



**NORD**  
universitet

## Testing som metode i innovasjonsprosesser

Et verktøyhefte med eksempler  
fra opplevelsesbasert reiseliv

Av Dorthe Eide og Elisabet Ljunggren





Solveig Hirsch (Hamsunsenteret).



Lena Fagerwing (Vega Verdensarv).



Workshop om testing som metode på Norsk Opplevelseskonferanse.



Dette verktøyheftet om testing som metode i innovasjonsprosessen har opplevelsesbedrifter og nettverk som primærmålgruppe. Temaet er aktuelt også for personer i virkemiddelapparatet, rådgivere og andre som veileder bedrifter i innovasjonsprosesser. Studenter og forskere med interesse for innovasjon og spesielt testing som metode kan også finne relevant kunnskap. Heftet bygger på forfatternes forskning som er finansiert av programmene Opplevelser i nord (Norges Forskningsråd) og VRI Nordland (Nordland Fylkeskommune/NFK). I tillegg kommer egeninnsats fra bedrifter og forskerne.

De syv organisasjonene som eksempelcasene er hentet fra er: Hamsunsenteret, Nordnorsk Opplevelse, Vega Verdensarv, Arena Lønnsomme Vinteropplevelser, Lofotr Viking museum, Thon Hotel Lofoten og Bodøgaard Kunst og kultur. I tillegg har følgende bedrifter eller organisasjoner bidratt med informanter i studien: Tømmervika Opplevelsessenter, Huset på Yttersiden (Ringstad Sjøhus), Hurtigruten, Hvalsafari Andenes, XXLofoten og Stella Polaris (som leder av lokalt nettverk). Klyngenettverket Innovative Opplevelser var partner i søknaden til NFK. Man må leve som man lærer, og derfor ble to prototyper på mal for innhold og layout på casebeskrivelser presentert og testet i workshop for ca 120 deltakere på Nordnorsk Opplevelseskonferanse høsten 2015. Deltakernes innspill ble bearbeidet. Vi, med hjelp av Solveig, Lena, Ann-Jorid og Iris kom frem til den malen på verktøyheftet vi nå bruker. Dorthe har presentert undersøkelsen for bedrifter, klynger og studenter mange ganger. Det har bekreftet at det er et behov for kunnskap og verktøy om testing. Verktøyene vi presenterer i casene, samt andre som nevnes, kan brukes av bedrifter på egenhånd, og de kan brukes i innovasjonslabber<sup>∞</sup>. Ta gjerne kontakt ([dorthe.eide@nord.no](mailto:dorthe.eide@nord.no)) om du vil dele erfaringer rundt verktøyene som presenteres i heftet eller om du vil fortelle om andre testmetoder du har prøvd ut.

**Bruksanvisning:** Dette verktøyheftet behøver ikke leses fra perm til perm, start heller med det du synes ser mest spennende ut! Heftet åpner med en introduksjon av hva innovasjon kan forstås som og hvordan en innovasjonsprosess kan beskrives. Så kommer en presentasjon av hvordan vi har samlet data til dette heftet og hva vi har funnet ut om testing som metode i innovasjonsprosesser. Deretter presenteres syv innovasjonscase hvor ulike former for testing er brukt. På slutten av hvert case finner du et kommentaravsnitt som kobler deg på flere case og metoder. Etter casene følger en ordliste (ordene er merket med<sup>∞</sup> første gang de opptrer) og referanser.

Takk til Ann-Jorid Pedersen (Mimir) som har hjulpet til med bearbeiding av tekstene, samt Iris Ørnhaug ved Nord Universitet og Janne Auby fra Mimir som har finjustert design og layout. Stor takk til medvirkende bedrifter, og ikke minst Solveig Hirsch (Hamsunsenteret) og Lena Fagerwing (Vega Verdensarv) som i tillegg til intervju, var involvert i utviklingen av formatet og hadde innlegg på workshopen. Takk også til Nordland Fylkeskommune og Innovasjon Norge for delfinansiering, samt takk til Innovative Opplevelser for samarbeidet.

Bodø, juni 2018 Dorthe Eide og Elisabet Ljunggren (Nord Universitet)

# HVA ER INNOVASJON OG INNOVASJONSPROSESSER?

## Innovasjon

Innovasjonsordet brukes ofte og i mange sammenhenger. Med innovasjon $\infty$  mener vi "noe nytt eller vesentlig endret som tas i bruk enten ved kommersialisering eller del av praksis på andre måter" (Eide & Mossberg, 2015, s. 184). Innovasjonen trenger ikke være ny for verden, bransjen, regionen eller landet. Det kan være en ide, praksis eller ting som er ny eller vesentlig endret for den som tar det i bruk (Zaltman, mfl, 1973). Brukeren kan være bedriften selv, kunder $\infty$ , eller andre. Innovasjoner i tjeneste- og opplevelsesnæringer er sjelden radikale, de er som oftest inkrementelle $\infty$ . Det betyr at det tas mange små skritt mot noe som i sum blir en større endring. Delingsøkonomi og digitalisering er eksempler på radikale innovasjoner i reiseliv, som har resultert i AirBnB og Freeguides. Våre case handler om ulike måter man kan bruke testing på når man arbeider med innovasjon av opplevelsesprodukter og -pakker. Opplevelser $\infty$  er "reason to go" innen opplevelsesbasert reiseliv.

## Innovasjonsprosesser

Ideer til innovasjon kan oppstå og utvikles av en bedrift og så sendes ut i markedet (push $\infty$ ). Men en innovasjon kan også oppstå og etterspørres i markedet før bedrifter selv tar tak i ideen (pull $\infty$ ). Innovasjonsprosesser $\infty$  i opplevelsesbasert reiseliv kan fungere som åpne prosesser som involverer både interne og eksterne aktører, og hvor ideer, kunnskap og andre ressurser $\infty$  deles åpent. Å bruke og kombinere aktørenes ideer og kunnskap, gjerne fra ulike fag- eller erfaringsområder, er viktig. Et eksempel er konseptet Nordic walking som kombinerer elementer fra langrenn og vandring. Ofte har man gode natur -og/eller kulturressurser som må bearbeides gjennom innovasjonsprosessen til opplevelsesprodukter som skaper verdi $\infty$ .

**Ved innovasjon er det viktig å spørre følgende spørsmål:**

**1) Hvem?** Det vil si hvilke aktører har relevant kunnskap eller andre ressurser som er viktig å bringe inn i innovasjonsprosessen?



Dersom kun interne aktører, og kanskje kun ledelsen, deltar, er det en lukket innovasjonsprosess. Men om både interne og eksterne aktører deltar blir innovasjonsprosessen åpen. Åpen innovasjon sees ofte som fordelaktig fordi man får inn mere relevante aktører, kunnskap og ideer. I følge Sundbo, Sørensen & Fuglsang (2013) blir innovasjoner i danske opplevelsessektorer ofte besluttet av ledelsen, men de involverer ofte medarbeidere (medarbeiderinvolvering $\infty$ ) og brukere (kundeinvolvering $\infty$ ) i prosessen. Det er også et alternativ å samarbeide med andre i og utenfor bransjen, enten det er lokalt eller globalt, såkalt nettverksdrevet innovasjon $\infty$  (Eide & Fuglsang, 2015). I tjeneste- og opplevelsesnæringer hvor produksjon og konsum gjerne skjer samtidig, har frontpersonalet god tilgang til informasjon om kundene (markedet) gjennom observasjon og samtaler. De kan raskt snappe opp ideer eller observere behov $\infty$  som gir ideer som

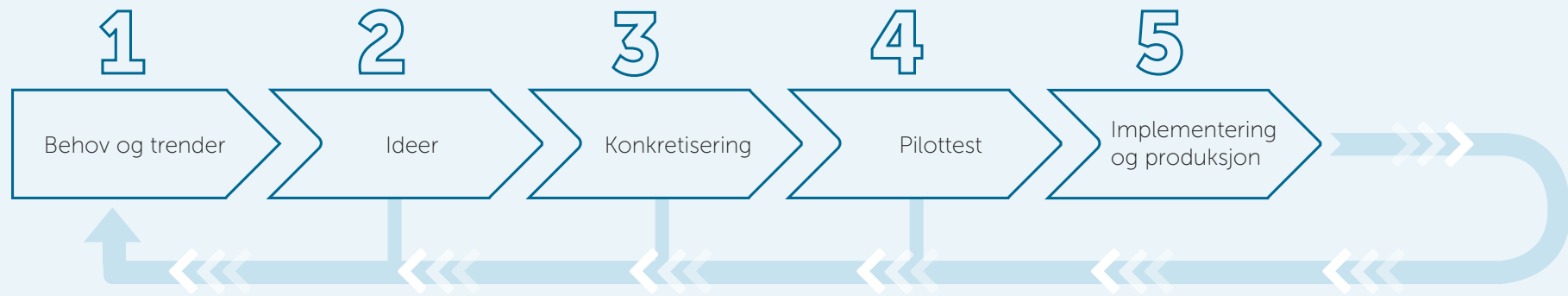
kan bringes videre i bedriften. Personalet har en viktig rolle og må motiveres til å bringe ideer eller behov for innovasjon videre. Det betyr at bedriften må ha gode rutiner for å ta imot innspillene. Ideene må vurderes, ellers går både ideene og engasjementet for innovasjon tapt (Eide, 2007; Engen & Magnussen, 2015). Næringen har et stort potensial for økt medarbeiderinvolvert innovasjon for eksempel gjennom å ta vare på sesongarbeidernes erfaringer og ideer.

**2) Hvordan?** Hvordan kan dere som bedrift involvere aktører i innovasjon og testing, og i hvilke faser av innovasjonsprosessen bør det skje? Da Universal Studio utviklet opplevelsesparken Harry Potterland i Florida, involverte de Harry Potter fans i ulike deler av innovasjonsprosessen, via interessegrupper på Facebook. De fikk ideer til innhold og innspill på skisser til opplevelsesrom. Fans testet pilot på parken før den ble åpnet for ordinært publikum. Fansen, altså kundene, ble på den måten viktige ambassadører for opplevelsesparken. Kundeinvolvering er spesielt viktig når kunde og produsent samhandler direkte (Von Hippel, 2005). Ideer til tjeneste- og opplevelsesinnovasjon kan være vanskelig å kommunisere til andre, fordi de er avhengig av mentale og involverende prosesser. Det er med andre ord ikke alltid så lett å gi ideene en enkel fysisk form. Men det er mulig å visualisere og materialisere deler av ideer, for eksempel som skisser og simuleringer (rollespill, øvinger).

Innovasjonsprosesser involverer ofte kreativitet, men å være kreativ er ikke nok. Ideene må konkretiseres og etterhvert implementeres. Med implementering $\infty$  mener vi at ideen må praktiseres og bli en del av bedriftens systemer (for eksempel et nytt produkt skal prises, markedsføres, selges, personalet må kanskje ha opplæring), før eller samtidig med økende produksjon.

Figuren til høyre gir en enkel beskrivelse av hovedfaser i innovasjonsprosesser.

# HOVEDFASER I INNOVASJONSPROSESSER



Denne modellen viser fem hovedfaser. Andre modeller av innovasjonsprosesser bruker færre faser og andre flere eller har andre navn på fasene, som modellen for Design Thinking<sup>∞</sup>. Ofte oppdages behov og trender først, så kommer ideer som utforskes. Noen ganger kommer ideen først, og man sjekker behovet og potensialet etterpå. Uansett rekkefølge, er det essensielt at kundepotensialet sjekkes ut tidlig og at konkretiseringer skjer med utgangspunkt i definerte målgrupper. Da kan for eksempel personasmetodikk<sup>∞</sup> eller andre segmenteringsverktøy<sup>∞</sup> brukes (personasmetodikken var ennå ikke vanlig da vi gjorde intervjuene). Innovasjonsprosesser er sjelden en rettlinjert steg-for-steg prosess, ofte må man rykke tilbake en fase eller returnere til start. Innovasjonsarbeid er komplisert, blant annet fordi man beveger seg i ukjent terreng. Læring er derfor en viktig del av prosessen. At en ide utvikles i fase 2, betyr ikke at man ikke får ideer også i senere faser. Dersom du har flere ideer bør du imidlertid evaluere

og velge én eller noen få. Fase 3 kan ta flere veier, med forskjellig grad av konkretisering og for eksempel ved simulering. Fase 3 kan også bli en sirkel- og spiralprosess<sup>∞</sup> med testing, evaluering og videreutvikling i flere runder (Jernsand, mfl., 2015). Fase 1, 2 og delvis 3 kan beskrives som arbeid med ideer i teorien, mens i fase 4 og 5, blir ideen(e) praktisert. Noen mener at innovasjoner må videreutvikles og vedlikeholdes, de er derfor ikke ferdige ved implementering (Eide, Fugslang & Sundbo, 2017). Tempoet i innovasjonsprosessen kan økes ved å arbeide systematisk, ha god ledelse og bruke gode verktøy. Innovasjonsarbeid kan organiseres som et prosjekt, men skjer gjerne parallelt med den daglige driften. Knapphet på tid og ressurser gjør at mange ikke tar seg tid til å arbeide systematisk med prosessen, for eksempel med konkretisering og testing, slik at ideen ikke blir til innovasjon, eller det implementeres for raskt slik at kvaliteten blir for dårlig.



# HVA ER TESTING?

Testing er viktig for læring og kvaliteten på innovasjoner (Drucker, 2007), og kan gjøres på flere måter som blant annet prototypetesting og pilottesting.

En **prototype** er en tidlig versjon av en kommende løsning. Prototypen konkretiserer deler eller hele ideen slik at den materialiseres og visualiseres, og ofte lages det flere prototyper. Formålet med prototyper kan være å lette kommunikasjonen om ideen, for eksempel for å få finansiering av prosjektet. Men like ofte brukes prototyper for å teste en ide eller løsning, altså som ledd i selve utviklingen. Prototyper sees ofte som nødvendige steg på vei mot en pilot. Prototypetesting prøver ut den

foreløpige konkretiseringen av ideen, samt evaluerer og videreutvikler den. Det er ofte en simulering som ikke involverer reelle brukere eller et operativt system (IKT-bransjen testes eksempelvis i et isolert nettverk og ikke i det som er i bruk). En **pilot** er en tilnærmet ferdig utviklet ide slik den er ment å bli praktisert. **Pilottesting** tester piloten (feks en opplevelse) i praksis før man setter den i full produksjon. Testen utføres i den situasjonen som løsningen er laget for, men i mindre skala og ofte sammen med potensielle eller reelle kunder. Man ønsker konstruktive tilbakemeldinger fra brukere og andre involverte for å prøve ut designet, avdekke behov for redesign (som feilretting) eller for å vurdere å stanse en videre prosess.

Testing av prototyper og pilottesting er vanlig i næringer som energi, helse og IKT. Noen næringer har tilgang på egne verktøy og finansiering av testing gjennom Innovasjon Norge eller Norges Forskningsråd. Enkelte næringer har strenge reguleringer for nye produkter, for eksempel må nye medisiner testes over lang tid før produksjon og salg. Men i reiselivet har man få verktøy, lite offentlig finansiering og nærmest ingen reguleringer for nye opplevelsesprodukter. Næringer med strenge reguleringer har gjerne tradisjon for systematisk testarbeid. Næringer uten slike barrierer kan likevel ha stort behov for å bruke testing som del av kvalitetssikringen. Men da må man utvikle gode metoder og praksiser, dette heftet er et bidrag til det.



Foto: Bård Løken / [www.nordnorge.com](http://www.nordnorge.com)



Foto: Konrad Konieczny / [www.nordnorge.com](http://www.nordnorge.com)



# VÅR UNDERSØKELSE

Dette verktøyheftet er basert på et forskningsprosjekt. Nedenfor redegjør vi kort for motivasjonen for forskningen og hvordan vi har samlet data. Vi presenterer syv innovasjonscase i dette verktøyheftet, mens forskningsprosjektet har vært mer omfattende.

## Bakgrunn for undersøkelsen

"Har vi en ny ide som vi synes er god, så legger vi den ofte ut på web med noen få linjer, for å teste om det er noen kunder som spør etter produktet. Først når noen etterspør det begynner vi å konkretisere ideen". Dette er et sitat fra en bedriftsrepresentant i en tidligere studie av innovasjon i opplevelsesbedrifter og det vekket vår interesse for temaet testing. En slik enkel markeds-test kan medføre at gode ideer aldri blir utviklet og implementert, eller at det tar veldig lang tid. Informanter i tidligere studier har også fortalt om hurtig implementering med lite konkretisering og testing før produkt lansering. Da foregikk det konkretisering og testing samtidig med produksjonen av det nye opplevelsesproduktet og kvaliteten kunne være ujevn. Innovasjonsprosessen startet ofte med et produsentperspektiv, mens innspill fra markedet først kom da ordinær kunde feedback var mulig etter at kunder hadde deltatt i produktet, for eksempel ved bruk av Questback. Basert på disse observasjonene og litteratur om

innovasjon, antok vi at systematisk testing var lite vanlig i opplevelsesbasert reiseliv, og at innovasjonsarbeidet skjer nokså ad hoc og kombinert med mange andre oppgaver. Vi så et behov for mer kunnskap om hvordan testing kan gjøres mer systematisk og bidra til mer effektive innovasjonsprosesser.

### Manglende markedsorientering

"Veldig ofte føler vi at det er for mye folk rundt omkring i næringen som er mer glad i det de selv brenner for enn det kundene brenner for" (Hurtigruten).

### Formål

Studiens problemstillinger var: 1) Hvordan kan testing være del av innovasjonsprosesser: 1a) hvilke testmetoder benyttes og 1b) hvordan brukes testmetodene? 2) Hvilke positive og negative erfaringer har bedrifter med bruk av testmetoder under innovasjonsprosesser?

Formålet med studien var å utvikle ny kunnskap om temaet. Senere så vi også behovet for dette verktøyheftet.

## Metoder i undersøkelsen

Da vi skulle velge bedrifter til studien, var det første kriteriet at de allerede hadde brukt testing som metode i innovasjoner, og da fortrinnsvis systematisk og grundig. Vi ønsket også variasjon i type opplevelser (kultur, natur og mat), størrelse på bedrift, grad av involvering av kunder i testing, samt om én eller flere bedrifter hadde vært involvert i innovasjonen. 13 bedrifter har deltatt i studien med informanter, to av disse var nettverk av flere bedrifter. Vi har data fra 25 innovasjonscase, og noen av disse involverer flere enn de deltakende bedriftene. Bedriftene ble intervjuet ved minst én informant fra hver bedrift. I noen case har en av forskerne (Eide) deltatt som tester sammen med andre kunder, i ett case har hun også intervjuet flere kunder. I ett av casene har vi (Ljunggren og Eide) samarbeidet med bedriften om konkretisering av ideen og planlegging av testing. Nedenfor presenterer vi funn for hvert av disse tre temaene.

## I hvilke faser gjøres testing?

Testing kan gjøres i en eller flere av hovedfasene (jf figuren over innovasjonsprosessen). Studien viser at flere av casene tester i flere faser. I de 7 casene beskrives hvordan og når testingen foregikk.

"Det er stor forskjell på å øve for en tom sal kontra når det sitter 450 gjester der inne, for da er det trangt overalt og ingenting blir kanskje slik man hadde planlagt. Så det må alltid justeres litt" (Thon Hotel Lofoten).

"Vi har spurt gjestene når de kommer tilbake, hvordan det var. Vi har selvfølgelig observert underveis hvordan gjestene reagerer. En av de ansatte får den oppgaven. Så har vi reflektert over hva vi kan forbedre. På grunn av den nye vinterturismen har det vært pilottesting direkte med turistene. De har jo betalt for det selvfølgelig, så vi måtte levere. Det er mange ting som kommer opp underveis. På grunn av kunnskapen om opplevelsesøkonomi som vi har fått, er vi bevisst og skriver det ned for å gjøre noe med det... Når vi produserer noe nytt så ser vi jo hva vi kan gjøre bedre neste gang, og vi tenker også mye sånn før og etter opplevelsen" (Huset på yttersiden/Ringstad Sjøhus).

"Når vi tester nye ting får vi ofte ideer, eller vi må ta strategiske beslutninger som påvirker innovasjonsarbeidet. For eksempel på konsepttankegangen har vi analyser som viser hva folk vil vinter, sommer, høst og vår. Og ut fra det finner vi ideer, så evaluerer vi og siler selvfølgelig ut. Så gjør vi ganske tidlig en økonomisk analyse og videreutvikler ideen. Så kjører vi en testpilot, evaluere og justere. Noen ganger er det "go" og noen ganger så er det "no go". Er det "go" så er det full lansering. Vi tester piloter for eksempel på ombordkonsept som går på våre fire årstidkonsepter. Da tester vi det på en båt først, så ser vi, okay, kan det her være noe? Det blir ofte mye justering, og grunnen til at vi gjør det er jo opplagt, det er hva gjestene synes som er viktigst, samt det økonomiske potensialet, det er masse kompliserte variabler" (Hurtigruten)

### Hvem deltar i testing og hvilke verktøy er i verktøykista?

Hvem som deltar og hvilke verktøy som brukes er vist i tekstboksene nedenfor. I mange av casene brukes flere verktøy, og ofte involveres flere aktører i samme fase ved testing. I de syv utvalgte casene som beskrives i den andre delen av heftet, blir flere av punktene utdypet.

#### AKTØRER:

- Prosjektleder/ansvarlig for innovasjonen
- Kollegaer:
  - a) som er aktivt med i utviklingen
  - b) som har annen fagkompetanse som bare deltar på deler
  - c) guider og andre i produksjonen
  - d) selgere
- Kunder:
  - sluttbrukere eller bestillere, bedrifter eller personer
  - Turoperatører og andre distributører
  - Oppdragsgivere
- Samarbeidspartnere, slik som andre produsenter/leverandører
- Elever og studenter
- Lærere, forskere, rådgivere og andre "eksperter"
- Eksterne aktører med annen spisskompetanse (for eksempel teaterinstruktører eller stemmeinstruktører, sangpedagoger, webdesignere mm)
- Venner, bekjente eller innbyggere
- Frivillige organisasjoner og andre

#### VERKTØY: Flere av disse kan brukes

- Prototypetesting og pilottesting (overlapper ofte med noen av de under)
- Fokusgruppe eller referansegruppe
- Produktskisser (tekst, bilder)
- Sparring i møter eller på andre arenaer
- Rekognosering eller testturer
- Øvinger, inkludert generalprøve og rollespill
- Manus, storyboard/dreiebok, kjøreplan
- Gjennomføre produksjon/konsum av det nye (som prototype, pilot eller implementering)
- Observasjoner og feedback, enten: a) personale/samarbeidspartnere som observerer og dokumenterer, eller b) eksterne "eksperter" gjør deltakende systematisk observasjon som de dokumenterer for eksempel ved bruk av verktøyet "mini-test"
- Tegne dramaturgikurve og deretter ha dialog enten: a) om egne erfaringer etter deltakelse i opplevelse, eller b) ved konkretisering av ideer.
- Loggbok
- Lukkede Facebook-grupper
- Utvikling og sparring hvor forskere/eksperter deltar aktivt
- Evalueringssamtaler (underveis og/eller ved slutten av sesong)
- Spørreskjema: fra store markedsundersøkelser om trender og behov, til små kundefeedbackskjemaer etter deltakelse/besøk.
- Evalueringssamtaler/intervju (med kunder/bestillere) i grupper eller individuelt



## Hvilke positive og negative erfaringer har bedrifter med å bruke ulike testingsmetoder i innovasjonsprosesser?

Alle informanter mente at testing var viktig og ga dem nyttig kunnskap. Informantene rapporterte at man kan unngå negative erfaringer om man bruker testing bevisst.

### UTFORDRINGER – VIKTIG Å TENKE PÅ

#### Informasjon til kunder / gjester

- Om det gis avslag i prisen under testing; informer nøye om at prisen er lavere fordi de er med på en test. Informer også om hva man forventer tilbake, for eksempel grundig tilbakemelding, hvordan tilbakemeldingen skal forgå og når gjestene forventes å gi tilbakemeldingen.
- Om gjestene vet at de er med på en test og de betaler full pris, faller det ikke alltid heldig ut.

#### Noen gir taktisk tilbakemelding for å redusere prisen og øke egen fortjeneste.

Dette kan spesielt gjelde turoperatører, så vær nøye med egne kalkyler på kostnader og inntekter.

#### Ressurser

- Timing! Noen tester bør kjøres i den sesongen de er ment å gå. For mange kan det da være høysesong med liten eller ingen tid til testing.
- Kostnader! Noen produkter har kostbare råvarer, og dermed kan testingen bli kostbart.
- Tid! Mange skulle gjerne testet mer, men setter ikke av tid.

#### Annonserer etter testpersoner

- Noen testpersoner er gjengangere, de er primært ute etter gratis eller lavprisede produkter. Motivasjonen til å delta i en test er da feil. Styr unna!

#### Kunder og ansatte kan være for umodne

- Umodne, umotiverte deltakere gir ikke reelle og konstruktive tilbakemeldinger.
- Det kan være vanskelig å melde tilbake at deltakernes forslag ikke blir fulgt.

#### Markedet har heller ikke alltid rett

- Reflekter over og avvei om markedet alene bør bestemme ut fra etterspørsel, eller om det også bør skapes nye behov.

### INFORMASJON OM TESTING

"Før kalte vi det "test excursion", det var noe av det dummeste vi gjorde. Hvem gidder betale penger for å være en testperson?" (Hurtigruten).

### TIMING

"Det som er utfordringen vår er at i den perioden som vi burde ha testet, er den perioden hvor det er fullbooket her. Det er klart at jeg kan ikke drive uttesting av kajakkchallenge i februar og mars, jeg må gjøre det nå, fra mai til september" (XXLofoten)

### UMODEN

"Selv om det er noe som ikke passer dem, så er det ikke sikkert at de sier det til oss. Når man sitter ved siden av og ser på dem og observerer, så får man det med seg - hvis det er noe som de føler seg ubekvem med" (Huset på Yttersiden/Ringstad Sjøhus).



## FORDELER MED TESTING

### Hindrer bruk av ressurser på dårlige ideer og reduserer risikoen

- Får "bevist" at ideen eller konseptet fungerer, det øker tilliten og tryggheten.
- Øker markedsorienteringen/kundetilpasningen.

### Mer systematisk kunnskapsbasert læring

- Blir oppmerksom og lærer mer både underveis og etterpå.
- Tilgang til ulik kunnskap og interesser.

### Åpen tilnærming til innovasjon

- Økt kundeinvolvering, medarbeiderinvolvering eller andre samarbeidsorienterte for mer for innovasjon åpner opp ('utvider boksen') og gjør innovasjon mer kunnskapsbasert og demokratisk.
- Bedriften er bedre forberedt, og produktet har bedre kvalitet, ved implementering.

### Økt konkretisering og kvalitetssikring av ideer

- Mindre risiko for omdømmetap og negativt vareprat.
- Øker tryggheten for ansatte og gjør det enklere å implementere.

### Motiverer og forplikter

- Motiverer og mobiliserer medarbeidere, kunder, distributørledd og andre partnere, øker tillit og forpliktelse.
- Raskere innovasjonsprosesser og økt realisering.

### Opplevelsesprodukt må videreutvikles jevnlig, blir aldri helt ferdig, testing er da nyttig

- Unngå at opplevelsen tømmes for innhold.

"I vår bransje tar innovasjoner ofte lang tid fra ide til realisering. Pilottesting kan både øke tempoet og kvalitetssikringen av innovasjoner" (XXLofoten).

"Den største verdien for oss var å se hvordan teorien fungerte i praksis. Det var veldig nyttig for oss, og vi ble mer treffsikker i produktutviklinga" (Nordnorsk Opplevelser)

"For det første erfarte vi et tydelig misforhold mellom det vi mente produktet var og det som bedriftsnettverket trodde det skulle være, fordi deres utgangspunkt var at dette var et ferdig produkt som de skulle teste. Ja, så må man jo se tilbakemeldingene i lys av det, og vi ble ganske kraftig avkledd i så måte. Aktivitetene som Bedrift Y leverte ble karakterisert som ting man holdt på med på gymnaset, eller på utdrikkingslag. De hadde ingen relevans, og det var ingen rød tråd her i forhold til det stedet vi var på. De andre aktivitetene kan henge i hop... Vi møttes sikkert ikke ofte nok for å sy dette sammen på en god nok måte... det er egentlig et skoleeksempel på hvordan man ikke skal gjøre det" (anonym)



21.02.1947 - 28.09.1949

APRIL 2015

# LANDSSVIKOPPGJØRET

SETTLING THE ACCOUNTS WITH THE TRAITORS

1948

18/19

23

1949

28

# LANDSSVIKOPPGJØRET

SETTLING THE ACCOUNTS WITH THE TRAITORS

FRÅ... REAKSJONER  
RELATIONER

POLITIKKEN I POLITISKE TILFØLLE



Vi er allesammen på reise til et land som vi kommer til å elske.

We're all on a way to a land that we'll love.

SIVILISJONSKRITIKEREN

SIVILISJONSKRITIKEREN

Loggbok er en bok, eller en digital fil, som kan brukes til å notere avvik, positive og negative erfaringer og hendelser, og ideer og forslag knyttet til en innovasjonsprosess. Det er særlig nyttig å ta notater når man tester en pilot eller enkeltelementer i en innovasjon. Loggboken kan man så konferere med både underveis i testingen, på evalueringsmøter og ved forberedelse til en ny sesong.

## BEDRIFT

### Hamsunsenteret på Hamarøy

([www.hamsunsenteret.no](http://www.hamsunsenteret.no)) er del av Nordlandsmuseet og er medlem i klyngenettverket Innovative Opplevelser.

Hamsunsenteret er det nasjonale senteret for formidling av arven etter forfatter og Nobelprisvinner Knut Hamsun (1859-1952). Senterets formål er å utvikle kunnskap og opplevelser for et bredt nasjonalt og internasjonalt publikum, med utgangspunkt i Hamsuns liv og forfatterskap. Knut Hamsuns barndomshjem er en del av Hamsunsenterets virksomhet, denne delen av museet er kun åpen i sommersesongen.



HAMSUNSENTERET

## INNOVASJON OG PROBLEMSTILLING

Opplevelsesproduktet "Besøk i Hamsuns barndomshjem" besto opprinnelig av et besøk hvor en guide viste rundt og fortalte om forfatterens barndom, gjenstandene som tilhørte anlegget og miljøet rundt. Barndomshjemmet framsto som et litt gammeldags museum, og besøksopplevelsen var lite involverende. Kunne man skape og tilby en opplevelse som overrasket og berørte sterkere og bidro til spontanitet og nærvær hos guiden ved mange repetisjoner, slik at opplevelsen ble mer attraktiv og verdiskapende?



Guide i samtale med gjester – kaffen er servert.

## FASER I INNOVASJONSPROSESSEN

Figuren i casene har mørk blå farge ved mye testing i fasen, lys blå ved noe testing, mens når fasen er hvit betyr det ingen/svært lite testing. Loggbok ble hovedsakelig brukt som verktøy under pilottesting (fase 4), men også delvis under produksjon (fase 5) for å videreutvikle produktet. Det ble også testet under konkretiseringen (fase 3), men da ved å sparre med hverandre og ved å få innspill fra andre i fagteamet som ikke deltok aktivt i arbeidet.



### MÅLGRUPPER

- Turister på gjennomreise, med Hamsunsenteret som sekundærmål. Både voksne og barnefamilier. Primært skandinavere, men også internasjonale gjester.
- Alle gjester som har Hamsunsenteret som primærmål.

### KUNDEVERDI

Besøkende skal lære om Hamsuns barndom og samtidig få følelsen av å komme tettere på hvordan man levde på Hamsuns tid. Dette var tenkt gjort gjennom å la gjestene sanse hus, gjenstander og landskap, ved bruk av historiefortelling og ved å delta i samtaler om Hamsuns barndom og liv på Hamarøy.

### DELTAKERE

Arbeidet i de første fasene var et samarbeid i Hamsunsentrets fagstab. I tillegg ble en sceneinstruktør involvert. Erfarne sommerguider med lokal forankring ble valgt til å være med i pilottesting sommeren 2014. Fagstaben observerte under pilottesting og ga tilbakemeldinger.

"Hele prosjektet handlet om testing og var et kjempeeksperiment. Vi var veldig spente, for vi tok egentlig hele museums-konseptet og kastet det opp i luften. Vi var lei av gamle museums-greier, og prøvde derfor å tenke helt nytt. For eksempel, istedenfor å si "vennligst ikke rør" til gjestene, begynte vi å si "vennligst rør"! Sitt ved bordet til Knut Hamsun, drikk av de gamle koppene! Legg dere gjerne anføttes i senga der Hamsun sov da han var liten, og bre skinnfellen over dere...! Det er møtet som er viktig. For eksempel hadde vi to psykologer som ble sittende i samtale om hva det var i Hamsuns barndom som gjorde han til nazist. Da var det viktig at guiden, som var en 22 år gammel student, hadde noe i "bagasjen" som kunne tilføre samtalen noe, og som gjorde stoffet levende" (fritt sitert etter informant).

“For eksempel, istedenfor å si “vennligst ikke rør” til gjestene, begynte vi å si “vennligst rør”!”

# INNOVASJONSPROSESSEN

Innovasjonsarbeidet ble startet fordi Hamsunsenteret ønsket å modernisere og vitalisere Hamsuns barndomshjem som museumsopplevelse. De ville også forsterke denne delen av museet og ha en kontrast til Hamsunsenterets nye hovedbygg. Formidlingsleder hadde en ide om å iscenesette historien om Hamsuns oppvekst på en slik måte at gjestene ble en integrert del av det hele.

Museumskonseptet ble omdefinert med utgangspunkt i stikkordene "levendegjøring", "historiefortelling", "vennligst rør" og "velkommen hjem til oss". Deler av staben utviklet et fortellende guidemanus med utgangspunkt i dette. Rom for rom ble gjennomgått med tanke på å styrke fortellingene og interaksjonen til ulike rom og gjenstander. Guidens arbeidsoppgaver ble endret slik at guidene i større grad ga inntrykk av å tilhøre huset. Gjennom lokalavisa fikk senteret tak i tidsriktig koppeservise med gullkant. Det skulle nemlig være en sentral rekvisitt i den nye opplevelsen. Andre i fagstaben sparret på utkast.

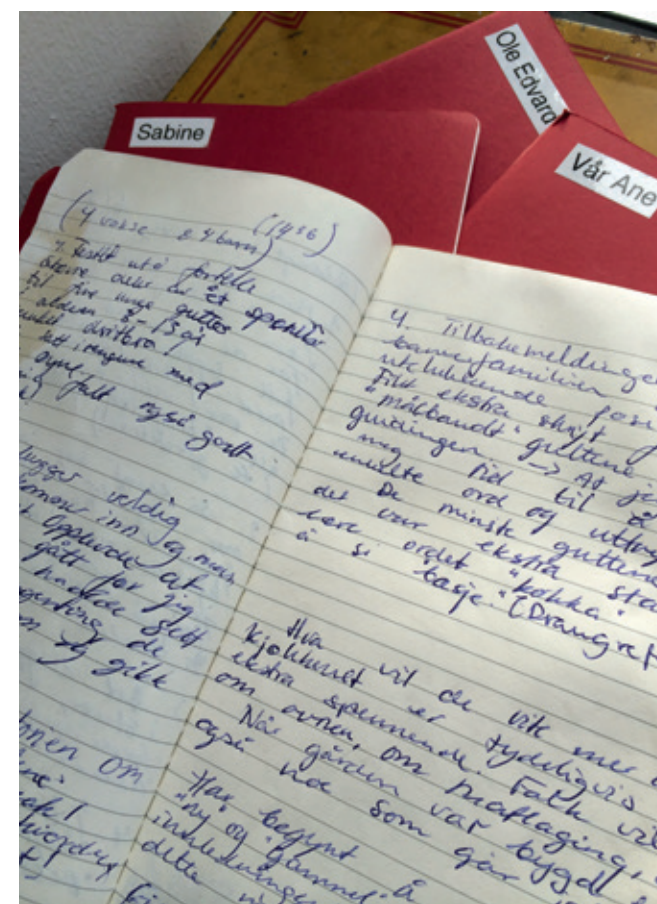
I opplæringsfasen ble guidene satt inn i konsept og manus, og fikk beskjed om at dette var en pilot som de skulle teste hele



sommeren. De fikk stor frihet til å eksperimentere, men de ble samtidig pålagt å føre hver sin loggbok og å bruke denne aktivt. Piloten, altså den nye opplevelsen, ble testet på betalende besøkende hele sommeren 2014. I loggboka noterte guidene hva som fungerte og ikke. De skrev ned avvik fra manus og foreslo nye ideer. Dette jobbet de med fortløpende gjennom hele sommeren. Loggboka ble senere et viktig verktøy ved evaluering av piloten og ved forberedelsene til neste sesong (fase 5).

Det viste seg at fagstaben måtte følge opp guidene under pilottestingen for å få en optimal prosess. Dette ble gjort gjennom opplæring før oppstart, og underveis i sesongen gjennom observasjoner av møter med gjestene. Guidene fikk fortløpende feedback for å forbedre produksjonen og styrke selvtillit og prestasjon. Støtten gjorde dem tryggere i rollen, og når de fikk det bedre til, ble de også stolte. Som observatør i barndomshjemmet ble fagstaben mer deltakende i selve formidlingssituasjonen: *"Når jeg står midt i gruppa fanger jeg også opp stemninger og tilbakemeldinger fra besøkende. Men jeg har vært i tvil underveis om hvordan jeg burde gjøre dette"* forteller en fra staben. Guidene ble fulgt opp på det de skrev i loggboka, og det ble gjort grundige gjennomganger av notatene deres. Oppfølgingen underveis ga guider og stab en følelse av at de faktisk jobbet med et utforskningsprosjekt der de skulle fortsette å leke og lete etter svar på hva som er god guiding i Knut Hamsuns barndomshjem. De ble dermed forskere på sin egen jobb. Guidenes undersøkende holdning ble forsterket gjennom at de opplevde sine tilbakemeldinger som viktige og relevante, og at det var morsomt å delta i pilottestingen.

På evalueringsmøtet på slutten av pilotsesongen, delte guidene flere refleksjoner og innspill i tillegg til det de hadde skrevet i loggboka. Boka og referatet fra evalueringsmøtet ble senere brukt i forberedelser til ny sesong 2015.



I dag er barndomshjemmet blitt et populært sted å være guide. Staben har fortsatt å jobbe med manus og opplevelsen for å få det fleksibelt nok til ulike kategorier besøkende. Prosessen førte til at guiden nå framstår som en som tilhører barndomshjemmet, en som inviterer den besøkende hjem, byr på kaffe og skaper nærhet til gjenstander, historie og sted.



## KONKLUSJON

Innovasjonene økte besøket i barndomshjemmet med ca. 40 % under pilottesting (sommere 2014), og med ytterligere 30% sommeren 2015. Museet innførte dessuten jobbrotasjon for å gjøre arbeidssituasjonen lettere for guidene. Det medførte også at tilbudet ble mer dynamisk. Innovasjonsarbeidet, ikke minst involvering av ulike medarbeidere i testingen, resulterte i en vellykket produktinnovasjon, litt organisatorisk innovasjon og mye læring i organisasjonen. Metoden bidro til mer systematisk innovasjonsarbeid.

### KOMMENTAR

I dette caset fikk hver guide sin egen loggbok. Året etter testet de med en felles loggbok, det fungerte ikke. Guidene hadde ikke samme personlige engasjement og forpliktelse overfor loggboka, og de følte ikke at de kunne være like personlige i stilen og budskapet. I begge tilfeller var loggboka en enkel skrivebok. Vi har i foredrag fått et eksempel på bruk av digital loggbok på smarttelefon med tilsvarende formål og gode erfaringer. Det var behov for å notere raskt mens guidene var ute (naturbaserte opplevelser) så det ikke ble glemt. Formatet/mediet for loggboka kan tilpasses personlige preferanser og hva som er praktisk ut fra bedrift/produkt.

## HVA BEDRIFTEN LÆRTE

- De erfarte at i arbeid med "Knut Hamsuns barndomshjem" var det nødvendig å teste med gjester til stede.
- De så at å involvere guider i innovasjons- og utviklingsarbeid øker trygghet, motivasjon og stolthet hos medarbeiderne.
- Å delta i testing i form av eksperimentering viste seg å gjøre guidene mer utviklingsorientert, ambisiøse og dyktige.
- De så at systematisk og involverende innovasjonsarbeid styrket en allerede utviklings- og innovasjonsorientert kultur, samtidig som det styrket kvaliteten. Senteret arbeider nå mere systematisk med testing, kvalitetssikring og opplæring og ser disse i sammenheng.
- De ble minnet på at et opplevelsesprodukt aldri blir helt ferdig utviklet, fordi produktets innhold og guidenes engasjement må fornyes. Det må også være rom for improvisasjon i samskapingen med gjesten.
- De erfarte at det ble behov for økt bemanning grunnet økt besøk som følge av innovasjonen.
- De så at det kan være verdifullt at guidene veksler på å jobbe i selve senteret og i barndomshjemmet (jobbrotasjon ble en organisatorisk innovasjon).
- De erkjente at det utenfor sommersesongen er utfordrende å skaffe guider med kompetanse og relevant erfaring. Dette gjør det utfordrende å tilby konseptet hele året.
- Bruk av loggbok, dialog og underveisevaluering styrket guidenes bevissthet om egen rolle. Dette førte til økt nærvær og spontanitet i formidlingssituasjonen
- I etterkant så de at metoden i stor grad ga medarbeiderinvolvering, men i liten grad brukerinvolvering i innovasjonsarbeidet. De så behov for å også bli bedre på mer aktiv involvering av gjester og andre eksterne parter i innovasjonsprosesser.

# REKOGNOSERE + DIALOG OM DRAMATURGIKURVEN

CASE 2

Dette caset kombinerer flere verktøy som også kan brukes enkeltvis. *Rekognosering* betyr at personalet tester (simulerer) en ide/prototype til et opplevelsesprodukt ved å undersøke et område for å finne egnede ruter, innfallsvinkler, stoppesteder og relevante ressurser (som utkikkspunkt, dyr, planter, kulturlandskap, etc). *Pilottest* betyr her at kunder deltar i det nye opplevelsesproduktet og vurderer det. Vurderingen skjer her ved at kunder like etter opplevelsen tegner hvordan de opplevde *dramaturgikurven* i opplevelsen, deretter har de *dialog* om dette. Dramaturgien tegnes i en figur med en tidslinje fra start til slutt i den horisontale akse, mens den vertikale akse beskriver intensiteten (lav/høy), evt høydepunkt og lavpunkt med tanke på hvordan kunden opplevde dramaturgien. Høy intensitet kan også oppleves som negativt eller skremmende for enkelte, det ser vi av eksemplet tegnet av en kunde som ikke likte høye bølger.

## BEDRIFT

### Nordnorsk Opplevelse

Nordnorsk Opplevelse (NNO) var egen bedrift, er nå del av Nordnorsk Kommunikasjon, [www.nnkom.no](http://www.nnkom.no)).

NNO er en liten bedrift lokalisert i Brønnøysund på Helgeland som leverer opplevelser knyttet til havrafting og havkajak. Bedriften ligger ved en stor skjærgård med over 10.000 øyer og skjær, mange av de var bebodd tidligere.



## INNOVASJON OG PROBLEMSTILLING

Bedriften var nyetablert med stort behov for å utvikle attraktive opplevelsesprodukter, samt sikre tilgang til kunnskap og relevante metoder for innovasjon. Leder var godt kjent i området, og hadde jobbet innen media, men hadde ikke erfaring fra reiseliv ved oppstart.



# FASER I INNOVASJONSPROSESSEN

Primært fase 3 og 4 (mørk blå).



## MÅLGRUPPER

Bedriften siktet mot ferie&fritidsmarkedet og kurs&konferansemarkedet, vanligvis gruppearrangement. Senere har de også levert produkter for individuelle gjester, særlig i forbindelse med events som Rootsfestivalen og Trænefestivalen.

## KUNDEVERDI

Primært emosjonell verdi skapt gjennom å sanse og føle fart, vær, vind, bevegelsen i båten og ikke minst bølgene, se omgivelsene og muligens se dyr. Dette supplert med å lære om området (natur og kultur) ved å se og høre fortellinger om fortida, gå i land på øyer og besøke attraksjoner. Siden dette ofte er gruppeturer der deltakerne kjenner hverandre fra før, vil produktet ha sosial verdi, da kan sansning og læring være viktige midler på veien mot sosialt samvær og samhold.

## DELTAKERE

I rekognoseringen deltok ledelsen og medarbeidere. I pilottest med tegning av dramaturgikurven og dialog om den deltok også reelle kunder (lokal bedriftsgruppe, kurs&konferansemarked) som var forespurt om å delta i pilottesting. Det ble gjort pilottesting med ulike bedriftsgrupper.

"Når du kommer ganske nært svabergene, så øker det fartsfølelsen. I begynnelsen kjørte vi en rute som var litt risikabel for oss. Ikke på den pilottesting, men senere var jeg borti en grunne med påhengsmotoren. Det var bare rekognoseringstur så vi hadde ikke folk ombord, men da bestemte vi at vi går utenfor der, vi er nødt til å øke sikkerhetsmarginene våre. Nå går vi en mye tryggere lei".

"Det var jo en lærdom å bruke dramaturgikurven. Det var et veldig godt verktøy for meg å bruke i evalueringen når de kom på land, for da fikk jeg jo snakket med dem. Vi forklarte dem jo at det her var en del av vår produktutvikling, så det var helt legitimt for dem. Det var ikke noe problem å få dem med. Men det var et par som lurte på hva det var vi egentlig mente med intensitet, da måtte vi forklare at det var der hvor det var mest spenning på denne turen"

“En nær havet opplevelse.”

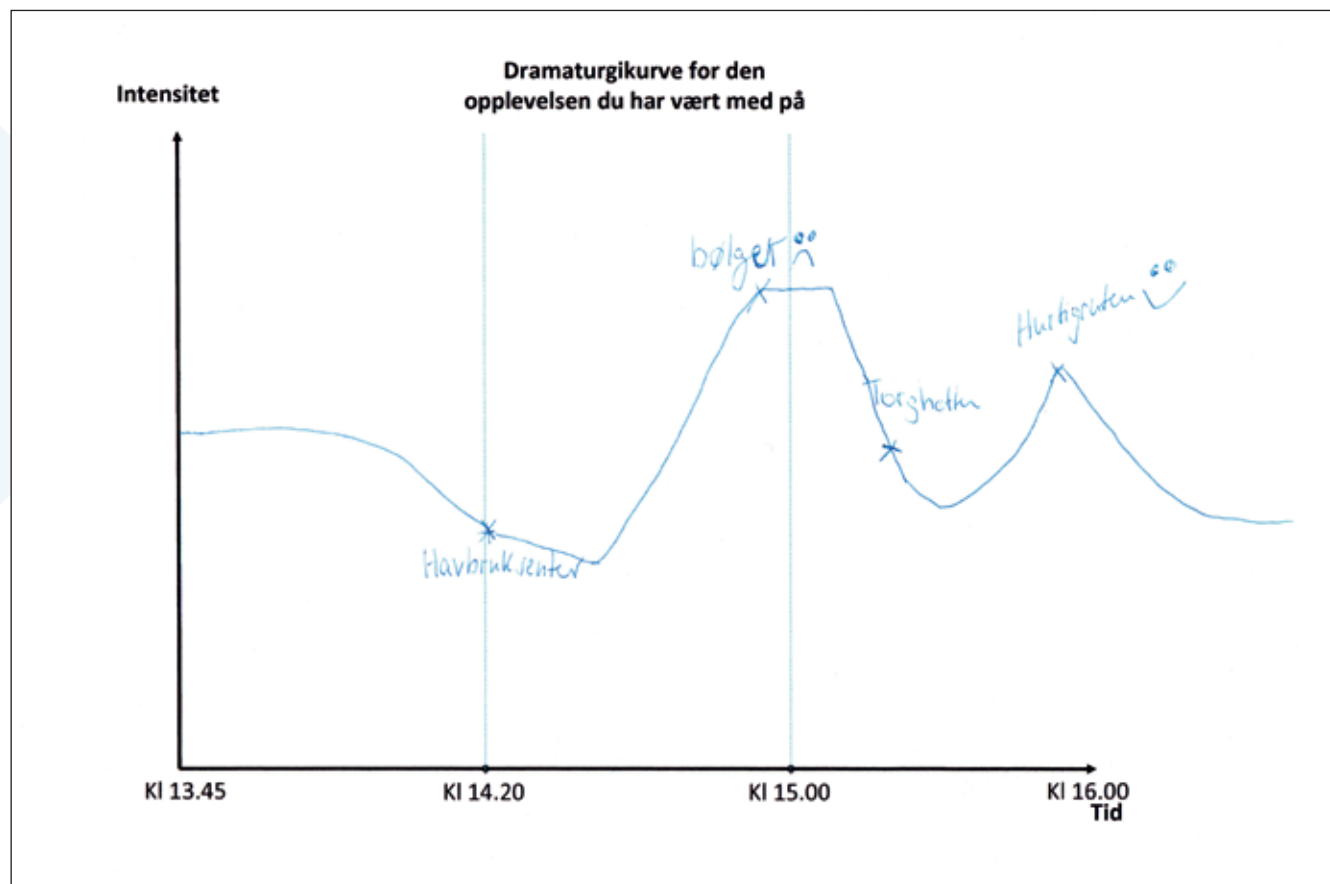
# INNOVASJONSPROSESSEN

Med nyetablert bedrift og mangel på erfaring fra reiseliv, meldte leder seg på kurs i opplevelsesdesign (Nord Universitet). Han lærte om blant annet bruk av dramaturgikurve ved konkretisering av opplevelser, samt hvordan forskere erfarte nytten av å få informanter (kunder, ansatte) til å tegne og forklare hvordan de opplevde dramaturgien i et opplevelsesprodukt. Leder bestemte seg for å prøve verktøyet ved pilottesting. I kurs-et jobbet han med innovasjon av et opplevelsesprodukt hvor han designet opplevelsesrom, kundeinteraksjoner, historiefortelling og dramaturgi. Det ble nødvendig å ikke kun tegne alternative ruter på papir, men å også gå ut i felt for å gjøre rekognosering av de foreløpige kjørerutene. Det ble prøvd ut alternativer i praksis med båt og medarbeidere, i ulikt vær og bølgeforhold. De konkretiserte og evaluerte deretter noen prototyper for en 3 timers rib-tur, med innlagte besøk, guiding og andre elementer som de mente kunne øke verdien for kundene. Naturopplevelsene er hovedfokus for denne turen. En ide som dukket opp gjennom rekognoseringer var nærkontakt med ørn:

*"Vi har et par plasser hvor vi vet at det hekker havørn, og mens vi drev og kjørte rundt for å sjekke alternative ruter så vi jo at det var havørn hver gang vi var ute. Det var på senvinteren, og vi tenkte det her er veldig bra. En gang lå vi rett under en ørn, og bare justerte farten, vi hadde ørnen bare en 15 meter over baugen på båten. Det var skikkelig gåsehudopplevelse".* Erfaringer viste at i 9 av 10 tilfeller treffer de på ørna, men de kan aldri garantere det, noe som gir en uforutsigbarhet de ikke kan kontrollere. I den første pilottestingen med kunder ser de ikke ørn, og det er mye vind og bølger. De to attraksjonene som ble besøkt ble oppfattet som nesten laveste punkt mht intensivitet, noe som kan skyldes at gjestene var lokale og hadde besøkt stedene tidligere. De så at en av gjestene opplevde bølger som svært negativt, mens de fleste gjester opplever det positivt. Båtfører observerte dette

under turen og justerte ruten for å redusere bølgene. Det ga en bedre opplevelse for den ene gjesten, men gjorde det kanskje mindre spennende for de andre. Det er liten mulighet for å snakke underveis mens man kjører, kun ved stopp der det guides. Like etter opplevelsen samles testkundene til evaluering. De får litt informasjon og utdelt en dramaturgifigur med to akser. Hver

enkelt person tegner inn dramaturgikurven (figuren viser kurven til gjesten som ikke likte bølger) slik de opplevde det. Deretter snakker de sammen om sine opplevelser og sammenligner kurvene, noe som gir bedriften økt innsikt om hvordan samme opplevelse kan gi ulike erfaringer og verdi, samt innspill på produktet.



## KONKLUSJON

Metodene gir en gradvis prosess av utvikling, testing og evaluering av prototyper og piloter der ide konkretiseres systematisk til en ny praksis. Først ble det jobbet fra bedriftsperspektiv der ledelse og ansatte deltok, deretter mer fra kundeperspektiv (konferansegruppe) der reelle gjester testet en versjon fra en mer fullutviklet pilot.

### KOMMENTAR

Prototypetest i form av rekognosering har likheter med verktøyet "øving". Det brukes særlig innen kultur (se case 5) og matopplevelser (se case 6), og skjer gjerne før kunder deltar. I vår studie brukte flere case innen naturbaserte opplevelser rekognosering som ett av flere verktøy.

For eksempel, XXLofoten testet blant annet en ny pakke for et 5 dagers arrangement hvor flere bedrifter var involvert, inkludert en utenlandsk turoperatør. De lærte ikke kun om områdene i ulikt vær, men også om sikkerhet, krav til personell og hvordan kombinasjon av opplevelser kan gi et bedre totalprodukt, om vertskapsrollen mm. Også denne bedriften kombinerte rekognosering under konkretisering (fase 3) og pilottesting (fase 4, med betalende kunder). Personalet *observerte og dokumenterte* da nøye sine erfaringer. Representanter fra de ulike bedriftene hadde møte morgen og kveld under testingen, dvs at leverandør bedriftene var de mest aktive i testrollen. Etter at piloten var gjennomført, ble kundene bedt om å svare på en grundig *questback-undersøkelse*.

En tredje bedrift som pilottestet flere nye produkter med fullt betalende gjester, erfarte under gjennomføring og i tilbakemeldinger på slutten av opplevelsene, at de ved ett av opplevelsproduktene hadde gjort for lite rekognosering i forkant (bla av hvor man kan gå ut/inn med kajakk og hvor campe) og for dårlig planlegging (bla av toalettordning, mengde mat og behov for påfyll). Verdidrivere og verditappere ble avdekket i *dybdeintervjuer* gjort av forsker med utvalgte gjester, der de blant annet *tegnet dramaturgikurve* som ga mye dypere og bredere kunnskap enn kun bedriftens egne observasjoner og en kort kundefeedback i gruppen.

## HVA BEDRIFTEN LÆRTE

- De to verktøyene bidrar til at ideer blir visualisert, konkretisert og evaluert, og kvaliteten på innovasjonen blir bedre.
- Test av prototype gjennom rekognosering der man simulerer alternative måter å gjøre ting på, gir kunnskap og læring om risiko og sikkerhetsrutiner, mulighet for å se interessante ting som havørn, hvor det er best utsikt, hvor det er mest egnet med fart eller roligere naturopplevelser, samarbeid med relevante attraksjoner eller andre steder å gå i land etc.
- Kundeinvolvert pilottest kombinert med tegning og dialog om opplevd dramaturgi gir andre innsikter i produktet enn hva de hadde lært fra rekognosering. Dette kunne være at kunder kan oppleve samme turen eller enkelthendelser forskjellig avklaring av hva som er viktig å kartlegge (som redsel for vann, bølger, sjøsyke, rygg/nakkeproblemer) før og under en tur.
- Pilottest ga kunnskap om behov for kundetilpasninger, for eksempel at lokale gjester har en annen inngangssposisjon enn ikke-lokale bl.a ved besøk på attraksjoner/steder.
- Verktøyene ga læring om at produktet har flere variabler som de ikke har full kontroll over og som øker usikkerheten, slik som været, bølger og om de vil se dyr. Det krever alternative planer (plan B og C avhengig av for eksempel vindretning).



Fokusgrupper er en form for gruppeintervju, ofte med 4-8 deltakere som er valgt ut fra klare kriterier. Gruppesamtalene ledes av en prosess-moderator, altså en som har ansvar for at samtalene gjennomføres på en god måte og at informasjonen behandles korrekt. Moderatoren skal også bidra til åpenhet i gruppen, slik at man faktisk får delt erfaringer og kan utvikle ideer. Med dette verktøyet legges det opp til strukturerte diskusjoner rundt bestemte temaer, som regel med utgangspunkt i en intervjuguide.

## BEDRIFT

### STIFTELSEN VEGAØYAN VERDENSARV ([www.verdensarvvega.no](http://www.verdensarvvega.no))

Verdensarv Vegaøyen involverer to tett integrerte organisasjoner, en stiftelse og et senter som blir omtalt som en enhet nedenfor. De er medlemmer i klyngenettverket Innovative Opplevelser, og kommunen er sertifisert som bærekraftig destinasjon. Vegaøyene kom på Unescos verdensarvliste som kulturlandskap i 2004. Organisasjonens viktigste oppgave er å bevare og formidle den unike kystnaturen og kulturen knyttet til fiskarbondens liv i øyriket og spesielt den tradisjonelle ærfugladriften.

Piloten til Appen VEGAs testes for første gang av målgruppen ved lansering av "Cybereventyret" 4. juli 2015.



Fra starten av Cybereventyret der ungdom fra Vega viser øya på en mer interaktiv måte. Foto: Sven Prim



## INNOVASJON OG PROBLEMSTILLING

Barn og ungdom var definert som en viktig målgruppe for stiftelsen, men hverken opplevelses-tilbudet eller informasjonen var utviklet spesielt for dem. De hadde derfor behov for å forstå målgruppens behov bedre og å utvikle opplevelsesbaserte produkter og formidling for dem. Caset handler om tre aktivitetsløyper: en digital, en snorkelløype og en på land. Her fokuserer vi mest på den digitale.



# FASER I INNOVASJONSPROSESSEN

Mest bruk av fokusgrupper ved testing i fase 1-4, noe i fase 5.



## MÅLGRUPPER

- Lokale barn og unge tenåringer
- Tilreisende barn og unge tenåringer

## KUNDEVERDI

For begge segmenter var det et mål at de skulle lære noe samtidig som de opplevde å gjøre noe morsomt og spennende. For den første gruppen var det i tillegg et mål å styrke deres stolthet og tilhørighet til Vega og Verdensarven.

## DELTAKERE

Lokale barn og ungdommer deltok. Studenter fra Westerdals School of Communication (nå Høyskolen Christiania) ledet de fleste fokusgruppene knyttet til ungdom. Særlig en av de ansatte deltok aktivt gjennom hele prosessen, hun brukte fokusgrupper helt fra fase 1. Andre eksterne deltok også, blant annet en utenlandsk bedrift som utviklet og delvis testet teknologien.

“Elever var involvert i ulike faser av prosjektet. Jeg var på Vega skole og traff ulike aldersgrupper for å diskutere hva som manglet og hva som var ønsket, for å kjenne på hvor interessen lå før jeg satte ned konkrete ting. Når det gjelder snorkel-løypa, så har vi hatt ulike illustratører som har laget materiale. Det har jeg tatt med til de ulike aldersgruppene og testet. Iblant har bildene ligget på et bord, og de fikk gå en og en for å gi poeng til dem de syntes var mest interessante. Vi trengte å velge rett illustratør, for det var alt i fra sciencefiction-lignende til eventyrlignende illustrasjoner. Ulike aldersgrupper hadde ulike behov. Så kom Westerdalstudentene inn og ledet gruppene”

“Vegaøyen er ærfuglens rike med 6500 øyer holmer og skjær spredt over 1072 km<sup>2</sup>.”

# INNOVASJONSPROSESSEN

Helt fra stiftelsens etablering, hadde både lokale og tilreisende barn og ungdommer vært definert som en viktig målgruppe. Men så langt hadde man i realiteten ikke skilt mellom de ulike segmentene. Det gjaldt opplevelsestilbudet, kommunikasjon og markedsføring. For å bøte på dette, ble det i januar 2012 ansatt en barne- og ungdomsarbeider med ansvar for innovasjoner rettet mot disse målgruppene. Et første skritt var å finne ut hvordan lokale barn og ungdommer oppfattet verdensarven og de aktivitetene stiftelsen tilbød.

Den første testen (fase 1 og 2) var en behovs- og idekartlegging gjort ved hjelp av en *spørreundersøkelse* blant elever fra Vega skole. Her fikk stiftelsen tilbakemelding om at hjemmesiden var kjedelig og hjemmesnekret. Dette var en åpenbar utfordring, da målet var å stimulere til læring gjennom bruk av stiftelsens nettløsning. De fikk også klare signaler om at de burde dele opp målgruppen, fordi en 16-åring har andre behov og interesser enn en 12-åring. Elevene sa dessuten at de ønsket seg utendørs-aktiviteter utenfor skoletiden, ikke bare besøk inne på et senter. Medarbeideren hadde også *dialog* med elever.

Bedriften bestemte seg for å utvikle konseptet "Eventyret Vega" som skulle bestå av tre ulike aktivitetsløyper. Men hvordan skulle de få dette til i praksis? Og hvordan kunne de sikre seg at de laget noe barna og ungdommene virkelig ville bruke når det kom til stykket?

De tok kontakt med Westerdals School of Communication, en høyskole i Oslo med bachelorutdannelse i experience- and event design, for å få hjelp til å få flere ideer og lage de første konkretiseringene. Studentene skulle jobbe med en eksamensoppgave i et kurs i digitale medier og spillutvikling hvor oppdraget passet fint inn. De hadde fått opplæring i å bruke *fokus-*

*grupper* som verktøy i innovasjonsprosesser. Spørsmålene nå var "hva skulle innholdet i den digitale løypa være? Og hvordan møte barna og ungdommene på deres behov og ønsker?" De ble enig med studentene om å lage apper som kunne fungere både ute i naturen, inne i senteret og som et spill på hjemmesiden. Lokale skoleelever ble invitert til deltakelse i fokusgrupper.

Alle fokusgruppene fikk en egen student som prosessmoderator og rundt 5 elever hver som deltakere. Siden det er så få skoleelever på Vega, deltok elevene i flere fokusgrupper slik at mange fikk prøvd ulike gruppeledere. Samtalene i gruppene ble tatt opp og/eller overført på Skype til andre studenter på kurset, så de kunne lytte, observere og ta notater. Fokusgruppene ble delt inn slik at elevene var mest mulig like med tanke på alder og kjønn. Man sørget dessuten for å sitte i et hyggelig lokale og å ha praktiske oppgaver og spørsmålsformuleringer som minsket gruppepress og ga mest mulig ærlige og konkrete svar. Det var viktig å bygge tillit. For barn under 15 år måtte man innhente skriftlig tillatelse fra elevenes foresatte. Hovedtema i fokusgruppene var den enkeltes bruk av teknologi, apper og spill, hva de hadde på telefonen sin, og hva interessene deres var. De snakket også om ideer til innhold og form på en tenkt cyberløype. Denne informasjonen tok studentene med seg hjem og begynte å jobbe med den i den konkrete utviklingen (fase 2 og 3).

Noen måneder senere presenterte studentene 15 ulike skisseforslag til apper og spill. To løsninger ble valgt for videre konkretisering til full pilot (fortsett fase 3), pilottesting (fase 4) og implementering (fase 5). Appene fikk navnene VEGAs og Oppdrag VEGA. Pilotutviklingen ble gjort av et spansk designfirma som også utviklet illustrasjoner til hjemmesiden og skilt. De gjorde også egne testinger som involverte barn og psykologer.

I fase 3 valgte prosjektleder igjen å mobilisere fokusgrupper av elever fra Vega for å få innspill på illustrasjoner og på utformingen til app-piloter. Elevene ga poeng og rangerte løsningsforslagene, samt ga innspill til videre arbeid.

Dialog med elevene var viktig, men også utfordrende fordi elevene manglet erfaring med slike løyper. Dermed slet mange med å forestille seg mulige løsninger. Illustrasjonene ga imidlertid en konkretisering og visualisering som gjorde det lettere å teste hva som var bra eller dårlig, hva som manglet osv.

En student fra Westerdals hadde senere praksisperiode hos stiftelsen og gjennomførte test av app-piloten hun selv hadde initiert. Elever på Vega prøvde den, og diskusjonene ga feedback som førte til noen justeringer før implementering. Prosjektleder planla nye testinger som ledd i videreutvikling etter ordinær produksjon.



Snorkelløypa har 10 bøyer med informasjon og oppgaver.



## KONKLUSJON

Stiftelsen utviklet et nytt, helhetlig opplevelseskonsept med målgruppetilpassede opplevelser som er satt i produksjon. De lærte seg dessuten å arbeide grundigere og mer systematisk med utvikling, blant annet ved å involvere brukerne i innovasjonsarbeidet.

### KOMMENTAR

Fokusgrupper er tradisjonelt brukt som forskningsmetode og praktisk metode i markedsundersøkelser. Den brukes ofte i markedsorientert innovasjon i en tidlig fase for å forstå potensielle kunders/brukeres behov og interesser (som ved design thinking modellens fase kalt "empatisering"). I Vega-caset møttes fokusgruppene ansikt-til-ansikt, men det er også mulig å bruke digitale medier.

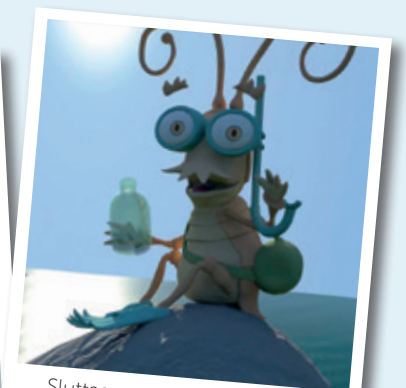
I et annet case i vår studie, ble fokusgrupper etablert også i lukkede Facebook-grupper (FB). Et lokalt nettverk av bedrifter utviklet tre topturprodukter med ulik vanskelighetsgrad på rutene (barnefamilier, vanlige turgåere, tureksperter). Over hundre personer deltok i fokusgrupper. Gruppene fikk info via FB på forhånd, så prøvde de ett av de nye produktene, og etter vandringen deltok de i et avtalt evalueringsmøte. Tilbakemeldingen i pilottestingene var svært lærerik, for eksempel så ble den enkleste ruta tiltenkt barnefamilier "slaktet". FB inviterte til å legge ut bilder og tekst blant annet om forventninger, erfaringer og innspill, den skapte over 8000 likes. Det ble en viktig markedskanal, der deltakerne ble ambassadører.

## HVA BEDRIFTEN LÆRTE

- De fikk tilbakemelding på eksisterende løsning og avdekket behov for endringer. De fikk avdekket behov for nye innovasjoner og kunnskap om behov og trender hos barn og unge.
- De erfarte at det kan være vanskelig å gi tilbakemelding til deltakere i fokusgrupper når gruppens forslag og innspill ikke er faglig gode nok.
- De innså hvor viktig det er å segmentere, altså å skille mellom ulike kategorier og behov også innenfor målgruppen barn og ungdom.
- De erkjente at det ligger et potensial i å involvere tilreisende barn og ungdommer ved en senere anledning.
- De forsto at elever som deltakere i fokusgrupper kan ha mye å bidra med fordi elevene kan gi innspill til bedre løsninger, men også fordi involveringen i seg selv kan øke målgruppens eierskap til tilbudet.
- De ble mer treffsikre og systematiske i sitt innovasjonsarbeid fordi de involverte brukerne (målgruppen) på en grundig og systematisk måte gjennom samtaler og annen testing i ulike faser av prosessen.
- De så at ved å involvere studenter får man tilgang til både kompetanse og tidsressurser som ofte er knapphetsfaktorer. Studentene kunne dessuten innta en mer nøytral rolle og med det gi stiftelsen tilgang på informasjon og innsikt som den ellers ikke ville ha fått.



En student fra Westerdals leder en fokusgruppe med elever fra Vega skole.



Sluttscenen fra animasjonen "Vega -24h" som introduserer temaet overlevelse.

Produktskisse er en tidlig prototype på produktet i form av en enkel beskrivelse som raskt testes. Skissen kan inneholde tekst med informasjon om sted, lengde, hva produktet består av, pris, samt hvilke kundebehov og "reason to go" produktet skal matche. Ofte følger det med bilder som illustrasjon. Det er en enkel presentasjon som lages raskt og er uten krevende design. Skissene ble testet for å få tilbakemeldinger fra turoperatører eller andre som representerte markedet. Poenget er å starte markedsinvolveringen tidlig for å unngå sterkt produktfokus og høyt ressursbruk på potensielt dårlige ideer, samt å lære av markedet før detalj utviklingen.

## ORGANISASJON

### ARENA LØNNSOMME VINTEROPPLEVELSER (ALV)

er en organisasjon eid av Vinter Troms ([www.vintertroms.no](http://www.vintertroms.no)), et klyngenettverk.

Dette var et prosjekt i Arena-klyngeprogrammet. Ved oppstart besto klyngenettverket av ca 43 deltakende virksomheter lokalisert i Troms. Ved avslutning av Arenaprogrammet hadde de rundt 61 virksomheter, noen lokalisert i Finnmark og Nordland fylke. I tillegg til reiselivsbedrifter og kulturaktører, deltok offentlig virkemiddelapparat og FOU-aktører. Hovedformål var utvikling av vinterturisme i området, tiltrekke flere gjester og øke omsetningen per gjest. Dette skulle gjøres gjennom produktutvikling og salg til internasjonale markeder, men også ved arbeid med nye charterruter, kvalitetssystem og utdanning.



## INNOVASJON OG PROBLEMSTILLING

Nettverket skulle utvikle attraktive og lønnsomme vinteropplevelser. Dette innovasjonscasen involverte delsektoren nordlysopplevelser. Bedriftene som jobbet med nordlys trengte å utvikle gode opplevelsesprodukter, og det var behov for relevante metoder for innovasjon.



# FASER I INNOVASJONSPROSESSEN

Tidlig del av fase 3 (Konkretisering), dvs rask konkretisering av ideer og evaluering av dem. Produkter som gikk videre ble senere testet av produkteier på markedet, derfor foregikk også noe testing i fase 4-5 (Pilottest og Implementering/produksjon).



## MÅLGRUPPER

Internasjonale markeder innen ferie&fritid, spesielt UK, Tyskland, Nederland og Russland.

## KUNDEVERDI

Primært fokus på emosjonelle og fysiske behov, men også læring om nordlys som fenomen, eller fotografering av nordlys. I tillegg kunne det være identitetsskapende for ikon-jegere ("been there, done that"), eller ha en eksistensiell verdi for personer som forbinder nordlys med magi (få vakre barn).

## DELTAKERE

Nettverksledelsen samt bedrifter fra indre Troms som jobbet med nordlysturer og ca 50 internasjonale turoperatører, spesielt fra UK, Tyskland og Nederland, som var på NTW (Norwegian Travel Workshop) det året.

"Å starte tidlig i en produktutviklingsfase eller en pakketeringsfase - og ikke bare jobbe på teoretisk grunnlag - det å ta med seg kunden eller noen som sitter veldig tett innpå kunden, distributøren inn i produktutviklingen, det har jeg praktisk erfaring med. Det sparer produktutvikleren for massevis av ressurser og ikke minst mange, mange kroner, fordi en ikke ser egenskapene i råvarene, eller en ser dem med produktbrillene. I de fleste produkttestene jeg har vært med på, er resultatet av revisjonsfasen forenkling. Altså vi gjør det for komplisert og vi vektlegger ikke nok det som trigger en reise. Vi er for opptatt av så usannsynlig mange forskjellige elementer og ting som skal pakkes eller utvikles på samme gang, at vi går oss litt vill, vi ser ikke skogen for bare trær. Så, å ta med kunden tidlig inn er usannsynlig verdifullt".

“Reiselivsnæringen i nord har behov for systematisert kunnskap for å iverksette effektive innovasjons- og utviklingsprosesser”

# INNOVASJONSPROSESSEN

Nettverket trengte å utvikle gode produkter, i dette caset jobbet de med nordlysprodukter. Nettverksledelsen fasiliterte arbeidet og mente at tidlig markedstesting var viktig. Ledelsen ga bedriftene i oppdrag å utvikle ideer til produkter, samt å lage enkle produktskisser som konkretiserte ideene. 16 nye nordlysprodukter (noen var pakker) ble laget på skissenivå.

Testingen ble planlagt av nettverksledelsen som inviterte turoperatører fra UK, Tyskland og Nederland som skulle delta på neste NTW til en *testworkshop*. Ca 50 deltok i testworkshopen der produktene ble presentert skriftlig og muntlig. Noen tilbakemeldinger kom umiddelbart i samtaler på messen. Alle turoperatørene som deltok i *testworkshopen* fikk mail og 42 av dem ga tilbakemelding via *Questback survey*. Nettverket så kjapt hvilke produkter som fikk god og dårlig tilbakemelding. Fire av produktforslagene ble slaktet umiddelbart fordi turoperatørene mente at de ikke passet til noen av markedene. Av de 12 resterende, viste tilbakemeldingene at 8 kunne ha livets rett etter mindre endringer. I følge informanten er det svært viktig å jobbe systematisk med endringene. Det er nødvendig å vite hva distributørene mener bør endres og dokumentere det overfor produkteier. Det er bedre at "blodbadet" skjer tidlig enn at det skal skje når man har lagt ned mye arbeid i utvikling og salg av produktet. I tillegg slipper kundene å utsettes for opplevelser med for lav kvalitet eller relevans.

Etter produktskissetesten kan bedriftene konsentrere seg om de gode ideene/skissene og konkretisere og ferdigstille disse. Noen bedrifter testet deretter mere utviklede prototyper, piloter eller

implementerte produkter mer eller mindre systematisk i markedet for å gjøre ytterligere revisjoner.

*"I løpet av denne vinteren har produktene blitt bearbeidet, testet litt ut i praksis med bakgrunn i tilbakemeldinger fra operatørene, for å ta bort salgsstoppere og uinteressant produksjon. Og vi ser også i mange andre sammenhenger hvor jeg bruker metodikken at veien til kommersialisering og oppholdet i blodbadet blir så vanvittig mye kortere når en tar med markedet praktisk inn i prosessen".*

Produktene har ofte blitt annerledes enn aktørene tenkte i begynnelsen: *"Det kunne ha gått ordentlig galt om vi ikke hadde hatt den selvpålagte metodikken med å ta produktene ut i en tidlig fase, fordi vi så ting annerledes enn markedet".* Innovasjonsarbeid tar gjerne tid, og i stedet for å kjøre en lukket prosess helt til det nye produktet skal selges eller kjøres første gang, gir dette en tidligere åpning av innovasjonsprosessen: *"Hvis man har brukt mer enn fire til seks timer før man tar det ut i markedet, så tenker jeg at dedikasjonen til produktideen blir så sterk at det blir vanskelig å revidere den. Og det blir alltid en revisjon. Produktarkene er jo veldig enkle og premature presentasjoner av produktene. Men i forhold til distributører som jo er vant til å se produktet på en sånn måte, så holder det i massevis for å kommunisere et tenkt produkt. Det er fortsatt ikke lagt ned så mye arbeid at det blir vanskelig å omdefinere det, for det er hele poenget med testingen. Det blir aldri som planlagt. Det er alltid noe en ikke har sett eller et eller annet som er vektlagt for mye. Så litt av hemmeligheten er å komme fort til produktarkene".*

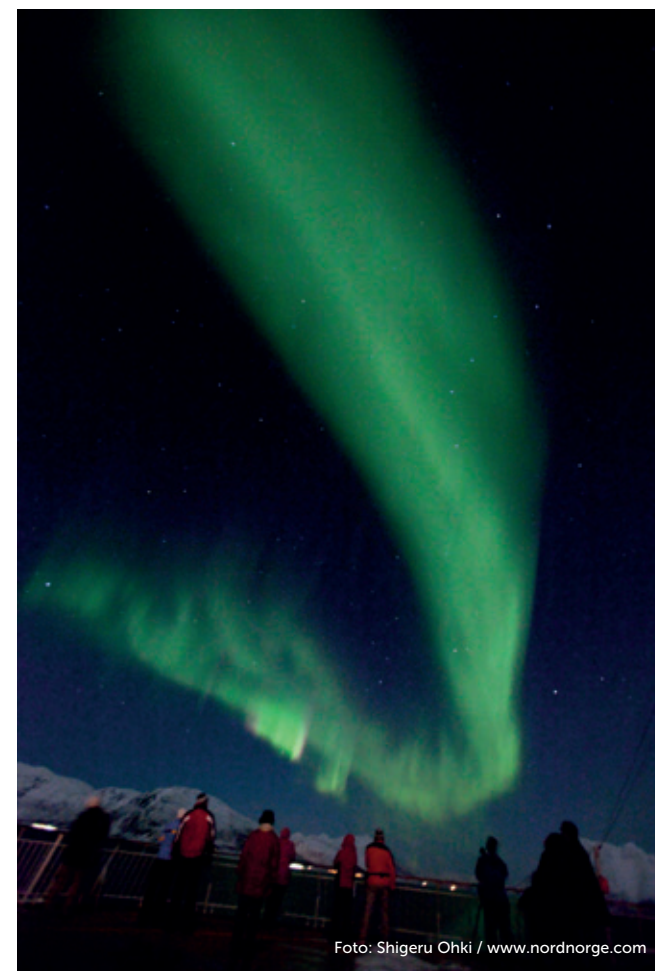


Foto: Shigeru Ohki / [www.nordnorge.com](http://www.nordnorge.com)



## KONKLUSJON

Rask prototypetest bidro til visualisering, kommunikasjon, evaluering og valg av hvilke ideer som burde konkretiseres til ferdige produkter. Dermed hindret man ressursløsning på dårlige ideer og kunne heller bruke ressurser på de gode ideene. I stedet for at produsentene skulle lansere ferdige produkter som markedet kanskje ikke ville ha, åpnet de opp innovasjonsprosessen ved å involvere aktører fra markedet i utviklingen.

### KOMMENTAR

Metoden har også blitt brukt på andre arenaer enn NTW, blant annet workshop i Asia med turoperatører I dette caset ble deler av feedbacken gitt gjennom en markedsundersøkelse sendt ut med epost. I andre case har informanten brukt lukkede facebookgrupper (FB). I følge informanten fungerte FB ulikt i ulike markeder, da noen land er mindre aktive brukere av FB (informanten mente det var ok for UK, men ikke Tyskland). Han har i andre case også kombinert pilottesting og fokusgrupper i lukkede FB-grupper (se kommentar under case 3).

## HVA BEDRIFTEN LÆRTE

- Metoden gir rask prototypetesting og ide-valg basert på markedskunnskap og involvering av markedet i innovasjonsarbeidet.
- Bedriftene lærte å bruke en åpen innovasjonsprosess, Ikke minst økt kunde/markedsinvolvering og fokus på reason to go, i stedet for et rent bedrifts- eller produktperspektiv.
- Metoden reduserer faren for bruk av ressurser på dårlige ideer/innovasjoner, og styrker fokus på det som viser seg å være gode ideer.
- Metoden reduserer feil og gir innspill til forenklinger, noe som kan øke kvaliteten på produktene.
- Ideene utvikles til produkter på en bedre og raskere måte.
- Markedsinvolveringen kan gjøre det lettere å selge produktene senere.
- En ulempe med metoden er at turoperatører eller andre testere kan være taktiske i sine tilbakemeldinger fordi de ønsker å holde prisen nede, så de kan øke egen fortjeneste. Deler av innspillene disse gir kan derfor være farget av egeninteresse. Man må derfor stole på egne kalkyler og sikre at de dekker både kostnader og bruttofortjeneste.



Manus og øvinger er to verktøy som er vanlig å kombinere innen film og teater. Manus er en prosessbeskrivelse av hovedlinjer eller detaljer om handlingene i opplevelsen, inkludert hvem sier og gjør hva, når og med hvilke klær og utstyr. Når sekvenser visualiseres med bilder, kalles det gjerne "storyboard". Utvikling av manus og storyboard kan sees som prototyper. Med øvinger (eks rollespill og simuleringer) menes at personalet trener på hele eller deler av produksjonsprosessen ut fra manus/storyboard. Når disse ikke er ferdig utviklet, kan øvingen sees som prototypetesting. Når det kjøres generalprøve, kan det sees som pilottest.

## BEDRIFT

### Lofotr Vikingmuseum i Lofoten ([www.lofotr.no](http://www.lofotr.no))

Lofotr Vikingmuseet i Lofoten er del av Museum Nord og deltaker i klyngenettverket Arena Innovative Opplevelser. Museet er plassert der man har gjort arkeologiske funn fra Vikingtiden.



## INNOVASJON OG PROBLEMSTILLING

Museet planla arbeidet med innovasjon av attraktive opplevelsesprodukter mer i tråd med opplevelsesøkonomien, ikke som en tradisjonell museumsproduksjon. Hurtigruten trengte flere opplevelsesprodukt som passet inn i deres konsept "Hunting the light". De skulle ha høy kvalitet og kunne leveres daglig. Museet fikk forespørsel fra Hurtigruten om de kunne utvikle et opplevelsesprodukt som kombinerte kultur og måltid, og med det startet utviklingen av produktet "vikingilde" (to sesongvarianter, kjøres på engelsk).



# FASER I INNOVASJONSPROSESSEN

Noe testing i fase 1-2 og 5, mest i fase 3 og 4.



## MÅLGRUPPER

- Hurtigruten som bedriftskunde og mellomledd/turoperatør.
- Turister på Hurtigruten. De går i land i Stamsund, busses til Lofotr og drar så videre til Svolvær der de går ombord igjen.
- Andre turister: Det er senere åpnet for booking også fra andre grupper og individuelle gjester.

## KUNDEVERDI

Lære om vikingtiden, spesielt det religiøse aspektet med ofring til gudene. Opplevelse gjennom å se og høre fysisk teater med gjenstander og historiefortelling. Emosjonelt gjennom å sanse og føle den helt spesielle atmosfæren i rommene og handlingene som utføres. Kulturen formidles samtidig med middagsmåltidet som framstår som et vikingegilde.

## DELTAKERE

Museet med ledere, inkludert konservator og medarbeidere. Kontaktperson i Hurtigruten som kunde /bestiller spesielt, delvis også selgere derfra. Teaterinstruktører (i starten, men også senere ved innøving av større endringer) og instruktører i stemmebruk.

“Vi startet dette i nær dialog med kunden, vår kontaktperson i Hurtigruten. Først gjorde vi noen øvinger for oss selv, samt diskuterte med kunden. Vi spilte “ball” med han helt fra starten. Han var med fra idestadiet til vi hadde produktet ferdig. Da kom han tilbake med en liten gruppe selgere fra Hurtigruten, og vi kjørte gjennom det, hadde en generalprøve med kunden til stede. Det ble som en simulering. Så fikk vi tilbakemeldinger”.

“En smak av vikingtid.”

# INNOVASJONSPROSESSEN

Innovasjonsarbeidet ble igangsatt basert på behov og trender avdekket av Hurtigruten i *kundeundersøkelser* (testing i fase 1 ble dermed gjort av dem gjennom surveys). Hurtigruten utviklet så opplevelseskonseptet "Hunting the light", et konsept som trengte mange væruavhengige produkter, noen om bord, men også noen på land i samarbeid med lokale leverandører. I Lofoten ble Lofotr kontakten om en ide om kultur og måltidsopplevelse som passet inn i mørketida (ble senere laget en sommerversjon). Samtidig deltok museet i Arena Innovative Opplevelser, der de lærte om opplevelsesøkonomi og verktøy innen opplevelsesdesign som de ønsket å bruke i innovasjoner. De kombinerte sentrale dimensjoner i opplevelsesdesign, som historiefortelling, matopplev-

elser og teater. Under utviklingen lagde og brukte de manus og delvis storyboard, i tillegg til *øvinger*, som kan sees som prototypetester. Det var også en *generalprøve (pilottest)*. Tilbakemeldingene fra Hurtigruten etter generalprøven ble grundig dokumentert, og i etterkant ble produktet justert ut fra tilbakemeldingene. De har hatt hjelp av eksterne fagpersoner med kompetanse innen teaterinstruksjon og stemmebruk. Hurtigrutens representant deltok som aktiv sparringspartner i *dialog*. Dette fungerte som testing av ideer og konkretiseringer (prototyper). Både ledelse og medarbeidere har deltatt i øvingene. Konservator startet arbeidet med manus, som så ble justert i samarbeid med andre medarbeidere og "brukere". De ansatte fikk mulighet til å påvirke

og definere rollene, slik at de følte seg trygge. De ansatte serverte mat/drikke, men skulle også være skuespillere og historiefortellere. I starten var det mye usikkerhet og vegring mot rollespill. Noen av dem som var leid inn for å jobbe med matproduksjonen valgte å slutte. De som fortsatte har utviklet seg enormt. Etter lansering, og ved ordinær produksjon, har det vært en pågående innovasjon spesielt ved nye sanger og bruk av musikkinstrumenter. Også disse inspireres av og testes spesielt basert på sluttbrukernes (gjestenes) evalueringer (gjøres ofte av Hurtigruten).



Foto: Roger Johansen / [www.nordnorge.com](http://www.nordnorge.com)

*Husfrua får blot-bolle og teine og gir høvdingen mjødglasset:*

Høvdingen:  
Skål for Odin friends, skål.

*Husfrua får glasset tilbake igjen og gir høvdingen blot-bolle og blot-teine tilbake. Volven er i stadig bevegelse rundt bålet. Høvdingen stanser foran Frøy.*

Høvdingen:  
Hill deg Frøy, du hersker over regn, solskinn og jordas vekst  
Kom og vær med oss i kveld,  
Du fruktbarhetens Herre,  
Sorg for at vi får det godt i det året som kommer

*Høvdingen skvetter blod på Frøy mens han sier:*

Vi ønsker lykke og grøde  
- på marken  
- blant buskap  
- blant mennesker

Se til at året blir fredfylt  
Og at frende forblir frende.

*Husfrua mottar blot-bolle og blot-teine i en rituell gest og tar med seg blot-bolle og blot-teine ut. Ho gir mjødglasset til Høvdingen som vende seg mot gjestene.*

Høvding:  
To a good year, and to peace – skål!!

## KONKLUSJON

Disse to kombinerte metodene av prototyper i form av manus/storyboard og testinger av disse ved øvinger, ga en systematikk i konkretisering og testing, spesielt i fase 3-4, men også delvis før og etter. I tillegg ble det testet gjennom dialog/sparring. Generalprøven kan sees som en pilot-testing. Medarbeidere og kunder (spesielt bedriftskunder) ble involvert i innovasjonen.

### KOMMENTAR

Beskrivelser av produksjonsprosessen er vanlig innen service (jf blue prints) og noen opplevelsessektorer. Selv om manus og øving brukes mest innen film og teater, kan verktøyene også brukes innen andre kulturopplevelser, samt for natur- og måltidsopplevelser.

Et manus trenger ikke være som i et skuespill, der alt de ulike rollene sier og gjør er beskrevet. Det kan være et grovmanus, der aktørene eksempelvis skal fortelle om de ulike vinene som serveres, hvor maten kommer fra, hvilke mattradisjoner man har på stedet, eller hvem av naturguidene som skal ha ansvar for å fortelle om hva og når. Manus kan også beskrive andre hovedoppgaver (eks båltenning) som bør gjøres når og hvor. Jobbing med manus kan gjerne kobles til arbeid med dramaturgi (se case nr 2 og 7). Se også case 2 om rekognosering som test og øvinger på kjøreplan innen naturopplevelser, og sparring og øving på kjøreplan innen måltidsopplevelser i case 6.

Testing kan være viktig også i arbeid med videreutvikling. Lofotrs to varianter av vikinggilde er veletablerte produkter som fortsatt videreutvikles. Bedrifter fra to klynger har blant annet testet sommerprodukter ved bruk av et mini-testskjema (utviklet av Eide, Nord Universitet, det kan fås ved å kontakte henne: dorthe.eide@nord.no, og planen er at det skal komme et eget verktøyhefte på minitesten som kan lastes ned på [www.innopp.no](http://www.innopp.no)). PhD-studenter har testet det samme opplevelsesproduktet, da med fokus på historiefortelling og dramaturgi. I tillegg har forskere fra prosjektet Nasjonalt kvalitetssystem for opplevelsesbasert reiseliv testet opplevelsen med et omfattende kriteriesett og gitt feedback i etterkant. Begge de to siste testverktøyene ble brukt i fase 5, men verktøyene kunne gjerne ha blitt brukt også i tidligere faser, ikke minst i en pilottest.

## HVA BEDRIFTEN LÆRTE

- Manus/storyboard gir en gjennomtenkt prosessbeskrivelse av sekvenser og roller i opplevelsesproduktet. De gjør at ideer blir konkretisert i praksis, ideer visualiseres og det åpnes for dialog og øvinger som fungerer som testing. Testing gir læring og justeringer.
- Nå brukes verktøyene også i andre sammenheng, for å få en mest mulig realistisk gjennomføring før et produkt eller et event gjennomføres.
- Manus og øvinger er ikke kun relevant ved innovasjon, men også ved opplæring av nyansatte og ved forberedelse til ny sesong.
- Manus og øvinger er også nyttige verktøy ved videreutvikling av produkter, for opplevelsesprodukter blir aldri helt ferdig utviklet.
- De bruker nå grovmanus med et visst rom for improvisasjon for den enkelte medarbeider.



Foto: Roger Johansen / [www.nordnorge.com](http://www.nordnorge.com)

*Kunnskapsbasert eksternvurdering* gjøres på hele eller deler av det nye opplevelsesproduktet. Her tester man med kunder tilstede, og lar kunder observere og evaluere ut fra henholdsvis kundeperspektivet og fagperspektiv (her: opplevelsesdesign). Testerne skriver notater etter at de har deltatt i piloten, før de gir direkte feedback i et dialogmøte. Her deler testerne sine vurderinger og forslag, mens bedriften kan stille dem spørsmål. I konkretiseringsfasen brukte medarbeiderne andre metoder (produktskisse/skisse til manus, samt sparrer/tester på hverandre).



## BEDRIFT

### Thon Hotel Lofoten ligger i Svolvær ([www.thonhotels.no/hoteller/norge/svolvar](http://www.thonhotels.no/hoteller/norge/svolvar))

Thon Hotel Lofoten er en del av Thon-kjeden og medlem i klyngenettverket Innovative Opplevelser. Siden oppstarten har de vektlagt opplevelser i tillegg til de tradisjonelle hotell-tjenestene. Hotellet ligger i samme bygg som Svolvær kulturhus, noe som gir mulighet til å lage pakker som kombinerer kulturarrangement, overnatting og matopplevelser. De har utviklet egne måltidsopplevelser hvor de presenterer lokal kultur og natur, og hvor kokkene og servitørene inntar scenen. Innovasjonene gjøres ofte i samarbeid med lokale aktører. Mest kjent er julebordene og opplevelsesbanketter for ca 200-450 deltakere. De er også kjent for sin prisbelønte frokost, og har fått priser for bidrag til destinasjonsutvikling.

## INNOVASJON OG PROBLEMSTILLING

Flere mindre og mellomstore grupper (bedriftsmarkedet) hadde etterspurt opplevelsesprodukter rettet mot mindre grupper. Opplevelsesbankettene lages kun til store grupper på grunn av kostnadene. Direktøren hadde ideer til et nytt opplevelsesprodukt kalt "levende måltid" for grupper på 20-30 deltakere. Ved forespørsel fra ansvarlig for kurset "Opplevelsesdesign" om hotellet hadde et produkt som kunne testes, foreslo han en pilot basert på den ideen.



# FASER I INNOVASJONSPROSESSEN

Vi har valgt å tolke gjennomføringen av måltidet og evalueringen av det som en pilottest (fase 4). I tillegg ble det også gjort litt annen testing under fase 2 og 3 (Ideer og Konkretisering).



## MÅLGRUPPER

Grupper på ca 20-30 deltakere innen kurs & konferanse-markedet eller andre grupper som ønsket måltidsopplevelser preget av lokal kultur og lokale råvarer.

“Jeg synes det var veldig lærerikt, for vi fikk jo direkte, ærlige og edruelige tilbakemeldinger. Vi blir lett blasert når vi er ute i salen og gjør sånne ting. For alle skryter så hemningsløst; “det er det beste og fineste og flotteste”. Men når vi får være med på en evaluering som dette, er tilbakemeldingene direkte, nøyaktige og ordentlige. Så det er veldig, veldig bra for vår del. Vi tok notater som vi så på etterpå sammen med de andre her på huset. Vi lærte av de tingene vi snakket om der.” (informant A).

## KUNDEVERDI

Først og fremst skal gjestene gis en emosjonell opplevelse gjennom å sanse (se, lukte, smake) og høre fortellinger. En viktig del av dette er at kunden lærer om lokal kultur og råvarer, og om tradisjonelle og nye tilberedningsmåter av råvarene. Det er også verdtfullt å få en sosial opplevelse med de andre i gruppen, og å bli mett (funksjonell verdi).

“Jeg tror ikke pilottesting er gjort før der alle kan gi feedback. Hvis du ikke har en gruppe som kommer og tester deg, blir du ofte gående i det samme sporet. Jeg tror at pilottesting er kjempebra for oss. Litt adrenalin, men det gir også masse tanker om at vi faktisk må fornye oss, og det blir lettere å skape nye ting” (informant B).

## DELTAKERE

Direktøren deltok på idestadiet. To mellomledere (kjøkkensjef og assisterende kjøkkensjef) deltok i konkretiseringen av innovasjonen, og de var aktive under selve pilottesten. I tillegg hjalp en servitør og kjøkkenpersonalet til under pilottesten. Under feedbackmøtet deltok i tillegg til de to nevnte mellomlederne, også to andre mellomledere (Food and Beveragesjef og resepsjonssjef). Testerne var 20 studenter (de fleste jobbet innen reiseliv eller kultur) og tre faglærere fra kurset Opplevelsesdesign (Nord Universitet). Det var 27 gjester til middag.

“ Lokale råvarer, kultur og mattradisjoner – maten er det første vi kultiverte ”

# INNOVASJONSPROSESSEN

Ideen til produktet "Levende måltid" for mellomstore grupper, kom fra direktøren. Tanken var at måltidet skulle levendegjøre gjennom aktiv bruk av fortellinger og interaktiv samhandling med gjestene, ikke minst gjennom sanseopplevelser. I ukene før og under pilottestingen var direktøren mye på reise, det var derfor kjøkkensjefen og hans assistent som fikk arbeidet med å konkretisere ideen. Vanligvis gjøres konkretisering med direktøren, og da er de gjerne 5-6 i et team. De to jobbet nå delvis hver for seg med å foreslå råvarer og retter, hvilke fortellinger de ønsket å fortelle og når de enkelte hendelsene i opplevelsen skulle skje. Underveis møttes de for å presentere produktutkast med en kjøreplan (prototype), teste på hverandre og koordinere:

*"Jeg var litt usikker på om det var dette han hadde lovet. Og så er det ofte sånn at når vi er fem stykker som sitter og tenker, så tenker vi som regel bedre enn to alene. Så vi jobbet med det de to ukene før. Men det var på planleggingsstadiet, finne de gode historiene, finne elementer som vi kan plukke inn, gå gjennom for oss selv når gjør vi hva, hvordan gjør vi det og så videre. Vi var tidlig klar over at vi hadde lyst til å lage en sak hvor vi formidlet matkulturen vår. Jeg føler at det gjorde vi ved å ta inn elementer fra de lokale råvarene som har en historie, men historien må jo også bli fortalt. Og det er der vi har prøvd å legge den der levende biten kan du si... Vi gikk gjennom hvem som fører ordet i forhold til hva, altså laget kjøreplan for oss selv rett og slett. Ikke trene på å stå fremfor speilet å snakke, det gjorde vi ikke. Vi dobbeltsjekket med hverandre at vi ikke sa det samme, at vi holdt oss til fakta, og at vi var enig om når jeg skulle supplere han og han supplere meg. Litt sånn at vi laget skuespillet i lag. Jeg er tilhenger av at vi stensilerer opp og du kjører på dataen så alle*

*forstår. Men den her gangen satt vi bare med blokka fremfor oss og gikk gjennom. Så vi skrev ikke noe manus fordi de tingene som vi skulle si, de er vi ganske trygge på"* (informant B).

Produktet ble testet i januar (når Lofotfisket starter), under en tredagers samling for studentene hvor opplevelsrom og fortellinger var hovedtema. Under testen ble det fokusert på disse temaene, samt hva som var bra og hva som burde bli bedre. Bedriften visste ikke hvilket perspektiv de ville bli testet ut fra. Kokkene syntes det var utfordrende å gjøre "research", fordi de visste at testerne var en krevende gruppe (at de gikk på et kurs om opplevelsesdesign, og at de hadde lange dager) og at gruppa var heterogen: "Hvordan skal vi klare å treffe alle?". Menyen bestod av fire retter: (1) torsketunge og -kjaker, 2) innbakt kveite, 3) lammeskank og -ribbe, og 4) dessert. Den enkelte bestilte drikke selv. Måltidet bestod også av fortellinger og interaksjon underveis, det var dette som gjorde det til et "levende måltid", noe som også var fokus i testingen. Måltidet foregikk i et eget rom i restauranten, rundt et langbord. De to kokkene hadde et arbeidsbord like ved der de bearbeidet maten, og ba oss komme frem til dem minst en gang (se bilde).

Morgenen etter var det tid for tilbakemeldinger og innspill. Her deltok studentene, lærerne og fire av hotellets mellomledere. Lederne noterte flittig. Ett av hovedforslagene var: flott med fortellinger, gjerne flere fortellinger og mer interaksjon. En av mellomlederne kommenterte at de var redde for å forstyrre gjestenes prat, men han ser de bør ha en plan som de kan justere med mindre eller mere fortellinger avhengig av hva gjestene kommuniserer underveis: "Det er en balansegang som vi må bli mye flinkere til".





## KONKLUSJON

Pilottesting med gjester kombinert med kunnskapsbasert eksternevurdering (testing) ut fra opplevelsesdesigndimensjoner og systematisk feedback, var en ny metode for kokkene. De syntes den ga flere innspill og dermed mer læring og kvalitetsjustering enn hva de vanligvis får. Testingen og evalueringen ga dem mange innspill til videreutvikling av piloten.

### KOMMENTAR

I dette caset var de faglige "brillene" enkle. Det var fokus på opplevelsesrom og fortellinger, og testerne var studenter og lærere fra kurs med relevant faglig innhold. I etterkant av dette caset har Nord Universitet (v/Eide) utviklet og brukt flere og grundigere verktøy som kan benyttes ved testing. Ett slikt verktøy er "minitest" (se kommentarfeltet i case 5). Minitesten fokuserer på opplevelsesdesigndimensjonene opplevelsesrom, kunde-interaksjoner, fortellinger og dramaturgien med et kundereiseperspektiv, dvs fasene før, under og etter opplevelsen. Skjemaet består av 12 spørsmål, det kan fritt anvendes, men det forutsetter at testere har nødvendige forkunnskaper om dimensjonene. Minitesten er en spinn off av forskningsprosjektet 'Opplevelser i nord', samt forsknings- og innovasjonsprosjektet 'nasjonalt kvalitetssystem for opplevelsesbasert reiseliv'.

## HVA BEDRIFTEN LÆRTE

- » Å aktivt bruke fortellinger og interaksjoner med gjester og sanser knyttet til råvarer, måltider, lokal kultur og natur, samt være sensitiv underveis og justere omfanget til kundegruppen.
- » Å være bevisst på bruken og design av opplevelsesrommet (eks bordet var for bredt, det hindret sosial interaksjon).
- » Å forberede en pilottesting gjør at de jobber mer systematisk og grundig med konkretisering (i form av prototype) og testing på hverandre i forkant
- » At kunnskapsbasert og systematisk feedback på pilot kan gi mer læring enn mer tilfeldige kommentarer fra gjester under eller like etter en opplevelse, eller møter med bestiller av et gruppearrangement. Det var særlig bra å få feedback muntlig fra alle deltakerne samlet.
- » At testing av hele eller deler av piloten kan gi innspill ikke bare om opplevelsesproduktet, men også om andre tema som for eksempel hvordan aktørene samarbeider, utfordringer knyttet til logistikk/timing og booking.
- » At medarbeiderinvolvert innovasjon med mellomledere, fungerer bra når man kombinerer dette med kundeinvolvering og fagperspektiv.





# SAMARBEID BEDRIFT-FORSKER

CASE 7

*Samarbeid bedrift og forskere er hovedmetoden her. Forskere introduserte bedriften for verktøy og kunnskap. Sammen utviklet de en pilot på en opplevelse og ble enige om hvordan den kunne testes. Bedriftens erfaringer fra tidligere opplevelsesprodukter ble diskutert, og ved bruk av verktøyet *dramaturgikurve* ble den nye opplevelsen utviklet. Sammen utviklet de en metode for innhenting av informasjon om kundene før ankomst, slik at de visste noe om inngangsposisjonene deres. De utviklet også en prosedyre for hvordan piloten skulle evalueres i etterkant gjennom *kundefeedback*.*



## BEDRIFT

**Bodøgaard ligger i Bodø**  
[www.bodogaard.no](http://www.bodogaard.no)

Bodøgaard Kunst & Kultur har en permanent utstilling av den kjente maleren Oscar Bodøgaard. Bedriften presenterer også kunst av to av hans barn; skulptøren Harald Bodøgaard og tekstilkunstneren Ingrid Bodøgaard. Bodøgaard Kunst og Kultur har to andre permanente utstillinger: en ikonsamling og en etnografisk samling, videre viser de ambulerende kunstutstillinger. I tillegg har Bodøgaard en kafe. Bedriften tilbyr konferansepakker, bryllup- og konfirmasjonspakker, altså lokaler og matservering til både bedrifts- og privatkundemarkedet. Bedriften har fem møterom av ulik størrelse.



Foto: Rune Nilsen / [www.visitbodo.com](http://www.visitbodo.com)

## PRODUKT OG PROBLEMSTILLING

Kultur- og måltidsopplevelse (tre retter) var en kombinasjon de hadde produsert flere ganger, men det var ting som ikke fungerte godt nok. Etter diskusjoner med bedriften ble vi enige om at det var tre utfordringer: 1) eier /gründer var "nær-synt" når det gjaldt bedriftens tilbud; alt var like viktig. Bedriften ville vise fram alt de hadde til de besøkende. Dette forhindrer gjenkjøp ("Vi har jo sett alt"), og det gjorde at de besøkende fikk for mange inntrykk noe som ga uklar verdiskaping. 2) bedriften hadde lite forkunnskap om gjestene fordi de ikke hadde rutiner for å spørre kundene på forhånd eller fordi produktet ble solgt av andre aktører enn bedriften (ofte flere ledd). Bedriften hadde imidlertid notert at grupper fra bedriftssegmentet som kom for å spise middag og få en kulturopplevelse, ofte var slitne. De hadde sittet hele dagen og var ikke i stemning for mer "input", dessuten tilbød de en kulturopplevelse som kun var "se og høre, ikke røre". 3) at det i en liten bedrift også er vanskelig å involvere alle ansatte da de har ulike roller og arbeider til ulike tider. Det er heller ikke alle som kan eller vil stå på "scenen" som historiefortellere.

# FASER I INNOVASJONSPROSESSEN

Testing foregår primært i fase 3 (Konkretisering) gjennom sparring og skissering av dramaturgikurver) og fase 4 (Pilottesting), og noe ved ideutvikling (fase 2).



## MÅLGRUPPER

Grupper på ca 20-30 deltakere innen kurs- og konferanse-markedet (bedriftskunder) som ønsket måltidsopplevelser i kombinasjon med en kulturopplevelse (galleribesøk).



## KUNDEVERDI

Sosial samhandling med andre gjester blant annet med utgangspunkt i quiz basert på «rare ting» fra de etnografiske samlingene, økt kunnskap om kunst og kunstnerne representert på galleriet. Emosjonell verdi ved å sanse kunsten og maten (se, lukte, smake), samt å bli mett (funksjonell verdi av maten). Å få kundene til å gå fra konferansemodus til lek og sosialt samvær gjennom bruk av flere sanser.

“Vi måtte faktisk sette oss ned og planlegge helheten, vi laget en regi”.

“Det er alltid nyttig at noen kommer inn og stiller spørsmål.”

## DELTAKERE

I ideutvikling, konkretisering og pilottesting deltok eier/gründer samt daglig leder i bedriften. En servitør og en kokk deltok i produksjonen under pilottesting. To forskere deltok i konkretiseringen og deler av pilottesting. Gruppen på ca 25 gjester deltok under besøket, og noen få av dem evaluerte og ga feedback.

“Fra foredrag til lek og rør.”

# INNOVASJONSPROSESSEN

Det var vi forskerne som kontaktet bedriften fordi vi mente prosjektet kunne passe bedriften. Både eier/gründer og daglig leder var åpen for et samarbeid. Daglig leder var nyansatt. På det første møtet mellom de to forskerne, eier/gründer og den nye daglige lederen, gikk de gjennom bedriftens produksjonsprosess, utfordringer, muligheter og hva de ønsket å gjøre. Videre tok de opp hvilken kunnskap bedriften hadde om de besøkende og hvordan de fikk bestillinger. Det viste seg at bedriften, når det gjaldt bedriftskunder, av og til var langt ute i verdikjeden og ble kontaktet av bedrifter som arrangerte kurs- og konferanser med opplevelsesinnslag, eller av reisearrangører. På det første møtet gikk vi også gjennom prosessen før opplevelsen med innkommende bestilling og hvordan menyforslag ble presentert for bestiller, samt hvordan bedriften organiserte middagen og de tilhørende omvisningene.

Etter første møte ble det klart at bedriften "ga for mye". De brukte alle sine tilbud; tre kunstnere, ikonsamling, etnografisk samling samt evt ambulerende kunstutstillinger. Vi ble enige om at tilbudet måtte spisses til kun å omfatte en til to av kunsttilbudene. Bedriften fikk i oppdrag å velge en bestilling som vi skulle jobbe sammen om. De skulle også ringe sin oppdragsgiver for å få vite mer om gruppen som skulle komme (hvem de er, forventninger, og hva de har gjort før de kommer). Da fikk de vite at gruppen bare hadde én dag i Bodø, de skulle være i møte hele dagen før de kom til bedriften. De visste ikke om dette var en gruppe der folk kjente hverandre eller om de skulle bli bedre kjent denne kvelden. De visste heller ikke om gjestene var kunstinteressert.

I møte nr to diskuterte vi gjestenes mulige behov. Når de kom til Bodøgaard Kunst & Kultur etter en lang dag på konferanse, hva forventet de? Vi antok at de hadde behov for å "riste litt løs" ved

å røre på seg og prate med hverandre, at de kanskje var sultne når de kom og at de var mentalt slitne. Sammen kom vi fram til at bedriften skulle prøve noe nytt: istedenfor å ta en guidet tur gjennom galleriet med masse informasjon, kunne den etnografiske samlingen være en fin plass å starte. Der er det mange objekter som kan spore til interaksjon med objekter og deltakere, og til sansning og samtale uten guiding. De skulle også få et glass vin som velkomst og litt fingermat. Vi diskuterte så hva som skulle skje etter at de hadde vært i den etnografiske samlingen. Deler og helhet måtte planlegges grundig, og her ble dramaturgikurven et godt verktøy (jfr bilde).

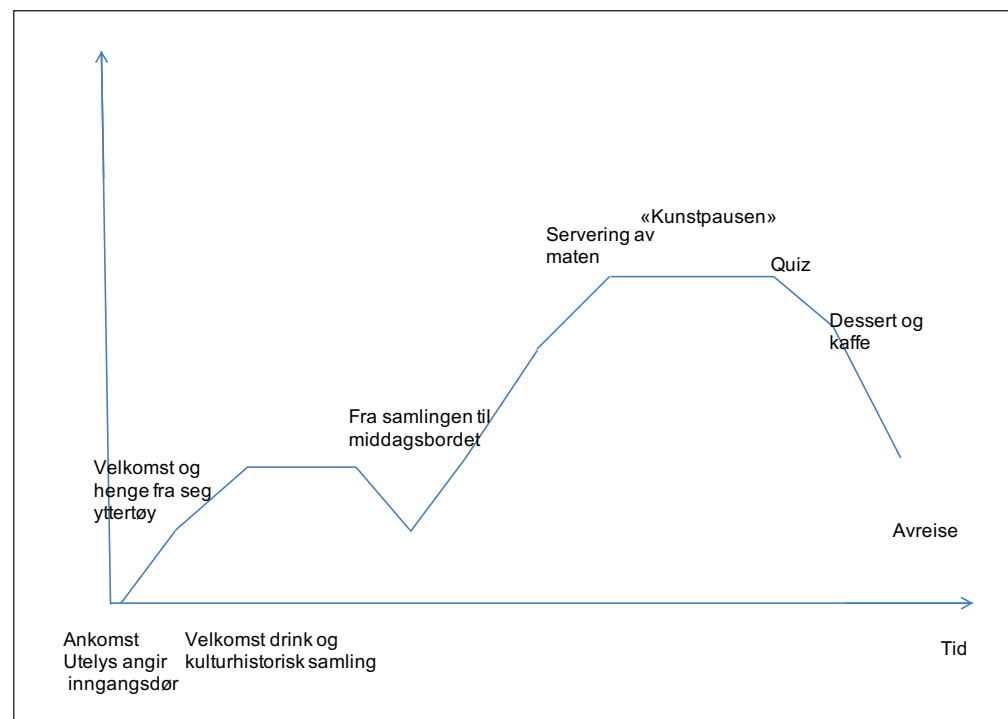
Hva skulle foregå mellom forrett og hovedrett? Hva skulle skje mellom hovedrett og dessert? Målet var at gjestene skulle komme inn i en helt annen verden der de kunne legge bak seg det som hadde skjedd i løpet av dagen. Hodet og kroppen skulle bli klare for å ta imot maten, og gjestene skulle åpne seg for kunsten. Den frie vandringsen i etnografisamlingen skulle være "brekkstangen" for dette.

I møte tre planla vi hvordan bedriften skulle få tilbakemelding fra kundene og gjestene i pilottestingen. Vi ble enige om at bedriften etter besøket skulle kontakte best-

illeren, samt få tilgang til noen av deltakerne. Det ble laget et enkelt evalueringsskjema til dette formålet.

Resultatet av evalueringen (kontakten med bestilleren og oppfølging av et par av gjestene) viste at alle hadde vært fornøyde. Å starte besøket i den etnografiske samlingen fungerte godt, selv om flere lurte på om de hadde kommet til en "skrotkjeller".

I tillegg til de tre møtene var det noe oppfølging på mail i etterkant mellom bedriften og forskerne.



## KONKLUSJON

Forskerne bidro med ny kunnskap, verktøy og andre perspektiver. Det ga en mulighet for å "snu produktet på hodet". Det innebar at en både i egentlig og overført betydning fant en ny inngang (start i etnografisamlingen) og et mer spisset produkt. Dette var et resultat av samarbeidet mellom bedriften og forskerne. Bedriften fikk et push for å jobbe mer kundeorientert i innovasjonen, ved å skaffe kunnskap om kunders behov i forkant, og involvere kunder i utviklingen ved direkte kundefeedback. De laget og tok i bruk en sjekkliste ved bestillinger for å få kunnskap om gjestenes inngangsposisjon eks; gjestene har vært på tur og er kalde – få varm drikke når de kommer, eller gjestene har sittet hele dagen – må få bevege seg og prate med andre.

### KOMMENTAR

*Hvordan kan en få tilgang til en forsker?* Forskere vil ofte ha kontakt med bedrifter, så om din bedrift henvender seg til en forsker, eller får en henvendelse fra en, er det en mulighet til å opprette et samarbeid. En mulighet er Norges Forskningsråd sitt program kompetansemegler (<https://www.forskningsradet.no/prognost-vri/Kompetansemegling/1254013612291>). Her kan en komme i kontakt med forskningsmiljøer som er relevante for din bedrifts utfordringer. Rådgivere/konsulenter er en annen mulighet. Innovasjon Norge har kompetanse- og utviklingsprogram hvor en kan få tilgang til rådgivere. Det er selvsagt også mulig for din bedrift å kjøpe tjenester fra forskere eller rådgivere direkte.

Forskere har også vært involvert i noen av de andre casene: I case nr 6 (Thon) var forskere og studenter med som testere. I en av bedriftene som ikke er beskrevet med case, deltok en forsker (Eide) som gjest i pilottesting av to produkter (flerdagspakker) hvor det ble evaluert på slutten. I tillegg gjorde hun dybdeintervjuer med flere av gjestene om blant annet opplevd dramaturgi og verdi, verdidrivere og verditappere. Intervjuene ga en mye grundigere forståelse enn hva som kom fram gjennom bedriftens egenorganiserte evaluering, fordi det ble opplevd som vanskelig å komme med kritiske innspill i plenum på slutten av en tur.

Saksopplysning: Bedriften måtte en stund etter at dette utviklingsarbeidet ble gjennomført dessverre melde oppbud. I sin nåværende form tar bedriften fremdeles imot gjester til ulike arrangement, det vil si at de leier ut møtelokal-er både med og uten matserving. Da vi gjorde undersøkelsen var bedriften medlem i klyngenettverket Innovative Opplevelser, det er de ikke nå.

## HVA BEDRIFTEN LÆRTE

- » At bestiller (den som betaler) og gjest ofte er ulike personer.
- » Å kartlegge kundene/gjestene (behov, situasjon, interesser) før de kommer gir mer kundeorientert innovasjon og produksjon.
- » Å bruke konkrete verktøy i utviklingsprosessen, slik som dramaturgikurven og begrepet inngangsposisjon.
- » Å kunne ta inn eksterne i den kreative prosessen (forskere) og evalueringen (bestiller og gjester) gir bedre kunnskapsgrunnlag, flere perspektiver og en mer åpen innovasjon.
- » Pilottesting gir systematisk utviklingsarbeid.
- » At de burde involvere flere ansatte i formidlingsarbeidet, det er sårbart når det er en og samme person som alltid må bære fortellingene.





Fagbegrep brukt i verktøyheftet forklares enten for første gang eller mer utdypende nedenfor. Det gis også tips til mer lesing.

BEGREPER	FORKLARINGER OG TIPS
<b>Behov og kundeinnsikt</b>	Opplevelseskunders behov og motivasjoner kan være bevisste eller ubevisste, og de kan være funksjonelle, emosjonelle eller ha annet fokus. For å forstå hva en gjest vil ha og behøver, må man ha kundeinnsikt. Lesetips: Verktøyheftene "Hva vil de egentlig ha?" – en manual for behovskartlegging i reiselivssektoren" og "Hvordan skape gåsehud i møte med utenlandske gjester?" på <a href="http://www.innopp.no">www.innopp.no</a>
<b>Design thinking</b>	Design thinking er en metodikk for å arbeide med innovasjon som er orientert mot kundene/brukerne. Design thinking tar utgangspunkt i å forstå menneskers/brukeres behov og interesser, istedenfor produktene eller bedriftens behov. Design thinking har fem faser: empatisering, definering, ideutvikling, prototype og testing. I tillegg kommer selvsagt realisering/implementering. Det er spesielt første fase med hovedfokus på empati – å forstå mennesker – som sikrer brukerorienteringen da den legger føringer for de neste fasene. Analytisk og intuitiv tenkning kombineres. Metodikken brukes ofte i innovasjonslabber – ved innovasjon av fysiske produkter, IKT og service, og er trolig egnet også for opplevelsesprodukter. <b>Lesetips:</b> <a href="https://www.interaction-design.org/literature/article/5-stages-in-the-design-thinking-process">https://www.interaction-design.org/literature/article/5-stages-in-the-design-thinking-process</a> ; <a href="https://dschool.stanford.edu/resources-collections/a-virtual-crash-course-in-design-thinking">https://dschool.stanford.edu/resources-collections/a-virtual-crash-course-in-design-thinking</a>
<b>Implementering</b>	Ta i bruk det nye i praksis, i bedriftens hverdag, rutiner og arbeid.
<b>Inkrementell</b>	En gradvis utvikling med små skritt i flere runder. Underveis ser man det ikke som innovasjonsarbeid, men når man ser tilbake på prosessen har det skjedd en betydelig endring. Noen beskriver det som å sette sammen et lappeteppe (bricolage). Inkrementell innovasjon skjer ofte samtidig med annen drift (multi-tasking).
<b>Inngangsposisjon</b>	Gjestens modus, evner og motivasjon i det øyeblikket opplevelsen starter. Den dannes av deltakerens sosiale og kulturelle kapital, erfaring og evner, samt fysiske og mentale tilstand i den konteksten opplevelsen finner sted.
<b>Innovasjon</b>	Innovasjon er utvikling og implementering av "noe" nytt eller vesentlig endret. Hva dette "noe" er varierer. I vår studie handlet nesten alle innovasjonene om opplevelsesprodukter. I noen av casene vi har studert er det også fysiske produkter eller tjenester. Innovasjoner kan også handle om prosesser (for forbedret produksjon, økt kvalitet, reduserte kostnader), om marked (å gå inn i nye markeder, bruke nye markedsføringsmetoder), om organisering (nye samarbeidspartnere, nye nettverk, andre måter å lede på, nye måter å arbeide med læring, forbedre arbeidsmiljøet), nye konsepter, andre og bedre forretningsmodeller, andre verdikjeder, mm. Innen tjenester og opplevelser kan det være vanskelig å skille mellom typer av innovasjon. Innovasjon av et nytt produkt vil ofte involvere nyskaping også innen en eller flere av de andre områdene (Eide og Mossberg, 2015). <b>Lesetips:</b> Alsos og Andreassen (2015).
<b>Innovasjonslab</b>	En innovasjonslab samler aktører og utstyr i et felles miljø (permanent eller midlertidig) for arbeid med innovasjoner. Spesielt brukes innovasjons lab til ideutvikling, utvikling av prototyper, annen visualisering, testing og verifisering.
<b>Innovasjonsprosess</b>	Proessen for innovasjon fra start til slutt kalles innovasjonsprosessen. Den kan involvere flere faser og delprosesser, ulike aktørtyper, kunnskaper og metoder. Vi har valgt å beskrive innovasjonsprosessen med fem hovedfaser (jfr figur). Noen bruker flere, andre færre, eller de har andre navn, som i design thinking. Innovasjon er sjelden en rettlinjet prosess, man må ofte gå tilbake til tidligere faser, og det kan være behov for å gjøre flere runder (jfr sirkel og spiralprosess, se nedenfor). Læring er en viktig del av dette, og prosessen er vanskelig fordi man beveger seg i ukjent terreng, resultatet er usikkert og målet kan endre seg underveis. Innovasjonsprosessen (hele eller deler) kan gjennomføres som en lukket prosess med bare interne aktører, kanskje kun ledelsen eller en liten ekspertgruppe. En lukket innovasjonsprosess kan kanskje være raskere, men det kan være vanskeligere å "treffe rett". En innovasjonsprosess kan i stedet være åpen, og involvere både interne og eksterne aktører, og ta i bruk ulik kunnskap. Åpen innovasjon kan ta lenger tid, men sjansen for å "treffe rett" anses som bedre.

BEGREPER	FORKLARINGER OG TIPS
Kunde/bruker/gjest/ besøkende/konsument	I heftet brukes ordene kunde, bruker, gjest, besøkende og konsument om hverandre. Uansett mener vi de som konsumerer opplevelsen. Vanligvis er det samme person som kjøper og deltar i opplevelsesproduktet. Noen ganger er kjøper/bestiller en annen enn den som skal konsumere opplevelsen, ofte er det slik for bedriftskunder da de kan kjøpe eller videreselge til andre sluttbrukere.
Kunde-/bruker- involvering	Kunder/brukere kan, og vi vil hevde bør, involveres i innovasjonsprosessen. De kan tas inn i ulike faser av prosessen, med ulike metoder og med ulik grad av involvering. Man kan involvere kundene på passive måter: enten indirekte ved å observere dem (eks endring i bruk av kredittkort eller smarttelefon), eller direkte ved bruk av spørreskjema eller intervju. Begge gir svak kundeinvolvering. Man kan også involvere kundene mer aktivt i innovasjonsprosessen, de kan inviteres til å dele sine ideer og kunnskap. Dette kan skje både under utvikling eller testing av behov, ideer, prototyper og piloter. Det kan skje ansikt-til-ansikt eller ved bruk av f.eks sosiale media. Om kundene involveres kan de få et eierskap som gjør at de kan bli gode "ambassadører". I noen innovasjoner er kundene driverne ved at det er de som starter opplevelsesproduksjonen, som når Arn's Rike ble et reisemål. <b>Lesetips:</b> Holmen & Huse (2008).
Medarbeiderinvolvering	Medarbeidere kan, og vi vil hevde, bør involveres i innovasjonsprosessen. De fleste medarbeidere i en opplevelsesbedrift er tett på kundene, og deltar i mange arbeidsoppgaver i bedriften. De kan observere og melde inn behov og ideer basert på erfaring og kunnskap som de får i jobbhverdagen. Dette er verdifull kunnskap for bedriften. Før var forslagskasser og møter vanlige steder for deling. I større bedrifter tas crowd sourcing i bruk for å få inn ideer. Medarbeidere kan involveres i en eller flere faser av innovasjonsprosessen. Involvering av medarbeidere kan gi kunnskapsdeling i bedriften. Medarbeiderinvolvering gjør at innovasjonen forankres og kan bli lettere å implementere. <b>Lesetips:</b> <a href="https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/nhd/vedlegg/veiledninger-og-brosjyrer/medarbeiderdrevetinnovasjon_handbok_des2012.pdf?id=2291738">https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/nhd/vedlegg/veiledninger-og-brosjyrer/medarbeiderdrevetinnovasjon_handbok_des2012.pdf?id=2291738</a> og Amundsen, m.fl. (2011).
Nettverksdrevet innovasjon	Nettverksdrevet innovasjon betyr at man bruker sitt eller bedriftens nettverk i arbeidet med innovasjon. Man kan arbeide med en felles innovasjon, eller man kan få kunnskap som man tar med seg til egen organisasjon og dens innovasjonsarbeid. En fordel med nettverksdrevet innovasjon er at man får tilgang til ideer, kunnskap, verktøy, personer og arenaer som er nytte i innovasjonsarbeidet. Ofte kan man lære sammen, og ikke bare av hverandre. <b>Lesetips:</b> Eide og Fuglsang (2015)
Opplevelsesprodukt	Reiseliv er opplevelsesbasert når opplevelser er viktigste "reason to go", dvs opplevelser er primærproduktene. Tjenester (overnatting og transport) og fysiske produkter er da støtteprodukter. Opplevelser kan være støtteprodukter i en sektor, og de kan være frammøtebasert eller distribuerte (Sundbo & Hagedorn-Rasmussen, 2008). Tjenester er ordinære og har ofte kun funksjonell verdi. Opplevelsesprodukt er ofte ekstraordinære, de er meningsfulle, minnerike og personlige, samt at de ikke trenger ha noen funksjonell verdi (se verdiskaping).
Personasmetodikk	Personas er en måte å arbeide med kundetilpasning og segmentering basert på individuelle kunders behov, motivasjon og interesser. Det lages idealkunder som gis navn og beskrives ut fra noen hovedpunkter. NordNorsk Reiseliv har utarbeidet en egen "personaskolleksjon" og en modell for segmentering som de mener fungerer for nordnorske reiselivsbedrifter. Disse personas kan du ta i bruk, eller du kan bruke dem som inspirasjon til å utvikle egne personas. <b>Lesetips:</b> <a href="http://brand.nordnorge.com.wips.no/brand-tool-box">http://brand.nordnorge.com.wips.no/brand-tool-box</a> .



BEGREPER	FORKLARINGER OG TIPS
<p><b>Pilot og prototype</b></p>	<p>En <i>prototype</i> konkretiserer en ide. Det kan være en raskt utviklet skisse, eller mer bearbejdede beskrivelser. Ofte lages flere prototyper med økende grad av konkretisering. En prototype kan ha flere <i>formål</i>: visualisering av opplevelsen, kommunikasjon, avklare ambisjoner, sikre finansiering og støtte, eller å øke interne og eksterne aktørers evne til å delta i innovasjonen. En prototype gir ofte mulighet for eksperimentering, utforskning, simulering og læring. Ved design av fysiske produkter, lages ofte prototyper med lego og annet fysisk materiale. Det kan være mer krevende å lage prototyper på tjeneste- og opplevelsesprodukter som ofte er abstrakte. Ved innovasjon av tjenester (i tjenstedesign) brukes ofte produktskisser med ord og bilder laget med penn og papir, eller med bruk av word/powerpoint eller digitale verktøy utviklet for prototypevisualisering. Man kan også lage og bruke historier, scenarier og rollespill. Man kan gjøre dette gjennom bruk av teknologi for eksempel virtual reality (VR) og augmentteknologi. Disse måtene å lage prototyper på kan også brukes i opplevelsesinnovasjon (opplevelsesdesign), men det er behov for flere metoder for å utvikle prototyper som passer opplevelsesproduksjon. Noen nye metoder beskrives i vårt hefte. Tjenester og opplevelser er ofte immaterielle, heterogene, personlige og interaktive. Men opplevelser kan være mere utfordrende å kommunisere og konkretisere fordi de sjeldnere er standardisert og de er avhengig av mentale prosesser som emosjoner og læring, sanser og kroppslig involvering. Bruk av teknologi i opplevelsesbedrifter er ulik, noen bruker mye andre lite. Ved lav teknologigrad og høy involvering av sanser, kan det være vanskeligere å forestille seg det nye. <i>Pilot</i> er en konkretisert ide som inneholder alle deler som man mener innovasjonen bør bestå av ved produksjon. En måte å illustrere forskjellen på prototype, pilot og ordinær produksjon er vist i figuren under, hentet fra IKT-bransjen (<a href="https://medium.com/supplyframe-hardware/component-selection-differences-in-prototyping-pilot-and-production-1161d59ff228">https://medium.com/supplyframe-hardware/component-selection-differences-in-prototyping-pilot-and-production-1161d59ff228</a>):</p> <div data-bbox="421 587 1715 919" data-label="Diagram"> </div> <p>Argumentet for å bruke prototyper og pilot i innovasjonsarbeid er at man ikke går rett i full produksjon, men arbeider stegvis med utvikling og testing. Ting endres underveis i innovasjonsprosessen som følge av testing og læring, dokumentasjon og analyse. Resultatet blir økt kvalitet, og selv om det kan ta noe lengre tid øker ikke nødvendigvis kostnadene ettersom man unngår dyre feilgrep. <b>Lesetips:</b> <a href="https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:412916/FULLTEXT01.pdf">https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:412916/FULLTEXT01.pdf</a>, s. 68); og Rachel Hinman, <a href="http://www.servicedesigntools.org/taxonomy/term/3">http://www.servicedesigntools.org/taxonomy/term/3</a>; <a href="https://www.valdas.blog/2017/05/29/proof-of-concept-vs-prototype-vs-pilot/">https://www.valdas.blog/2017/05/29/proof-of-concept-vs-prototype-vs-pilot/</a></p>
<p><b>Pilottesting</b></p>	<p>Pilottesting innebærer at man tester hele innovasjonen for å finne ut om det er produksjonsproblemer eller andre svakheter før man setter i gang ordinær produksjon i større omfang. Det kan sees som en generalprøve. Pilottesting skjer ofte med reelle kunder slik at det blir mest mulig likt en normal produksjon, bare i mindre omfang (eks færre produkter lages, færre kunder deltar, færre produksjonssteder, el.). Både interne og eksterne aktører kan delta. Noen tester én gang før innovasjonen settes i normal produksjon, andre tester over lenger tid. For eksempel, Hurtigruten tester ofte en hel sesong på én eller to skip før den nye opplevelsen settes i produksjon på alle skipene. Da får en mulighet til å gjøre justeringer underveis, og konsekvensene blir ikke så store om noe går feil.</p>
<p><b>Produsentperspektiv</b></p>	<p>Innovasjonen jobbes med ut fra bedriftens interesser og kunnskap, og ikke ut fra potensielle brukeres behov.. Faren er at man utvikler noe som bedriften synes er fantastisk, men som ingen i markedet vil ha.</p>

BEGREPER	FORKLARINGER OG TIPS
<b>Prototypetesting</b>	Når prototyper er laget kan de testes. Testing av prototyper kan involvere ulike aktører, inkludert potensielle kunder/brukere. Hvem som bør involveres avhenger av formålet med testen. Det er viktig å bestemme seg for hva formålet med prototypetesting skal være. Er det noe spesielt med prototypen som er særskilt viktig å finne ut av? For eksempel, skal man teste ideen og pris opp mot mulige markeder på et tidlig stadium? Skal man teste funksjonelle sider av innovasjonen, eller verdiskapingen for kundene (det emosjonelle, læring, det sosiale, identitet, livskvalitet, mm)? Prototyper kan testes for eksempel i tre delfaser ( <a href="http://www.unhcr.org/innovation/what-is-prototyping-anyway/">http://www.unhcr.org/innovation/what-is-prototyping-anyway/</a> ). Etter testing av prototypen kan man gjøre en evaluering, for så å videreutvikle nye prototyper (versjoner), for så å starte på ny runde (jfr sirkel eller spiralprosesser, se eget punkt). Man kan også teste antagelser og foreløpige løsninger slik at ideen blir mer konkret, komplett og anvendbar, slik at man går fra en abstrakt ide til en praktisk løsning.
<b>Pull</b>	Pull betyr å dra framover. Det er en markedsorientert prosess og innovasjonen dras fram av markedets eller kundens behov. Jfr kundeinvolvering og design thinking i innovasjonsprosesser. Styrken med pull er at man starter med erkjente markedsbehov og interesser. Svakheten er at man ikke nødvendigvis kjenner mulighetene som ligger i ny teknologi og/eller forskningsbasert kunnskap, og at man dermed kan ha vansker med å forestille seg mer radikale innovasjoner.
<b>Push</b>	Innovasjonsprosessen skyves frem av teknologi, forskning og/eller bedriftsintern produktutvikling, uten at man tidlig eller underveis sjekker ideen mot behov og interesser i markedet. Det er en nokså lukket og bedriftsorientert innovasjonsprosess der nye produkt/løsninger pushes ut på markedet. Styrken er at man starter ut fra ny teknologi, forskningsbasert kunnskap eller fra en sterk pasjon hos en entreprenør. Svakheten er at det er en produktorientert/bedriftsorientert tilnærming, der ofte bare noen få typer kunnskap og aktørtyper involveres, og hvor man ikke fokuserer på kundeorientering.
<b>Ressurser</b>	<i>Naturbaserte ressurser</i> i reiselivssammenheng handler i stor grad om attraktive landskap, dyreliv, naturfenomener som midnattssol og nordlys, snø og kulde, en sommervarm skjærgård eller lignende "råvarer". <i>Kulturbaserte ressurser</i> kan innebære både håndgripelige ressurser som utstyr, teknologi, støttesystemer og kapital, og mer uhåndgripelige ressurser som lokalhistorie og tradisjoner, kunnskap og kompetanse er gjerne en miks av materielle og immaterielle elementer. Begge typer ressurser kan gjøres tilgjengelig og bearbeides til opplevelsesprodukter og verdiskaping gjennom innovasjon og foredling, og selges til kunder som er villige til å betale for dem.
<b>Segmenteringsverktøy</b>	Segmentering betyr at man ut fra kunnskap om kunder og markeder, velger målgrupper. Et segment er da en målgruppe, ofte med felles egenskaper. Typiske egenskaper som man har segmentert ut fra er demografi (bosted, alder, inntekt, yrke, kjønn) og/eller psykologiske (som behov, interesser, motivasjon). Ulike verktøy kan brukes ved segmentering, ett av dem er personas (se eget punkt). <b>Lesetips om behovskartlegging:</b> Se verktøyheftene "Hva vil de egentlig ha?" – en manual for behovskartlegging i reiselivssektoren" og "Hvordan skape gåsehud i møte med utenlandske gjester?" på <a href="http://www.innopp.no">www.innopp.no</a> .
<b>Sirkel- og spiralprosess</b>	Innovasjon skjer sjelden som en lineær prosess. Man må ofte gå tilbake til tidligere faser, eller kjøre flere runder innen en fase. Sirkelprosess: Vår figur for innovasjonsprosessen beskriver innovasjon som sirkulær. En annen sirkulær modell er <i>BLT-verktøyet</i> , med tre hoveddeler: behov, løsning og testing (se verktøyheftet "Hva vil de egentlig ha?" på <a href="http://www.innopp.no">www.innopp.no</a> ). Prosessen bør bestå av flere runder gjennom disse tre fasene. Spiralprosess: I stedet for å illustrere den gradvise utviklingen og testingen som en lukket sirkel, velger noen å illustrere innovasjonsprosessen eller deler av den som en spiral, hvor man bygger på det som er gjort tidligere, men også jobber med nye deler og eventuelt involverer andre aktører i de ulike "rundene". (Jernsand, Kraff & Mossberg, 2015).
<b>Verdiskaping</b>	Verdiskaping kan være både økonomisk og ikke-økonomisk, og det kan være direkte og indirekte (ringvirkninger for andre enn de som er direkte involvert). Ser vi det fra kundeperspektiv, så er det gjesten selv som definerer hva som gir verdi for han eller henne. Mens tjenester primært skaper funksjonell verdi, så trenger ikke opplevelser ha noen funksjonell verdi, andre vanlige verdityper er emosjonelle, sosiale og læring/oppleve noe nytt, identitet, livskvalitet, etc. (Prebensen, 2015).
<b>Verdisamskaping</b>	Organisasjonen og kunden skaper verdien sammen gjennom en personlig interaksjon som baserer seg på kundens opplevelse av verdi (Pralhad & Ramaswamy, 2004).

# REFERANSER

*Internettlenkene er ikke inkludert i referanselista, kun trykte publiseringer.*

Alsos, G.A. & Andreassen, T. (2015). Innovative små bedrifter – om innovasjonsprosesser i opplevelsesbasert reiseliv. I Jensen, Ø. & Skallerud, K. (red). *Innovativ og opplevelsesbasert verdiskaping i reiselivsnæringen* (s. 233-25). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Amundsen, O., Gressgård, L. J., Hansen, K. & Aasen, T. M. (2011). Medarbeiderdrevet innovasjon – en kunnskapsstatus. *Søkelys på arbeidslivet*, 28, s. 212–231.

Drucker, P.F. (2007). *Management challenges for the 21st century*. Oxford: Elsevier.

Eide, D. (2007). Knowing and Learning in-practice in service: A relational and collective accomplishment, doktoravhandling, Dr. Polit, Tromsø University, ISV, ISBN 978-82-91636-57-3

Eide, D. & Fuglsang, L. (2015). Nettverksdrevet læring og innovasjon i opplevelsesbasert reiseliv. I Jensen, Ø. & Skallerud, K. (red). *Innovativ og opplevelsesbasert verdiskaping i reiselivsnæringen* (s. 205-232). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Eide, D., Fuglsang, L. & Sundbo, J. (2017). Management challenges with the maintenance of experience concept innovations: Toward a new research agenda. *Tourism Management*, 63, December, s.452-463. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.06.029>.

Eide, D. & Mossberg, M. (2015). Opplevelsesdesign og innovasjon med fokus på kundeinteraksjoner. I Jensen, Ø. & Skallerud, K. (red). *Innovativ og opplevelsesbasert verdiskaping i reiselivsnæringen* (s. 183-203). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Engen, M. & Magnusson, P. (2015). Exploring the role of front-line employees as innovators. *The Service Industries Journal*, s. 35(6), s. 303–324.

Holmen, T. & Huse, M. (2008). Brukerdrevet innovasjon i Norge. *Magma*, 5, s.1-10, <http://www.magma.no/brukerdrevet-innovasjon-i-norge>.

Jernsand, E.M., Kraff, H. & Mossberg, L. (2015). Tourism Experience Innovation Through Design. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 15 (1), s. 98-119, Special issue supplement: innovation and value creation in Experience-based tourism. <https://doi.org/10.1080/15022250.2015.1062269>.

Prahalad, C.K. & Ramaswamy, V. (2004). Co-Creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of interactive marketing*, 18 (3), s.5-14. DOI: 10.1002/dir.20015

Prebensen, N.K. (2015). Opplevelsesverdi i tid og rom. I Jensen, Ø. & Skallerud, K. (red.) *Innovativ og opplevelsesbasert verdiskaping i reiselivsnæringen* (s. 57-76). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Sundbo, J. & Hagedorn-Rasmussen, P. (2008). The backstaging of experience production. I J.Sundbo og P. Darmer (red.). *Creating experiences in the experience economy* (s. 83-110). Northampton, Storbritannia: Edward Elgar.

Sundbo, J., F. Sørensen & L. Fuglsang (2013). Innovation in the experience sector. I J. Sundbo og F. Sørensen (red.). *Handbook on the experience economy* (s. 228-247). Cheltenham, Storbritannia: Edward Elgar.

Von Hippel, E. (2005). *Democratizing Innovation*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press.

Zaltman, G., Duncan, R. & Holbek, J. (1973). *Innovations and Organizations*. NY: John Wiley & Sons.

# INNOVATIVE OPPLEVELSER 2.0



Foto: Ernst Furuhatt



Foto: Frank Andreassen / [www.nordnorge.com](http://www.nordnorge.com)

