

Forfattere:

May Kristin Vespestad \*

Førsteamanuensis, PhD

UIT Norges Arktiske Universitet, Handelshøgskolen, Campus Harstad

Postboks 1039, 9480 Harstad

\*korresponderende forfatter

Odd Birger Hansen

Førsteamanuensis, Dr. Oecon

UIT Norges Arktiske Universitet, Handelshøgskolen, Campus Harstad

Postboks 1039, 9480 Harstad

**Tittel:**

**Verdifulle turismeopplevelser – verdi for hvem?**

**Sammendrag**

Verdifulle opplevelser står sentralt i turismenæringen og har betydning både for bedrift og kunde. Denne artikkelen tar for seg hvordan verdi kan forstås fra både et kunde- og bedriftsperspektiv. Studien sammenholder finansiell verdi og kundeverdi gjennom kvalitativ analyse av regnskaper og kundeomtaler for to reiselivsbedrifter med fokus på opplevelser. Analysen av kunders opplevde verdi, synliggjør hvilke elementer av opplevelsen som bidrar til verdi for kunden. Studien viser at det å sammenholde kundeverdi og bedriftsverdi kan bidra til en bredere forståelse av verdiskapingen i bedriften. Dette kan bidra til en bevisstgjøring knyttet til verdiskaping og finansielle prestasjoner i små bedrifter. Studien bidrar i så måte teoretisk ved å knytte sammen to ulike faglige perspektiv. Praktisk bidrar studien til å vise hvordan bedrifter kan bruke informasjon om kunders opplevde verdi til å utvikle kundeopplevelsen. Dette vil kunne få en betydning for finansielle prestasjoner ettersom det gir et klarere bilde på hva kunden oppfatter som verdiskapende.

**Nøkkelord:** Verdi, kundeopplevelse, opplevelsesturisme, målstyring, finansiell verdi

## **Innledning**

Opplevelser er viktige for oss, noe vi tydelig ser i Facebook- og Instagram-poster der vi til stadighet blir konfrontert med egen og andres opplevelsesshunger. Reiselivsnæringen har på mange måter gått i bresjen for å møte denne opplevelsessøkingen og er i stadig større grad basert på opplevelser. Med en samlet omsetning på 192 milliarder i 2017, og med mer enn 200 000 ansatte i overnatting, servering, transport og lager (SSB, 2019), er dette en næring med en betydelig rolle i den nasjonale verdiskapningen. Dette viser at turisme og opplevelser kan anses som verdifulle, men for hvem? Verdi er et ord som kan inneha ulike betydninger. En verdifull opplevelse for kunden er ikke nødvendigvis det samme som for bedriften. Det å forstå hvordan verdi skapes er derfor et viktig tema for både forskere og praktikere (Karababa og Scaraboto 2018). Denne studien, av to bedriftscase fra reiselivsnæringen, bidrar til å vise hvordan en ved bruk av kundeanmeldelser kan fange opp og forstå hvilke elementer av opplevelsen som ifølge kundene selv bidrar til opplevd verdi. Denne informasjonen kan i neste omgang brukes av bedriftene for å utvikle opplevelsen og bedre sin konkurransekraft.

Verdiskapning i bedriftsøkonomisk forstand defineres som driftsinntekter minus forbruk av innkjøpte varer og tjenester (Kinserdal 2005). Verdiskapningen skal fordeles til ansatte, kapitalen, det offentlige og bedriften selv. Med en slik definisjon er ikke kundeperspektivet ivare tatt. Å skape verdifulle opplevelser krever samskaping mellom bedrift og kunde (Cabiddu, Lui, & Piccoli 2013), men de kan ha ulikt syn på hva som skaper og gir verdi. Verdi for kunden er subjektivt; det som oppfattes å gi en form for positivt utbytte. Zeithaml's (1988) definisjon av verdi er en av de mest vanlige innenfor turisme og markedsføring (Gallarza og Gil Saura 2006); den overordna vurderingen av bruken eller nytten av et produkt, basert på ens oppfattelse av hva man får og hva man gir (oversatt av Gressnes og Vespestad 2016). Også innenfor bedriftsøkonomi er det i nyere tid blitt mer vanlig å utvide verdiskapingsforståelsen mer mot et interessentperspektiv (Timoshenko og Mineev 2019). Det er en slik bred forståelse av verdi som vil bli benyttet i denne studien.

Ved å satse på opplevelsesutvikling beveger bedriftene seg gjerne inn på et nytt område der et nytt tankesett legger føringer for verdiskapningen. Verdiene til bedriften ligger ikke nødvendigvis bare i de rent fysiske eiendelene eller produktene, men i større grad i de ansatte, kundene og de opplevelser som samskapes. Samskaping kan forstås som den felles

verdiskapingen som skjer mellom kunde og bedrift (Pralhad og Ramaswamy 2004), der man anerkjenner kundens bidrag i verdiskapingen gjennom ressursene de har med seg inn i opplevelsesskapingen (Vargo og Lusch 2004; 2016; 2017). Forbrukerens involvering i verdiskapingen får større betydning og bedriftene kan ikke lenger alene tilby, skape og levere verdi til kundene for å oppnå et konkurransefortrinn (Karababa og Scaraboto 2018). Her oppstår også et økt behov for forskning som ser på hva det betyr for bedriftene å (sam)skape verdifulle opplevelser. Hvordan kan man som bedrift vurdere om man skaper verdifulle opplevelser? Dette er forskningsspørsmålet vi skal se nærmere på. Artikkelen bidrar dermed til å belyse hva som vurderes til å skape verdi for både kunde og bedrift, samt hvordan dette kan sammenholdes for en samlet økt verdiskaping.

Først presenteres den teoretiske rammen for artikkelen. Deretter følger artikkelens metodedel. Videre beskrives funn i studien, samt en diskusjon av disse. Avslutningsvis fremholdes en konklusjon som inkluderer begrensninger, samt teoretiske og praktiske implikasjoner av studien. Forslag til fremtidig forskning fremlegges.

### **Verdi i opplevelsesøkonomien**

Opplevelsesøkonomien gjorde for alvor sitt inntog da Pine og Gilmore (1998; 1999; 2011) introduserte denne betegnelsen. Siden da, har opplevelsesskaping fått en viktig posisjon innen turismeforskningen (Lindberg 2019; Mossberg 2007; O'Dell og Billing 2005; Vespestad og Lindberg 2011). Innen turismenæringen står opplevelser sentralt og verdien av opplevelser har de senere år fått stadig større oppmerksomhet innenfor turismeforskningen (Aluri, Price og McIntyre 2019; Paraskevaidis og Andriotis 2015; Prebensen og Rosengren 2016). Selv om verdi er et omdiskutert begrep innen turismefeltet (Vespestad, Lindberg og Mossberg 2019; Karababa og Kjeldgaard 2014, Prebensen, Chen og Uysall 2014), er det likevel lite forskning som er gjort for å forstå verdibegrepet i en praktisk kontekst der man legger både bedriftsforståelse og kundeforståelsen av verdibegrepet til grunn. Det er dette gapet vi vil adressere.

Innenfor økonomi kan verdi defineres som: «the capacity of a good, service, or activity to satisfy a need or provide a benefit to a person or legal entity» (Baier 1966:40). I et bedrifts-

eller eierperspektiv, vil verdi da typisk beregnes som nåverdi av fremtidig fri kontantstrøm eller økonomisk profitt (Penman, 2013). Den tradisjonelle bedriftsøkonomiske forståelsen av verdiskaping har dermed hatt bedrift og eierne i fokus. Også innen markedsføring har betydningen av verdi ofte vært av økonomisk eller funksjonell karakter, relatert til en eller annen form for nytteverdi (Gallarza, Gil-Saura og Holbrook 2011; Gallarza og Gil 2008; Gallarza og Gil Saura 2006; Zeithaml 1988). Turismeforskning slår fast at man har både en bytteverdi og en bruksverdi (Prebensen, Woo og Uysal 2014). Innenfor tjenstedominant logikk vektlegger Vargo og Lusch (2004; 2017) at kunden alltid samskaper verdi. Opplevelsesverdi oppstår i så måte i samhandling mellom bedrift og kunde der deres respektive forståelse av verdi anerkjennes (Prebensen, Chen og Uysal 2014). Verdi innen opplevelsesturisme kan derfor sies å være iboende selve opplevelsen og ikke i et produkt som konsumeres (Prebensen, Chen og Uysal 2014). Holbrook's (1999) kategorisering av konsumentverdi har vært viktig for å forstå hva som danner verdi for konsumenten. Holbrook's inndeling har også inspirert turismestudier der verdi eksempelvis diskuteres i forhold til naturbaserte opplevelser som klatring, der man har funnet at effektivitet (ferdigheter, disiplin), lek, kompetanse, estetikk, status, følelser, samhold/aktelse og autentisitet er viktige element som bidrar til verdi i opplevelsen (Vespestad, Lindberg og Mossberg 2019). Dette viser at verdi kan ha svært variert betydning.

Pine og Gilmore (2011) presenterte en modell (figur 1) der opplevelser involverer fire ulike områder; underholdning, læring, estetikk og eskapisme, samtidig som man beveger seg langs akser av passiv – aktiv deltakelse, samt absorpsjon (tilegnelse) – fordypning (oppslukt). Underholdning og estetikk regnes som relativt passive element som å iaktta. Læring fordrer at man aktivt tilegner seg kunnskap. Eskapisme viser til de element av en opplevelse som er aktivt involverende, der man fordyper seg i selve opplevelsen (Pine og Gilmore 2011). Denne modellen kan ses på som et sentralt og anvendelig bidrag for å illustrere hvilke elementer som kan være med på å skape verdi for kunden. Ulike opplevelser vil innebære mer eller mindre passiv eller aktiv deltakelse eller mindre grad av absorpsjon eller fordypning i opplevelsen. Basert på i hvor stor grad bedriften evner å inkludere underholdning, læring, estetikk og eskapisme, vil opplevelsen oppfattes som mer eller mindre verdifull for turisten. Opplevelsen oppfattes subjektivt (Holbrook 1999), dermed vil opplevd verdi variere utfra den enkeltes bakgrunn, forkunnskaper og ferdigheter. I tillegg vil det sosiale aspektet ha betydning (Holbrook 1999; Vespestad, Lindberg, Mossberg 2019). Samskapingen (Prahalad og

Ramaswamy 2004) med andre turister og bedriftens ansatte vil også virke inn på opplevd verdi.

For en restaurant vil et opplevelsesperspektiv omfatte et tankesett der man ikke bare ser på maten eller det å få mat servert, som verdigivende, men i stedet hele matopplevelsen. Dette fremkom også i Ljunggrens studie (2015), som så nærmere på spisesteders utfordringer og muligheter som opplevelsesprodusenter, men som derimot ikke gikk inn på verdiskapingen som skjer fra kundens ståsted. Vår studie imøtekommer i så måte dette forskningsgapet, ved å sammenholde verdi slik det vurderes både fra kundens ståsted og av bedriften.

### **Prestasjonsmåling**

Målingen av bedriftsprestasjoner er kanskje det mest sentrale spørsmålet innenfor bedriftsøkonomien. Opprinnelig interesserte man seg mest for bedriftens finansielle prestasjoner. Dette ensidige fokuset ble kraftig kritisert av Kaplan og Johnson (1987). Som en løsning på de problemene som de selv hadde beskrevet, lanserte de tidlig på 1990-tallet «Balansert Målstyring» (Kaplan og Norton 1992; 1996 a) og b)). Dette ble et populært konsept innenfor strategi og økonomistyring (Ax og Bjørnenak 2005; Hansen 2006; Madsen og Stenheim 2014). Sentralt innenfor balansert målstyring er at bedriftsprestasjoner ikke bare måles i finansiell terminologi men også inkluderer målinger relatert til kunder, interne prosesser, læring og vekst. Konseptet ble opprinnelig lansert for måling av prestasjoner, men etterhvert utviklet det seg også til et strategioperasjonaliseringsverktøy.

Denne studien fokuserer på to perspektiver som inngår i balansert målstyringskonseptet; kundeperspektivet og det finansielle perspektivet. I følge Kaplan og Atkinson (1998) omfatter kundeperspektivet målinger av kundetilfredshet, gjenkjøp, antall nye kunder, kundelønnsomhet og markedsandeler. Det finansielle perspektivet handler om hvordan bedriften presterer økonomisk; måling av lønnsomhet, vekst og verdiskaping for eierne (Kaplan og Norton, 1992). I henhold til balansert målstyringskonseptet antar en at det er en positiv sammenheng mellom tilfredse kunder og finansielle prestasjoner (Nørreklit og Mitchell 2007). Fornøyde kunder vil generere økt salg, og alt annet holdt konstant, økte resultater. Sett fra et bedriftsståsted er potensialet i slike modeller spennende. Dersom de kan

måle en variabel som forårsaker endringer i en avhengig variabel, vil de kunne få et styringssystem som er i forkant. Kundetilfredshet vil være en førende indikator for en finansiell prestasjon som for eksempel omsetning (Merchant og Van der Stede 2012). På det vis har et slikt system et potensiale for å være et fremtidsrettet styringssystem (Stemsrudhagen 2003).

Å gjøre slike koblinger mellom kvalitative data og finansielle prestasjoner er imidlertid ikke uten metodiske og logiske utfordringer. En rekke artikler diskuterer sammenhengen mellom variablene i konseptet (Nørreklit og Mitchell 2007; Nørreklit, Nørreklit, Mitchell og Bjørnenak 2012; Madsen og Stenheim 2014). Et av temaene som flere har vært kritisk til er holdbarheten av de postulerte kausale sammenhengene i modellen (Nørreklit og Mitchell 2007). Selv om sammenhengene høres intuitivt logiske ut, kan det mange ganger konstrueres alternative forklaringer. For eksempel diskuterer Nørreklit et al (2012) at størst mulig kundeoverskudd ikke trenger å være forenlig med bedriftsøkonomisk overskudd. Kundeoverskuddet innebærer at kunden får noe som hun verdsetter høyere enn det hun må betale for (Dixit 2014).

En annen utfordring er knyttet til tidsaspektet ved de ulike målingene i et flerdimensjonalt prestasjonsmålingssystem. Selv om tidsdifferansen mellom virkeligheten og regnskapet er blitt mindre, er det fortsatt en forskjell mellom rapportering av opplevd kunde verdi og når vi kan se effekten av det i regnskapet. Man får dermed en målemessig utfordring, ettersom tidsforskjellen gjør det vanskelig å dokumentere sammenhenger (Nørreklit og Mitchell 2007, Madsen og Stenheim 2014). Kundemålinger skjer mer eller mindre synkront, mens virkningen av for eksempel fornøyde kunder registreres senere i regnskapet.

I det man kan kalle et konsumentprodusert marked (eksempelvis Airbnb og Uber) er det tydelig at bedriftene genererer verdi utover det rent økonomiske (Karababa og Scaraboto 2018). Dermed eksisterer det et behov for forskning som rent praktisk ser på hvordan den økonomiske vurderingen av verdi kan kombineres med kundens opplevde verdi. Vårt bidrag er å adressere dette gapet ved å studere hvordan kundens opplevde verdi og bedriftens finansielle verdi kan vurderes ved å kombinere flere faglige perspektiv. Om en har fokus på

både bedriftens vurdering av verdi og kundens opplevelse av verdi (kundeomtaler) vil man kunne fange opp flere former for verdi også i små og mellomstore bedrifter.

## Metode

Denne studien benytter en metodetriangulering, der både kvantitative og kvalitative data er samlet inn og virker komplementære for å belyse forskningsspørsmålet (Greene 2008). To bedriftscase fra turismenæringen benyttes, basert på et formålsutvalg (Creswell 1998). Begge bedriftene representerer opplevelsesøkonomien, og er eksempler på bedrifter som tilbyr opplevelser til turister og lokalbefolkning (presentert på [www.visitnorway.com](http://www.visitnorway.com)). For begge casebedriftene, står opplevelsesskaping sentralt. Den ene bedriften (A) er en restaurant som setter matopplevelsen i høysetet. Matturisme er stadig økende og fokus på bruk av lokale råvarer er sentralt (Bertella 2011). Den andre bedriften (B) er en opplevelsesbedrift som tilbyr et bredt spekter av naturbaserte aktivitetsopplevelser. Naturbaserte opplevelser er den delen av turismesektoren som øker raskest (Fredman og Haukeland 2017; Vespestad og Mehmetoglu 2017) og er således et eksempel på en bedrift med stor bredde i sitt tilbud.

For de to casebedriftene har vi samlet inn data fra kundeforhold på TripAdvisor ([www.tripadvisor.com](http://www.tripadvisor.com)) og gjennom offentlige tilgjengelige regnskap fra Brønnøysundregistrene. Regnskapene dekker perioden 2013-2018. Bedriftene har henholdsvis 172 og 131 anmeldelser på TripAdvisor i perioden 2013-2019 (oktober 2019), alle disse ble analysert. Begge bedriftene er rangert først blant tilsvarende tilbydere på sin destinasjon og begge er kategorisert av kundene som «ypperlig», altså høyeste kunderangering på TripAdvisor. Kundeomtalene bestod av fritekst lagt inn av kunden. Dette betyr at kunden står fritt til å avgjøre om det skal legges inn en omtale og hva denne skal inneholde. Det kan være slik at de som er svært fornøyd eller misfornøyd har en større tilbøyelighet til å skrive en omtale, dette kan dermed påvirke datagrunnlaget og fortolkningen av disse. Det ble foretatt en innholdsanalyse av anmeldelsene fra kundene. Predefinerte kategorier basert på opplevelsesøkonomi litteratur var retningsgivende for analysen; underholdning, læring, estetikk og eskapisme (Pine og Gilmore 2011) ressurs og sosial/service (Vespestad, Lindberg og Mossberg 2019; Smit og Melissen 2018). Kundeomtalene (friteksten) ble vurdert i forhold til hvilke elementer av opplevelsen som ble fremhevet som verdifulle. Disse ble så systematisert i forhold til de predefinerte kategoriene: (se Tabell 1).

I kvalitativ forskning benyttes trianguleringsbegrepet for å vise at en problemstilling belyses fra ulike perspektiver og for å styrke troverdigheten av studien (Mehmetoglu 2004). Denne studien benytter delvis triangulering både i forhold til data, metode og forskere. Begge forskerne har analysert dataene, to ulike datasett ble benyttet for å belyse verdi fra to ulike ståsted, og dataene ble analysert ved hjelp av innholdsanalyse og regnskapsanalyse.

## **Funn**

Analysen av kundeomtalene for de to bedriftene viser at det er flere ulike elementer som trekkes frem som verdifulle (se Tabell 1). Ut fra Tabell 1 kan det virke som om kundene i bedrift B har mer på hjertet enn kundene i bedrift A. I gjennomsnitt kommenterer de flere faktorer enn kundene i bedrift A.

< sett inn Tabell 1 nær her >

Passivt underholdende elementer nevnes i kundeomtalene, men i relativt liten grad sammenlignet med de andre kategoriene. Det som nevnes relateres eksempelvis til det å se kokkene jobbe i restauranten, eller den spenningen og moro som oppleves ved en rask RIB-tur. Det estetiske aspektet ved opplevelsen dreier seg også om noe passivt – å se. Det som skaper god atmosfære i restauranten, som for eksempel interiør, utsmykning, estetikken ved matrettene, ja selv interiøret på toalettene trekkes frem som svært positivt. For bedrift B, er det i stor grad naturen (eksempelvis synet av ørn og fisk) og det vakre landskapet (fjell og hav) som vektlegges som verdifullt.

Læringselementet synes også å tilføre opplevelsesverdi for kundene. Dette løftes oftest frem av kundene i bedrift B. At guidene kan fortelle om stedenes historie, har kunnskap om fiske og filetering, eller kan gi gode instruksjoner og veiledning ved kajakkpadling er noe som fremmes i kundeforholdene. Videre er servitørens og kokkens kunnskap og formidlingsevne i forhold til mat og vin også vektlagt. I begge bedriftene nevnes historiefortelling som noe som skaper verdi i opplevelsen. I restauranten blir historier knyttet



til maten oppfattet som positivt. Dette kan knyttes til både læring og underholdning, avhengig av formen og innholdet. Kokkenes tilstedeværelse og matlaging synlig i restauranten bidrar også til både underholdning og en viss grad av læring.

Eskapisme kan ses i sammenheng med aktiv deltakelse og involvering, ved at man lever seg inn i noe. Dette elementet blir i størst grad trukket frem av kundene i bedrift B, der opplevelsene som tilbys i større grad er basert på kundens aktive deltakelse (eksempelvis kajakkpadling og fiske). Det sosiale er også sentralt i kundeomtalen for begge bedriftene (Tabell 1). Dette nevnes oftest i begge bedriftene og relateres til servicen som gis av engasjerte og entusiastiske ansatte som ser kunden. Ressursen eller råvaren i form av mat og natur, fremheves oftere i bedrift B enn i A.

Analysen av de økonomiske hovedtallene for de to selskapene (siste seks år) viser forskjeller mellom de to bedriftene (Tabell 2 og 3). Perioden sett under ett har omsetningen økt noe i bedrift A, men endringene fra år til år viser ganske store variasjoner både i positiv og negativ retning. Selskapet har allikevel klart å levere gode eller tilfredsstillende resultater i fem av de seks årene. Selskapets finansiering er god, og selskapet har en bokført egenkapital på knappe 64% ved utgangen av 2018. Dette anses som meget tilfredsstillende.

< sett inn Tabell 2 nær her >

< sett inn Tabell 3 nær her >

De økonomiske resultatene til bedrift B varierer. Kun i halvparten av de seks årene har de en tilfredsstillende driftsmargin og avkastning. En utfordring for selskapet er de store endringene i aktivitetsnivået, enten de er positive eller negative. Vokser selskapet for raskt kan det være vanskelig å være kostnadseffektiv. Reduseres aktiviteten, kan det være krevende å redusere kostnadene. I tillegg vil en kanskje slite med en overkapasitet og høye kostnader knyttet til tidligere investeringer. Selskapets bokførte egenkapitalandel er for lav. Oppsummert ser vi at selv om bedriftene leverer produkter og tjenester av høy kvalitet, oppnår de ikke entydige gode økonomiske resultater. Størst utfordringer synes bedrift B å ha. Her er det størst

svingninger, både i aktivitet og resultater. Mens A leverer stort sett tilfredsstillende økonomiske resultater, bør B bedre sine prestasjoner og stilling.

## Diskusjon

Vi har tatt for oss verdibegrepet og har analysert hva som løftes frem som verdifullt for kundene i de to casene. Videre har vi sammenholdt dette med regnskapstallene for de to bedriftene. Vi vil nå diskutere nærmere hva disse funnene kan bety? Hvordan kan de brukes for å bedre forstå opplevelsesskaping i praksis? Kan man tenke seg at de funn som er gjort her kan inspirere til refleksjoner rundt verdi og kan fungere som et enkelt verktøy som kan bevisstgjøre bedrifter i forhold til hva verdifulle opplevelser innebærer.

Kundeomtalene viser at kundene har hatt verdifulle opplevelser. Det er flere elementer som bidrar til verdi, men det er fortsatt ikke «full pott» på alle opplevelseselementene. Selv om kundene er svært fornøyde, ligger det et potensiale for bedriftene i det å ha et bevisst forhold til hvordan de ulike elementene som skaper verdi for kundene kan bringes inn i samskapingen av opplevelsen. Flere elementer nevnes av kunder av opplevelsesbedriften enn restauranten, denne bedriften spiller på et større spenn på aktiv – passiv skalaen og absorpsjon – fordypning i en opplevelse. Kundeomtalene trekker frem samtlige opplevelseselementer, men i varierende grad. Underholdningselementet nevnes sjeldnest. Dette kan bety at det ligger uforløst potensiale her. Det å sørge for at kundene har det gøy, kan styrke underholdningsaspektet, gjennom passiv underholdning (Pine og Gilmore 2011), eksempelvis gode historier eller «funfacts» underveis.

Kompetanse og kunnskap er viktig for kundene. Å føle at en har lært noe kan også bidra til å skape en form for aktiv deltakelse der kunden opplever å få kunnskap om hvordan maten tilberedes og av hvem. Det å ha et bevisst forhold til kunnskaps- og læringselementet er viktig. Historier om maten under serveringen bidrar til at gjesten får en god opplevelse (Ljunggren 2015). Flere kunder trekker frem at historiene som fortelles, eksempelvis servitørens fortelling om at smøret var kjernet av bestemora eller historier om levemåten på et sted. Dette kan knyttes til både læring og underholdning. Dette understøttes også av tidligere forskning som sier at fortellinger kan inspirere til og være en viktig del av samskapingen

(Mathisen 2014; Vespestad og Hansen 2019). Rent praktisk vil det være nyttig å sikre at opplevelsen blir arrangert i tråd med designet og likeså synliggjøre de ulike stegene, samt muliggjøre forbedring av detaljer (Smit og Melissen 2018). Eksempelvis, dersom restaurantkunder fremhever ansattes historier knyttet til råvarer, så kan historiefortelling inkluderes som en del av designet av matopplevelsen. Verdi for restauranten er da ikke nødvendigvis knyttet til å ansette flere servitører, men ligger heller i sørge for at alle kan presentere maten og fortelle historier knyttet til den. Det å vise personlig engasjement vil skape verdi både for kunde og bedrift.

I tråd med Smit og Melissen (2018), viser denne studien at den sosiale faktoren påvirker oppfattelsen av opplevelsen. Dette ser vi blant annet når kundene trekker frem at bedriften tar hensyn til matallergier, eller viser særlig omtanke ved sjøsyke som noe positivt ved opplevelsen. Den menneskelige faktoren er sentral i forhold til samskaping av verdi fordi det blant annet viser viktigheten av å ivareta den enkeltes behov underveis i opplevelsen, uavhengig av om dette var kjent på forhånd. På den måten kan man gjennom samskaping (Vargo og Lusch 2017) skape noe verdifullt ut fra noe som i utgangspunktet ikke var en del av opplevelsen.

Selve ressursen eller råvaren er naturlig nok også nevnt som verdiskapende i begge bedriftenes kundeomtaler. En av hovedforskjellene mellom de to bedriftene i studien er at råvaren, altså naturen er gratis for opplevelsesbedriften, mens restaurantens råvarer utgjør en relativt stor utgiftspost. Men ved å adoptere et perspektiv som involverer flere opplevelseselementer (Pine og Gilmore 2011), har restauranten lyktes i å fremme det som er sentralt for at kunden skal få en god restaurantopplevelse og ikke bare et restaurantbesøk der kun råvaren er avgjørende. Et opplevelsesøkonomisk perspektiv handler om noe mer enn at kunden skal bli mett av maten, som Ljunggren (2015) også poengterer, det betyr at bedriftene har en helhetlig tilnærming til det å skape opplevelser. Dette innebærer alt fra selve råvarene, tilberedning, presentasjon, kunnskap om mat og vin og leverandørene, samt formidlingen av denne kunnskapen videre til kunden.

Det er ingen klar sammenheng mellom positiv omtale fra kunder og økonomiske resultater. Med bakgrunn i kritikken mot balansert målstyring vet vi at slike sammenhenger ikke er opplagte eller enkle å fange opp. En forklaring kan være at det er andre årsaker til tallene i regnskapet. Når omsetningen går ned fra et år til et annet, kan det skyldes faktorer som eksempelvis valutakursene som påvirker hvor attraktivt det er for utenlandske turister å besøke Norge (Gressnes og Vespestad 2016). Selv om kundene har vært fornøyde, kan valutakursen gjøre det kostbart for mange å reise hit. En annen forklaring kan være at sammenhengene mellom opplevd verdi og økonomiske resultater, neppe er synkrone. Kundens opplevde verdi er basert på det som oppleves der og da, gjennom samskaping av opplevelsen, mens regnskapet kommer senere og dermed er «fristilt fra opplevelseskonteksten». Denne manglende sammenhengen er for så vidt i tråd med tidligere forskning på denne type flerdimensjonale målesystemer (Nørreklit og Mitchell 2007; Madsen og Stenheim 2014). Tidsforskjellen mellom målingene av kundeverdi og de økonomiske prestasjonene gjør at tverrsnittmålinger lett blir meningsløse. Dette kan eventuelt løses ved å legge inn en tidsforskjell i rapporteringen. For eksempel at måling av kundeverdi på et tidspunkt, sammenlignes med måling av lønnsomhet på et senere tidspunkt. Det fordrer kunnskaper om hvordan prosessen fra opplevd kundeverdi til finansielle prestasjoner skjer. I denne sammenheng er det viktig å poengtere at denne studien ikke baserer seg på kundetilfredshetsundersøkelser, men en analyse av kundeforhold, altså illustrerer vi en metode for å inkludere kundens vurdering av verdien av opplevelsen. Det er derfor kundens egen opplevde verdi som tilkjennegis og ikke en bedrifts-initiert kvantitativ måling av hvor tilfredse kundene er med et sett predefinerte elementer.

Når en bedrift vurderer kundeforhold er det fort å se seg blind på den enkelte kommentar, særlig hvis denne innehar noe negativt eller noe man ikke kjenner seg igjen i. En slik tilbøyelighet kan antakelig reduseres ved å klassifisere anmeldelser i henhold til ulike opplevelseselementer (Pine & Gilmore 2011). En systematisk tilnærming bevisstgjør bedriften på hva kundene verdsetter, samtidig som det ivaretar en konstruktiv håndtering av disse. Slik vil bedriften kunne sammenholde egen innsats på de enkelte områdene som skaper verdi, opp mot det kundene fremhever som viktige elementer av opplevelsen. Vår analyse kan i så måte fungere som inspirasjon for bedrifters inkludering av kundeforhold i målstyringsarbeidet. Dersom man periodiserer gjennomgangen av nye kundeomtaler, og

registreringen av disse sammenfaller med regnskapsperiodisering, vil dette kunne bidra til at arbeidet blir en innarbeidet del av regnskapsrapporteringen.

Vi presenterer her en enkel metodikk for å systematisere og bruke kundeforhold aktivt. Dette som en motsats til balansert målstyring som ofte kan være svært ressurskrevende og dermed ses på som uoverkommelig for småbedrifter. Ved å kategorisere kundeforhold inn i eksempelvis de seks dimensjonene som vi har gjort her, synliggjør vi muligheten som ligger i å skape merverdi gjennom samskaping mellom kunde og bedrift. I kundeforhold er det opp til kunden selv å nevne hva som skapte verdi for dem i en gitt opplevelse, derfor kan det være et usikkerhetsmoment knyttet til bruken av disse. Selv om noe ikke nevnes betyr det ikke at det ikke er verdsatt, men kanskje har kunden valgt å utelate dette. Som Karababa og Scaraboto (2018) foreslår, er det kanskje nødvendig for bedrifter å benytte nye metoder for hvordan kundene kan registrere andre typer verdiskapende handlinger/elementer. Den metoden vi har presentert her, kan være et lite steg i riktig retning, der en bevisstgjør hva som skaper verdi for bedriften og kunden, og der modellen etter hvert kan utvides. Som Ljunggren (2015) sier, kan det oppleves som et stort sprang for en bedrift å endre sitt syn på seg selv som en produsent av en vare eller tjeneste til å være en opplevelsesskaper. Men det er ingen tvil om at en slik kursendring gir muligheter for verdifulle opplevelser både for bedrift og kunde.

## **Konklusjon**

Denne studien viser at et fokus på opplevelsesskaping har noe for seg. Det kan føre til verdifulle opplevelser for både kunde og bedrift. Gjennom å synliggjøre og sammenholde verdien slik den oppfattes av kunden, den økonomiske verdien for bedriften, og ikke minst den verdien som oppstår gjennom samskapingen mellom bedrift og kunde, oppnår man et mer fullstendig syn på verdiskaping. Å sammenholde opplevd kunde verdi og bedriftens finansielle verdi kan fremme en bevisstgjøring av hva opplevelsesskapingen «koster» og hva den kan resultere i, både for kunde og bedrift.

Et viktig empirisk bidrag fra denne studien er at den viser hvordan en bedrift selv, på enkelt vis, kan skaffe til veie viktig styringsinformasjon. Selv om det er vanskelig å finne signifikante statistiske sammenhenger, er det viktig for en bedrift å følge med på mer enn de

finansielle tallene. Kundens opplevde verdi er viktig. At det er vanskelig å fange opp de ulike formene for verdi gjennom målinger, er kanskje mest av alt en måleteknisk utfordring. Denne studien har likevel bidratt med et eksempel på hvordan dette kan gjøres.

Studien har også sine begrensninger. Et utvalg på to bedriftscase kan naturligvis ikke generaliseres, men er illustrerende eksempler på opplevelsesskapende bedrifter. Videre studier kan ta for seg andre typer opplevelsesbedrifter, eller gå mer kvantitativt til verks, noe som kan bidra til generaliserbare funn. Studien ivaretar ikke nødvendigvis tidsforskyvningen som kan finne sted i forbindelse med når man kan forvente å se resultater på innsatsen som er gjort. Studien kan ikke si noe om kausalitet i forholdet mellom opplevd kunde verdi og bedriftens innsats, men viser hvordan man praktisk kan styre to interessante dimensjoner ved denne type virksomheter. Videre forskning kan se nærmere på bedrifter som går fra en tradisjonell produktorientering til opplevelsesskaping, for å bedre synliggjøre endring som følge av et forandret tankesett i bedriften.

Teoretisk bidrar denne studien til å belyse verdibegrepet fra to ulike perspektiver; bedriftens og kundens. Videre viser studien hvordan ulike fagfelt kan kobles sammen for å skape en bredere forståelse av verdi. I økonomi og finans har det vært innarbeidet forståelse av kundetilfredshet som ensbetydende med kundeperspektivet som defineres i balansert målstyring (Kaplan 1998). Denne studien viser derimot at en ved å se på kundens opplevde verdi gjennom kundeforhold, vil kunne tilføre andre sentrale elementer som bidrar til ytterligere forståelse av bedriftens verdiskaping. Studiens praktiske implikasjoner er at ved å legge en bredere definisjon av verdi til grunn vil man kunne få en gjennomgående forståelse av verdiskapingen som skjer. Ved å sammenholde kundenes omtaler (det de verdsetter) og regnskapstallene (bedriftens rent økonomiske verdi) på en enkel men systematisk måte, vil også små bedrifter kunne nyttiggjøre seg og håndtere denne informasjonen. Et hovedbidrag er således at studien viser hvordan bedrifter kan operasjonalisere kundeforhold inn i sin målstyring. Ved å ta til seg et opplevelsesperspektiv skapes muligheter for bedriften til å hente ut ytterligere verdi ved å nyttiggjøre seg informasjon om kundens opplevelse. Videre vil et slikt tankesett kunne danne grunnlag for samskaping mellom kunde og bedrift knyttet til ønsket om felles verdiskaping. Studien viser likevel at det ikke er noen selvfølge at høy opplevd kunde verdi sammenfaller med den bedriftsøkonomiske verdiskapingen.

## Referanser

- Aluri, Ajay, Bradley S. Price, og Nanncy H. McIntyre. 2019. "Using Machine Learning To Cocreate Value Through Dynamic Customer Engagement In A Brand Loyalty Program." *Journal of Hospitality og Tourism Research* 43 no. 1: 78-100. doi:10.1177/1096348017753521
- Ax, Christian og Trond Bjørnenak. 2005. "Bundling and Diffusion of Management Accounting Innovations. The case of the Balanced Scorecard in Sweden." *Management Accounting Research* 16, no. 1: 1-20.
- Baier, Kurt. 1966. "What is Value? An Analysis of the Concept." I *Values and the Future: The Impact of Technological Change on American Values*, redigert av Kurt Baier og Nicholas Rescher, 33–67. New York, NY: Free Press.
- Bertella, Giovanna. 2011. "Knowledge in food tourism: the case of Lofoten and Maremma Toscana." *Current Issues in Tourism* 14, no. 4: 355-371. doi: 10.1080/13683500.2010.489638.
- Cabiddu, Francesca, Tsz-Wai Lui, og Gabriele Piccoli. 2013. "Managing value co-creation in the tourism industry." *Annals of Tourism Research* 42, 86-107.
- Creswell, J.W. 1998. *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Traditions*. London: Sage.
- Dixit, Avinash. (2014). *Microeconomics. A Very Short Introduction*. United Kingdom: Oxford University Press.
- Fredman, Peter, og Jan Vidar Haukeland. 2017. "Forskning for morgendagens reiseliv." *Praktisk Økonomi og Finans* 2 no. 33: 233-236.
- Gallarza, Martina G., Irene Gil-Saura, og Morris B. Holbrook. 2011. "The value of value: Further excursions on the meaning and role of customer value." *Journal of Consumer Behaviour* 10, no. 4: 179-191.
- Gallarza, Martina G., og Irene Gil. 2008. "The concept of value and its dimensions: a tool for analysing tourism experiences." *Tourism Review of AIEST - International Association of Scientific Experts in Tourism* 63, no 3: 4-20.

- Gallarza, Martina G., og Irene Gil-Saura. 2006. "Value dimensions, perceived value, satisfaction and loyalty: an investigation of university students' travel behaviour." *Tourism Management* 27: 437-452.
- Greene, Jennifer C. 2008. "Mixed methods social inquiry: Possibilities and strategies". Course reading material. Copenhagen Business School, Copenhagen.
- Gressnes, Thomas, og May-Kristin Vespestad. 2016. "Samfunnsøkonomi og administrasjonsfag-markedstilpasning, strategi og markedsføring." I *Å studere økonomi og administrasjon – et kunnskapspuslespill*, redigert av Trude Høgvold Olsen og Elsa Solstad, 119-128. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Hansen, Odd-Birger. 2006. "Utvikling av modeller i lærebøker innen management accounting de siste 20 årene." *Magma* 3: 91-107.
- Holbrook, Morris B. 1999. *Consumer Value: A Framework for Analysis and Research*. London, GBR: Routledge.
- Kaplan, Robert S., og H. Thomas Johnson. 1987. *Relevance lost. The rise and fall of management accounting*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, Robert S. og David P. Norton. 1992. "The Balanced Scorecard- Measures that Drive Performance." *Harvard Business Review* Jan-Feb: 71-79.
- Kaplan, Robert S. og David P. Norton. 1996 a. "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System." *Harvard Business Review* Jan-Feb: 75-85.
- Kaplan, Robert S. og David P. Norton. 1996 b. "Linking the Balanced Scorecard to Strategy." *California Management Review* 39, no. 1: 53-79.
- Kaplan, Robert S., og Anthony A. Atkinson. 1998. *Advanced Management Accounting* 3. utgave. New Jersey: Prentice Hall.
- Karababa, Eminegül og Dannie Kjeldgaard. 2014. "Value in marketing: Toward sociocultural perspectives." *Marketing Theory* 14, no. 1: 119-127.
- Karababa, Eminegül og Daiane Scaraboto. 2018. "Consumer-produced, emergent, and hybrid markets." I *Consumer Culture Theory*, redigert av Eric J. Arnould og Craig J. Thompson, 107-125. London: Sage Publications Ltd.
- Kinserdal, Arne. 2005. *Finansregnskap med analyse*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.



- Lindberg, Frank. 2019. "Det magiske nord? Turisters utfordringer i jakten på minnerike opplevelser." *Praktisk Økonomi og Finans* 3, no. 35: 196-211.
- Ljunggren, Elisabeth. 2015. "Opplevelsesøkonomien og lokal mat: restauranter som verdiskapere." I *Innovative og opplevelsesbasert verdiskaping i reiselivsnæringen*, redigert av Øystein Jensen og Kåre Skallerud, 365-381. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Madsen, Dag Øivind og Tonny Stenheim. 2014. "Balansert målstyring: En kort oversikt over forskningslitteraturen." *Magma* 4: 22-33.
- Mehmetoglu, Mehmet. 2004. *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Mossberg, Lena. 2007. *Å skape opplevelser fra OK til WOW!* Bergen: Fagbokforlaget.
- Nørreklit, Hanne og Falconer Mitchell. 2007. "The balanced scorecard". I *Issues in management accounting*, redigert av Trevor Hopper, Deryl Northcott og Robert Scapens, 175-198. 3. utgave. Essex: Financial Times, Prentice Hall.
- Nørreklit, Hanne, Lennart Nørreklit, Falconer Mitchell og Trond Bjørnenak. 2012. "The rise of the balanced scorecard! Relevance regained?" *Journal of Accounting and Organizational Change* 8, no 4: 490-510.
- O'Dell, Tom og Peter Billing. 2005. *Experiencescapes: tourism, culture and economy.* København: Copenhagen Business School Press.
- Paraskevaidis, Pavlos og Konstantinos Andriotis. 2015. "Values of souvenirs as commodities." *Tourism Management* 48, June: 1-10.
- Penman, Stephen. 2013. *Financial Statement Analysis and Security Analysis*. 5. utgave, International Edition. New York: McGraw Hill.
- Pine, B. Joseph og James, H. Gilmore. 1998. "The experience economy." *Harvard Business Review* 76, no. 6: 97-105.
- Pine, B. Joseph og James, H. Gilmore. 1999. *The Experience Economy, Work Is Theatre og Every Business a Stage*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Pine, B. Joseph og James, H. Gilmore. 2011. *The Experience Economy*. Boston, Massachusetts, United States: Harvard Business Review Press.

- Prahalad, C. K., og Venkat Ramaswamy. 2004. "Co-creation experiences: The next practice in value creation." *Journal of Interactive Marketing* 18, no. 3: 5-14.
- Prebensen, Nina K., Joseph S. Chen og Muzaffer Uysal. 2014. "Co-creation of Tourist Experience: Scope, Definition and Structure." I *Creating Experience Value in Tourism*, redigert av Nina K. Prebensen, Joseph S. Chen, og Muzaffar Uysal. Boston, MA, USA: CABI.
- Prebensen, Nina K., Joseph S. Chen og Muzaffer S. Uysall, (Eds.). 2014. *Creating Experience Value in Tourism*. Oxfordshire, UK: CABI.
- Prebensen, Nina K., og Sara Rosengren. 2016. "Experience value as a function of hedonic and utilitarian dominant services." *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 28, no. 1: 113-135
- Prebensen, Nina K., Eunju Woo og Muzaffer S. Uysal. 2014. "Experience value: antecedents and consequences." *Current Issues in Tourism* 17, no. 10: 910-928.
- Stemsrudhagen, Jan Ivar. 2003. "Balansert målstyring: Fra måling til strategisk ledelse." *Magma* 6: 40-46.
- Smit, Bert og Frans Melissen. 2018. *Sustainable customer experience design: co-creating experiences in events, tourism and hospitality*. London: Routledge.
- Statistisk Sentralbyrå, ssb.no. Fra: <https://www.ssb.no/statbank/table/07984> (20. november 2019).
- Timoshenko, Konstantin og Andrey Mineev. 2019. "Verdiskapning i nordområdene – hvordan kan den måles?" *Praktisk Økonomi og Finans* 3: 212-230.
- Vargo, Stephen L. og Robert F. Lusch. 2004. "Evolving to a new dominant logic for marketing." *Journal of Marketing* 68, no. 1: 1-17.
- Vargo, Stephen L. og Robert F. Lusch. 2016. "Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic." *Journal of the Academy of Marketing Science* 44, no. 1: 5-23. doi:10.1007/s11747-015-0456-3
- Vargo, Stephen L. og Robert F. Lusch. 2017. "Service-dominant logic 2025." *International Journal of Research in Marketing* 34, no. 1: 46-67.  
doi:10.1016/j.ijresmar.2016.11.001

- Vespestad, May-Kristin og Frank Lindberg. 2011. "Understanding nature-based tourist experiences: an ontological analysis." *Current Issues in Tourism* 14, no. 6: 563-580. doi:10.1080/13683500.2010.513730
- Vespestad, May-Kristin og Mehmet Mehmetoglu. 2017. "The Interrelationship between Personality Traits and Psychological Constraints on Adventure Activity Participation." *Advances in Hospitality and Leisure* 13: 79-98.
- Vespestad, May-Kristin, Lindberg, Frank og Lena Mossberg. 2019. "Value in tourist experiences: How nature-based experiential styles influence value in climbing." *Tourist Studies* 19, no. 4: 453-474. doi:10.1177/1468797619837966.
- Vespestad, May-Kristin og Odd-Birger Hansen. 2019. "Shaping Climbers' Experiencescapes: The Influence of History on the Climbing Experience" *Journal of Hospitality and Tourism research* Oktober. doi:10.1177/1096348019883685
- Zeithaml, Valerie A. 1988. "Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence." *Journal of Marketing* 52, no. 3: 2-22.