/hun har tatt for å kunne være i den posisjonen bedriften er i dag?
- Hvor henter dere inspirasjon til å utvikle nye produkter/opplevelser?
  - Kunder, konkurrenter, samarbeidspartnere?
- Ønsker dere å være først ute på markedet med disse produktene/ideene?
  - Hvorfor/hvorfor ikke?

## **6. Resurser: (Kunnskap og kompetanse)**

Nå skal vi stille noen spørsmål om bedriftens ressurser. Med ressurser mener vi mennesker (kompetanse, egenskaper), fysiske forhold utenfor bedriften (beliggenhet, natur, fjell, lokalsamfunnet), fysiske forhold i bedriften (lokaler, utstyr). Det kan også være nettverk eller andre ting dere mener er unike for bedriften og som derfor danner grunnlag for lønnsomhet.

- Hvilke ressurser ser du på som unike for din bedrift og hvordan bidrar disse til verdi og utvikling av bedriften?
- Hvordan kan bedriftens ressurser bidra til utviklingen av nye opplevelser/produkter?
- Hvilken kompetanse innehar bedriftens medarbeidere i dag?
- Hvordan foregår kunnskap og kompetanseutvikling i din bedrift?
- Er det stabilitet blant de ansatte, eller skifter det mye hvem som jobber her fra sesong til sesong?
  - Hvordan går bedriften eventuelt frem for å beholde de ansatte gjennom hele året/ over flere år?
- Hvordan rekrutterer dere ny arbeidskraft?
- Hvor viktig er lokalsamfunnet for din bedrift?

- Har bedriften klart å utnytte sine unike ressurser til sin fordel?
  - Hvorfor/hvorfor ikke?

## 7. Bedriftens eksterne omgivelser og nettverk

- Hvor tett samarbeider dere med andre bedrifter, lokalt, nasjonalt og internasjonalt?
  - Hva samarbeider dere om?
  - Hvordan foregår det? Gi eksempler
- Hvordan vil du beskrive bedriftens nettverk?
  - Hva brukes nettverket til? Hvordan?
- Deltar bedriften i et formelt nettverk?
  - Hvorfor/hvorfor ikke?
- Hvis ja, hvordan har deltakelse i et nettverk bidratt til utvikling og vekst for bedriften?
- Hvordan kan et nettverk bidra til utvikling og innovasjon for reiselivsnæringen i din region?

## 8. Omgivelser

- Hvordan markedsfører din bedrift seg?
  - Er det forskjeller i markedsføringen for høy og lavsesongene? Hvordan?
  - Deltar dere i felles markedsføring gjennom destinasjonen? Hvordan drar dere eventuelt nytte av denne markedsføringen som gjøres for Lofoten av andre?
  - Hvordan mener dere at deres bedrift og den destinasjonen dere tilhører kan profilere seg utenfor høysesongen? Gi eksempler.
- Benytter din bedrift seg av ”gratis” markedsføring av destinasjonen (Arctic Race, 71 grader nord, oppdrag Nord-Norge? )
  - Hvis ja, på hvilken måte?
  - Hvis nei, hvorfor ikke?

### Annet:

- Hvilke anbefalinger har dere til reiselivsbedrifter som ønsker å utvide driften – til helårsdrift?
- Hvis du/dere skulle starte reiselivsbedrift i dag, hva ville vært gjort annerledes?



