



UIT

NORGES  
ARKTISKE  
UNIVERSITET

Handelshøgskolen

## Forretningsmodellutvikling på destinasjonsnivå

*En teknikk for å løse sesongutfordringer?*

—

**Marianne Berg**

*Masteroppgave i ledelse, innovasjon og marked – juni 2018*





## **Forord**

Denne oppgaven er en del av avslutningen på min mastergrad i ledelse, innovasjon og marked ved Handelshøyskolen i Tromsø. Problemstillingen knytter seg til spesialisering i ledelse og innovasjon.

Valg av tema til masteroppgaven var enkelt, ettersom mitt engasjement til reiselivsbransjen er stort. Jeg ønsket å studere hvordan reiselivsaktører på en destinasjon kan bruke forretningsmodeller som verktøy for å øke kreativitet, og skape innovasjonspotensialer for å løse sesongutfordringer. Temaområdet begrunnes med at sesongutfordringer er en av næringens hovedutfordringer.

En stor takk rettes til Visit Nordkapp for et godt samarbeid i forkant av undersøkelsen. Studiens deltakere fortjener en spesiell takk: Tolv aktører på destinasjon Nordkapp. Deltakerne bidro med mye nyttig informasjon i henhold til oppgavens problemstilling. Jeg håper at studien bidrar til at destinasjonen implementerer noen av ideene som ble generert, og at innovasjon på sikt kan løse utfordringer for vintersesongen. Samtidig håper jeg at nettverket fortsetter samarbeidet med forretningsmodellutvikling for den helhetlige destinasjonen, slik at de kan videreutvikle ideer som fremkom i denne studien, og skape ytterligere innovasjonspotensialer.

Videre ønsker jeg å takke min faglige veileder Nina Katrine Prebensen for inspirasjon til oppgavens tema, samt hennes rådgivning og konstruktive tilbakemeldinger. Jeg vil også takke Ingvild Blomstervik for å ha bistått som assistent i forskningsprosessen, for hennes tilstedeværelse, grundige diskusjoner og tilbakemeldinger. Samtidig vil jeg takke Kristin Woll for tilråding og gode innspill.

Til slutt vil jeg takke gode og gærne klassekamerater, venner og familie for deres støtte gjennom min tid som masterstudent.

Tromsø, juni 2018

Marianne Berg



## **Sammendrag og nøkkelord**

Reiselivsnæringen i Nord-Norge har hatt en sterk vekst de siste årene. Likevel opplever næringen utfordringer med å tiltrekke seg turister gjennom hele året. Sesongutfordringer står med dette sentralt. En mulig måte og møte disse utfordringene på er å skape nye verdiforslag og innovasjonspotensialer som tiltrekker turister året rundt. For å kunne legge til rette for idégenerering må kreativitet, som forløper til innovasjon, økes i reiselivsnæringen. Verktøy som kan være med å øke kreativitet er derfor viktige. Denne studien tar utgangspunkt i kreativ idégenerering, med mål om å skape potensialer for vintersesongen på destinasjon Nordkapp. Oppgavens problemstilling er som følger:

*«Hvordan kan forretningsmodeller som verktøy brukes for å fremme idégenerering?»  
- En studie med bruk av Business Model Canvas for å øke vintersesongens potensiale*

Oppgaven springer ut fra et verdiperspektiv. Det teoretiske rammeverket bygger videre på teorier om kreativitet og elementer i det sosiale miljøet (teknikk, ressurser og motivasjon for innovasjon) som påvirker kreativ idégenerering. Studien fokuserer hovedsakelig på hvordan verktøyet Business Model Canvas kan brukes som teknikk for å påvirke kreativitet og idégenerering, men tar også hensyn til at ressurser og motivasjon for innovasjon har betydning for kreativutfoldelse.

I studien undersøkes tolv reiselivsaktører tilknyttet destinasjon Nordkapp. Undersøkelsen baserer seg på deltakende observasjon og støtter seg til elementer av aksjonsforskning gjennom en gruppebasert workshop med verktøyet Business Model Canvas. De empiriske data som fremkom i workshopen fremstiller grunnlaget for oppgavens analyse.

Analyse av datamaterialet viser at bruk av Business Model Canvas som teknikk bidrar til kreativ idégenerering, som igjen gir rom for innovasjonspotensialer. Likevel viser data at det er tidskrevende å gjøre seg kjent med Business Model Canvas. Arbeidet med verktøyet krever et grunnleggende verdiperspektiv, noe som viser seg å kunne fremmes gjennom øving og diskusjoner. Forretningsmodellutvikling må forstås som både en iterativ og interaktiv prosess, hvor samarbeid står sentralt. Studien tyder på at Business Model Canvas er et verktøy som må innarbeides før det på sikt kan skape innovasjonspotensialer for å løse sesongutfordringer.

**Nøkkelord:** Kreativitet, innovasjon, forretningsmodell, business model canvas, reiseliv



# INNHALDSFORTEGNELSE

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1     | INNLEDNING .....                                | 1  |
| 1.1   | Bakgrunn .....                                  | 1  |
| 1.2   | Casebeskrivelse: Destinasjon Nordkapp .....     | 3  |
| 1.3   | Formål og problemformulering .....              | 5  |
| 1.4   | Avgrensning .....                               | 6  |
| 1.5   | Nytteverdi.....                                 | 6  |
| 1.6   | Oppgavens oppbygging.....                       | 7  |
| 2     | TEORETISK TILNÆRMING .....                      | 8  |
| 2.1   | Verdiperspektiv .....                           | 8  |
| 2.1.1 | Serviceinnovasjon .....                         | 8  |
| 2.2   | Kreativitet.....                                | 10 |
| 2.2.1 | Kreativitet og innovasjon .....                 | 10 |
| 2.2.2 | Individuell og smågruppers kreativitet.....     | 11 |
| 2.2.3 | Påvirkende elementer i det sosiale miljøet..... | 12 |
| 2.3   | Teknikk.....                                    | 14 |
| 2.3.1 | Business Model Canvas .....                     | 14 |
| 2.4   | Ressurser .....                                 | 17 |
| 2.4.1 | Operande ressurser .....                        | 18 |
| 2.4.2 | Operante ressurser .....                        | 18 |
| 2.5   | Motivasjon for innovasjon .....                 | 19 |
| 2.5.1 | Hygienefaktorer.....                            | 20 |
| 2.5.2 | Tilfredshet .....                               | 20 |
| 2.6   | Teoretisk oppsummering.....                     | 21 |
| 3     | METODE.....                                     | 23 |
| 3.1   | Valg av metode.....                             | 23 |
| 3.2   | Forskningsdesign.....                           | 23 |
| 3.2.1 | Casestudie.....                                 | 24 |
| 3.2.2 | Forskningsmetodikk .....                        | 24 |
| 3.3   | Datainnsamlingsmetode .....                     | 25 |
| 3.3.1 | Forberedelser til workshop.....                 | 25 |
| 3.3.2 | Utvalg .....                                    | 26 |
| 3.3.3 | Deltakende observasjon.....                     | 27 |
| 3.3.4 | Introduksjon i workshop.....                    | 27 |
| 3.3.5 | Gruppearbeid med Business Model Canvas.....     | 28 |

|       |                                    |    |
|-------|------------------------------------|----|
| 3.4   | Dataanalyse .....                  | 29 |
| 3.4.1 | Analyse og tolkning .....          | 30 |
| 3.4.2 | Oppgavens gyldighet.....           | 30 |
| 3.4.3 | Forskningsetikk .....              | 32 |
| 4     | Funn og diskusjon .....            | 33 |
| 4.1   | Teknikk.....                       | 33 |
| 4.1.1 | Business Model Canvas .....        | 33 |
| 4.1.2 | Segmenter og verdiforslag .....    | 36 |
| 4.1.3 | Kanaler .....                      | 40 |
| 4.1.4 | Kunderelasjoner .....              | 42 |
| 4.1.5 | Inntektsstrøm .....                | 43 |
| 4.1.6 | Nøkkelressurser .....              | 44 |
| 4.1.7 | Nøkkelaktiviteter .....            | 45 |
| 4.1.8 | Nøkkelpartnere .....               | 46 |
| 4.1.9 | Kostnader .....                    | 48 |
| 4.2   | Ressurser .....                    | 49 |
| 4.2.1 | Operande ressurser .....           | 50 |
| 4.2.2 | Operante ressurser .....           | 50 |
| 4.3   | Motivasjon for innovasjon .....    | 52 |
| 4.3.1 | Hygienefaktorer.....               | 53 |
| 4.3.2 | Tilfredshet .....                  | 53 |
| 5     | AVSLUTNING .....                   | 57 |
| 5.1   | Oppsummering og konklusjon .....   | 57 |
| 5.2   | Teoretiske implikasjoner .....     | 60 |
| 5.3   | Praktiske implikasjoner .....      | 60 |
| 5.4   | Forslag til videre forskning ..... | 61 |
| 6     | Litteraturliste .....              | 63 |
| 7     | Vedlegg .....                      | 68 |

### **Figuroversikt**

|   |    |
|---|----|
| Figur 1: Det sosiale miljøets påvirkning på kreativitet ..... | 13 |
| Figur 2: Business Model Canvas.....                           | 15 |
| Figur 3: Oppgavens teoretiske rammeverk .....                 | 21 |
| Figur 4: Studiens empiriske funn .....                        | 57 |

### **Tabelloversikt**

|   |    |
|---|----|
| Tabell 1: Oversiktstabell av hovedideer ..... | 34 |
|---|----|





# 1 INNLEDNING

## 1.1 Bakgrunn

Reiselivsbransjen er i sterk vekst både nasjonalt og internasjonalt. Verdens turismeorganisasjon (2011), heretter UNWTO, viser til at internasjonal turisme har hatt en ekstraordinær økning de siste årene, og anslår at økningen vil fortsette mot 2030. Økningen tilsier store muligheter for reiselivsbransjen, både i et politisk og økonomisk perspektiv. Men med økt etterspørsel kommer også et sterkere konkurransemarked. Kundene får større valgmuligheter, og det blir viktigere å skille seg ut på markedet. UNWTO (2011) oppfordrer til å bygge en mer konkurransedyktig reiselivsnæring, nettopp fordi det stadig blir viktigere å levere kvalitet, og sikre at kundene forlater destinasjonen med en god opplevelse, og et ønske om å komme tilbake.

Turisme innebærer mennesker som oppholder seg utenfor deres vanlige miljø i mindre enn ett år, i forbindelse med ferie, forretninger eller andre formål (Eurostat, OECD & UNWTO, 2001). Turisme inkluderer en rekke elementer som turister, destinasjoner, dets mennesker og midler, og kan beskrives som en aktivitet, en industri eller et produkt (Wall & Mathieson, 2006). Denne studien er konsentrert om en destinasjon. Som kan avgrenses til et område, enten med eller uten administrative grenser, hvor besøkende oppholder seg over tid. En destinasjon betegnes som et nettverk med mange ulike aktører som tilbyr produkter og tjenester, med aktiviteter og opplevelser langs verdikjeden (UNWTO, 2017, s.13). Nettverket representerer destinasjonen, og bør forstås som et komplekst system (Baggio, Scott & Cooper, 2010). Det blir viktig å erkjenne destinasjonen som en enhet hvor reiselivsaktører er gjensidig avhengige av hverandre (Presenza, Sheehan & Ritchie, 2005). Oppgaven baseres på et nettverk av reiselivsaktører som sammen representerer en destinasjon.

Reiselivsbransjen står ovenfor et skifte hvor blant annet etterspørselen er økende, og kundene stadig stiller nye krav (UNWTO, 2011). Til tross for en økende etterspørsel er ofte destinasjoners hovedutfordring knyttet til å tiltrekke turister hele året (Prebensen, 2017). Sesongutfordringer er fremtredende på de fleste destinasjoner, noe som medfører økonomiske utfordringer både for enkeltaktører og destinasjonen som helhet. For å sikre økonomisk

levedyktighet blir det derav viktig å utvide sesonger. Det er behov for større grad av innovasjon og nye forretningsmodeller i reiselivsbransjen (UNWTO, 2011).

Innovasjon i en reiselivssammenheng innebærer introduksjon av nye eller forbedrede komponenter med hensikt å bringe materielle og immaterielle fordeler til reiselivsaktører og lokalsamfunnet (UNWTO, 2011). Innovasjon må forstås som en prosess, hvor kreativitet og idégenerering er forløper, og avgjørende element for at innovasjon skal kunne oppstå og implementeres (Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron, 1996). Innovasjon oppstår først når kreative ideer tas i bruk (Amabile, 1988). Før det kan oppstå nye innovasjonspotensialer for sesongutvidelse på destinasjonsnivå, forutsettes en kreativprosess og idégenerering.

Studien konsentrerer seg om det første steg i innovasjonsprosessen, hvor kreativitet og nye ideer skapes. Amabile (1988) fremmer tre elementer i det sosiale miljøet som påvirker kreativitet og idégenerering: Teknikk, ressurser og motivasjon for innovasjon. Studien konsentreres hovedsakelig om teknikelementet, hvor verktøyet Business Model Canvas benyttes i en workshop med en gruppe reiselivsaktører. Oppgaven åpner likevel for at både ressurser og motivasjon for innovasjon påvirker idégenerering. Målet er å skape kreativitet og innovasjonspotensialer som kan løse sesongutfordringer på destinasjonsnivå.

Ved å bruke Business Model Canvas kan en kartlegge destinasjonen på et overordnet nivå. Modellen bygger på et verdiperspektiv (Osterwalder & Pigneur, 2010). Verdi kan beskrives som kundens oppfattede preferanse, forventning og evaluering, i tillegg til opplevde virkninger som oppstår gjennom bruk av produktet eller tjenesten (Woodruff, 1997). Reiselivsaktører bør erkjenne seg selv som en tilbyder av verdi, heller enn reiselivsprodukter (Vargo & Lusch, 2004). Noe som fremstår viktig for å evne å imøtekomme nye kundekrav, fordi kjøp har sin bakgrunn i opplevd verdi, heller enn selve produktet (Vargo & Lusch, 2004). Verktøyet Business Model Canvas kartlegger hvordan verdi kan skapes og leveres til kunden, samt hvordan virksomheten selv kan kapre verdiskapning (Osterwalder & Pigneur, 2010). Studien kan bidra med kunnskaper om hvordan verktøyet Business Model Canvas kan brukes som teknikk for å fremme kreativitet på destinasjonsnivå, og skape ideer som potensielt kan løse sesongutfordringer. Med dette kan studien bidra med å tilføye kunnskaper til litteraturen om kreativitet og innovasjon i reiselivsbransjen.

## 1.2 Casebeskrivelse: Destinasjon Nordkapp

UNWTO (2017, s.13) definerer en turistdestinasjon som:

*” ... a physical space with or without administrative and/ or analytical boundaries in which a visitor can spend an overnight. It is the cluster (co-location) of products and services, and of activities and experiences along the tourism value chain and a basic unit of analysis of tourism. A destination incorporates various stakeholders and can network to form larger destinations. It is also intangible with its image and identity which may influence its market competitiveness.”.*

Med dette forstås en destinasjon, eller et reisemål som et område, enten med eller uten administrative grenser, hvor besøkende kan overnatte. Området innebærer et nettverk som tilbyr produkter og tjenester, med aktiviteter og opplevelser langs verdikjeden, og grunnleggende analyse av turismen. På destinasjonen inkorporerer ulike aktører, og kan gjennom nettverk forme større destinasjoner. Destinasjonen er immateriell med dets merkevare og identitet som kan påvirke konkurransefortrinn i markedet. Destinasjoner består ofte av heterogene aktører som tilbyr enkeltelementer som utgjør helhetsopplevelsen av en destinasjon (Buhalis, 2000). I denne oppgaven studeres destinasjon Nordkapp, et nettverk av ulike reiselivsaktører som sammen tilbyr en helhetsopplevelse. Ifølge Masterplan for Nordkapp mot 2025 (2014), heretter Masterplan, fungerer destinasjonsselskapet Visit Nordkapp som et felles markedsføringsapparat og kompetansemiljø for reiselivsnæringen. Selskapet fremstår som en paraplyorganisasjon for Nordkapp kommune og reiselivsaktørene.

Destinasjon Nordkapp har en sterk merkevare både regionalt og internasjonalt, og oppleves unikt ved å være fastlands-Europas nordligste ytterpunkt (Masterplan, 2014). I mange tilfeller blir Nordkapp ansett som et symbol på enden av (den europeiske) verden, og har lenge vært et anerkjent reisemål (Jacobsen, 1997). Attraksjonskraften eller verdien, sies å hvile på geografisk plassering, samt spesiell historie og tradisjon (Masterplan, 2014). Selve Nordkapp-plataet er destinasjonens primærattraksjon. En primærattraksjon er attraksjonen som utløser valg av destinasjon (Leiper, 1990).

I 2017 hadde Nordkapp-plataet ny rekord i antall besøkende: Nærmere 280 000 (Elde, 2018). Vintersesongen sies å ha bidratt til den største økningen. Per i dag eier Finnmarkseiendommen (FeFo) tomte hvor attraksjonen er plassert (NTB, 2018). Videre leier FeFo eiendommen til Rica Eiendom, som eier Nordkapphallen, besøkssenteret på Nordkapp-plataet. Nordkapphallen leies og driftes av hotellkjeden Scandic. Inntektene av Nordkapp-

plataet går hovedsakelig til Rica Eiendom og Scandic, og kommer i mindre grad lokalsamfunnet til gode (Klo & Vik, 2018). Omsetningen er anslått til rundt 70 millioner kroner, og festekontrakten skal reforhandles i 2018 (Klo, 2018). Det er fra Nordkapp kommunes side ønskelig å kjøpe eiendommen, noe som gir håp i lokalsamfunnet og reiselivsnæringen om at mer av inntektsstrømmen skal komme kommunen og samfunnet til gode (Klo & Vik, 2018). Saken er mye omstridt, og forventes å komme opp i diskusjon i forbindelse med studiens arbeid.

Ifølge Masterplanen (2014) har det i de senere år har det vokst fram en rekke nisjeaktører, som i mange tilfeller kan framstå som sekundærattraksjoner. En sekundærattraksjon fremstår i denne sammenheng som et attraktivt tilbud. Tilbudet er ikke hovedårsaken til reisen, men kan være med å bestemme kundens valg av reiserute, eller være årsak til å tilbringe lengre tid på en destinasjon (Leiper, 1990). Sekundærattraksjonene beskrives i Masterplan (2014) som stadig viktigere for den helhetlige destinasjonen. Destinasjonen Nordkapp defineres å inkludere hele Magerøya, hvor både primærattraksjon og sekundærattraksjoner befinner seg.

Masterplan (2014) viser til en synkende betalingsvilje blant destinasjonens kundesegmenter, større krav om individualisering fra kundens side, samt en svekket merkevare og større konkurranse i markedet. Sesongbasertturisme fremstår som en stor utfordring. Med bakgrunn i dette erkjennes et behov for å tiltrekke seg mer betalingsvillige kunder. Det fremkommer et mål om å utvikle helårsturisme, samt å konkurrere på faktorer som verdi og autentisitet, heller enn pris og volum for å sikre konkurransefortrinn. Siden 2010 har Nordkapp-plataet og besøkssenteret Nordkapphallen holdt åpent i vintersesongen. Likevel fremstår vintersesongen som en lavsesong, i forhold til sommersesongen. Destinasjonen er i en endringsprosess hvor Nordkapp skal bygges opp som et helårlig reisemål. Vintersesongen trekkes fram som særlig viktig i dette arbeidet. Masterplan (2014) påpeker videre at en forutsetning for dette er å utvikle og levere attraktive opplevelser til hver årstid, og kommunisere disse til utvalgte målgrupper. Noe som avhenger av at reiselivsaktørene utvikler nye produkter av dagens tilbud gjennom hele året.

Destinasjon antas å være preget av produktorienterte reiselivsaktører, noe som er naturlig da tradisjonell markedsføringsteori skiller mellom produkter og tjenester, hvor verdioverføring antas å skje gjennom selve produktet eller tjenesten (Vargo & Lusch, 2004). For å evne å imøtekomme nye kundekrav og skille seg ut på markedet, fremstår det viktigere å erkjenne

seg som tilbyder av verdier fremfor produkter. En suksessfull utvikling av et helårlig reismål tenkes derfor å være at reiselivsaktørene sammen utvikler en samling verdiforslag som fremmer Nordkapps unike merkevare, og potensielt øker lønnsomhet. Et verdiforslag er en samling av produkter og tjenester, som fremmer en potensiell verdi for kunden (Osterwalder & Pigneur, 2010). Verdiforslaget kan anses som samskapte løfter av kunde verdi, støttet opp av planer om hvordan ressurser effektivt kan integreres gjennom praksiser (Skålén, Gummerus, Koskull & Magnusson, 2015).

Basert på destinasjonens målsetning om å bli et helårsreisemål, hvor vintersesongen i første omgang anses som viktigst, konsentrerer studien seg om nettopp denne. Med målsetningen om å øke vintersesongens potensiale, tar studien i bruk verktøyet Business Model Canvas. Verktøyet brukes som teknikk med mål å øke idégenerering for destinasjonens samlede verdiforslag, samt elementene rundt som kreves for å skape, levere og kapre verdi. På denne måten kan en trolig øke kreativitet, og skape innovasjonspotensialer for å løse utfordringer for vintersesongen på Nordkapp.

### **1.3 Formål og problemformulering**

Kreativitet er som tidligere nevnt forløper til innovasjon. Derfor blir det essensielt å skape nye og forbedrede ideer for sesongutvidelse, før selve endringen eller innovasjonen kan oppstå. I oppgaven legges det til grunn tre elementer som både kan fremme og hemme kreativitet: Teknikk, ressurser og motivasjon for innovasjon (Amabile, 1988).

Formålet med oppgaven er å finne ut hvordan bruken av verktøyet Business Model Canvas kan brukes som teknikk for å fremme kreativitet og øke idégenerering. Studien retter derfor et fokus mot elementet teknikk, men åpner for at både ressurser og motivasjon for innovasjon spiller inn på kreativitet. Deltakerne fremstår som et nettverk av reiselivsaktører på destinasjon Nordkapp. Nettverket skal sammen gjennom en workshop forsøke å skape nye potensialer for vintersesongen, som på Nordkapp har hatt liten vekst i forhold til andre destinasjoner, eksempelvis Tromsø. Noe som er interessant da begge fremstår som arktiske destinasjoner, hvor geografi og klima er tilnærmet likt. I henhold til dette kan en anta at det ligger et uutnyttet potensial for Nordkapp som vinterdestinasjon. I tråd med dette fremtrer oppgavens problemstilling slik:

*«Hvordan kan forretningsmodeller som verktøy brukes for å fremme idégenerering?»  
- En studie med bruk av Business Model Canvas for å øke vintersesongens potensiale*

#### **1.4 Avgrensning**

Behov for innovasjon i reiselivsbransjen stort, som følge av et stadig endrende marked og etterspørsel. På bakgrunn av oppgavens problemstilling, og studiens tidsperspektiv er oppgaven preget av enkle teoretiske avgrensninger. Oppgaven avgrenses til å studere kreativitet og idégenerering, som det første steg i en innovasjonsprosess. For at innovasjoner skal oppstå, krever det at individer skaper nye og gode ideer. De kreative ideer kan fremstå som innovasjon når eller dersom de implementeres (Amabile, 1988). Studien avgrenses til å undersøke idéutviklingsfasen, og anses et viktig steg for fremtidige innovasjoner. På grunn av studiens tidsperspektiv utelukkes de påfølgende stegene i innovasjonsprosessen.

Oppgaven avgrenses geografisk til destinasjon Nordkapp, som ikke utelukkende innebærer Nordkapp-plataet, men hele Magerøya med dets tilhørende reiselivsaktører. Videre avgrenses oppgaven til å undersøke et utvalg reiselivsaktører som satser på vintersesongen. Sammen framstår disse som et nettverk på destinasjonen. I studien skal nettverket søke å finne fram til nye og forbedrede ideer om hvordan de sammen som en helhetlig destinasjon kan øke potensialet for vintersesongen.

#### **1.5 Nytteverdi**

Studiens tema er av interesse fordi reiselivsbransjen er i sterk vekst, og i rask endring. Som følger av dette oppstår det nye krav som krever innovative løsninger. Til tross for dette har det vært lite forskning på innovasjon i reiselivsbransjen (Hjalager, 2010). Kundene blir i større grad verdiorienterte, og tiltrekkes av verdiforslag som treffer deres ønsker og behov (Osterwalder & Pigneur, 2010). I tråd med dette framstår verdiforslaget som det viktigste elementet i kundens kjøpsvalg. Derfor antas verdiforslag også å være årsaken til kundens valg av destinasjon. Noe som viser til viktigheten av innovasjoner, og endring i tankegangen om at reiselivsaktører er tilbyder av produkter, til å erkjenne at man er en tilbyder av en verdi. For å evne å finne fram til nye og forbedrede verdiforslag og ideer for å skape og levere disse, benytter studien verktøyet Business Model Canvas. Temaet begrunnes med at det etter litteraturgjennomgang registreres lite empirisk forskning om forretningsmodellutvikling, spesielt på destinasjonsnivå. Oppgavens empiriske nytteverdi er å bidra til behovet om

ytterligere kunnskap om hvordan bruk av nye verktøy og forretningsmodeller kan fremme idégenerering, som på sikt kan implementeres som innovasjon på destinasjonsnivå.

## **1.6 Oppgavens oppbygging**

Oppgaven struktureres etter syv kapitler. Kapittel en tar for seg bakgrunn for oppgaven, formål og problemformulering, avgrensning og nytteverdien av studien. Kapittelet legger grunnlaget for de videre kapitlene i oppgaven. I kapittel to presenteres det teoretiske rammeverket for å svare på problemstillingen. Videre i kapittel tre beskrives oppgavens metodiske tilnærming. I kapittel fem presenteres studiens funn basert på workshop med Business Model Canvas. Funnene diskuteres her opp mot det teoretiske rammeverket. I kapittel seks fremkommer en konklusjon av studien, og viser til både teoretiske og praktiske implikasjoner. Kapittel seks innbefatter oppgavens litteraturliste, og kapittel syv inneholder vedlegg.



## **2 TEORETISK TILNÆRMING**

Hensikten med kapittelet er å presentere et teoretisk rammeverk for masteroppgaven.

Oppgaven baserer seg på et verdiperspektiv og service dominant logikk, som redegjøres først i kapittelet. Videre presenteres kreativitet som forløper til innovasjon, og deretter individuell og smågruppers kreativitet. Følgende introduseres elementer i det sosiale miljøet som kan påvirke kreativitet: Teknikk, ressurser og motivasjon for innovasjon. Videre legger studien sin hovedvekt på teknikkelementet, hvor undersøkelsen tar utgangspunkt i bruk av Business Model Canvas som verktøy for å påvirke kreativ idégenerering. Studien tar likevel hensyn til at både ressurser og motivasjon for innovasjon vil påvirke kreativitet, derfor presenteres også disse avslutningsvis.

### **2.1 Verdiperspektiv**

I tradisjonell markedsføringsteori har hovedfokuset vært å skille mellom produkter og tjenester, hvor en antok at verdioverføring skjedde gjennom selve produktet eller tjenesten (Vargo & Lusch, 2004). Verdi kan forstås som en kundens bedømmelse av dens oppfatninger av det som ble mottatt (Zeithaml, 1988). En ny forståelse av kundens motiver har vokst fram, og en oppfatning har funnet sted om at kundens kjøp har sin bakgrunn i verdiskapning, og ikke selve produktet eller tjenesten (Vargo & Lusch, 2004). I dette perspektivet vurderes verdi å ligge i det immaterielle, og service foreslås som en logikk. Tilnærmingen legger til grunn nødvendigheten av å ta hensyn til kundens verdioppfatning, hvor verdi oppstår i en samskappingsprosess mellom kunde og tilbyder. Verdiskapning oppstår individuelt, og individets opplevelse avgjøres av bruksverdi når produktet eller tjenesten tas i bruk (Lusch & Vargo, 2014). Et verdiorientert perspektiv fremstår som det overordnede perspektivet i oppgaven, da studiens verktøy Business Model Canvas bygger på nettopp dette.

#### **2.1.1 Serviceinnovasjon**

I henhold til at studien undersøker en reiselivskontekst med bruk av Business Model Canvas, fremtrer serviceinnovasjon som et viktig begrep. Serviceinnovasjon er definert som en type produktinnovasjon hvor introduksjon av ny eller forbedret service tilrettelegges, med respekt til produktets karakteristikk heller enn intendert bruksområde (OECD & EUROSTAT, 2005). Vargo og Lusch (2008) argumenterer for at serviceinnovasjon ikke defineres fra det virksomheten presenterer, men hvordan virksomheter kan levere bedre. I tråd med dette kan virksomheter verken skape eller levere verdi individuelt, men kan tilby deres anvendte

ressurser for verdiskaping, og presentere det gjennom et verdiforslag. Verdiforslaget fremstår som det sentrale i Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010). Et verdiforslag må vurderes som et løfte hvor kundene kan trekke ut verdi fra det som tilbys (Grönroos & Voima, 2013), og kan løse et problem, eller tilfredsstille et behov i kundesegmentet (Osterwalder & Pigneur, 2010). Verdiforslaget er ment å etterlate kundene med en bedre følelse enn de hadde før samhandlingsprosessen (Grönroos & Voima, 2013). Serviceinnovasjon kan forstås som å forbedre verdiforslag, hvor suksess avhenger av de riktige ressursene, samt metoder og praksiser for å integrere ressursene til attraktive verdiforslag (Skålén et al., 2015). Praksiser forklares å involvere emnet, handlingen, verktøyene og konteksten, og vurderes avgjørende for verdiskapning (Giannopoulou et al., 2014). Slike praksiser må forstås som en kontinuerlig prosess, heller enn en opplevelse eller et resultat (Russo-Spena & Mele, 2012).

Det kan være vanskelig å omstille seg fra et produkt- til et verdiperspektiv. Implementering av kundeverti-strategier kan skape utfordringer i virksomheter hvor verdiperspektivet fremstår nytt (Woodruff, 1997). Ulike barrierer kan hindre virksomheter fra å skifte til et perspektiv som oppmuntrer til å konkurrere om overlegen kundevertideling. En barriere kan være knyttet til organisasjonskulturen, hvor en eksempelvis ikke erkjenner viktigheten av et verdiperspektiv. Videre anses prosedyrer og innarbeidede arbeidsmønstre som en potensiell barriere, fordi det er enkelt å gå tilbake til den innarbeidede oppgaveløsningsmetoden. Ledelsesmessige læringsbarrierer kan oppstå når ledelsen er opptatt av den daglige drift, og ikke er i stand til å holde følge strømmen av ny kunnskap som utvikles på verktøyene av kundevertien (Woodruff, 1997).

Med hensyn til at serviceinnovasjon krever en viss nyhetsgrad forutsetter det en type kreativaktivitet som skal lede til utvikling av en innovativ service (Giannopoulou, Gryszkiewicz & Barlatier, 2014). Kreativ idégenerering i serviceinnovasjon er ikke tilstrekkelig definert i litteraturen (Zhang, Chai & Tan, 2005), men kan betraktes som effektiv kombinasjonen av interne og eksterne ressurser (Giannopoulou et al., 2014). I tråd med dette fremstår stimuleringsevnen relevant i henhold til utvikling av service. En rekke mennesker må derfor ofte mobiliseres gjennom midlertidige grupper, for å skape rom for utvikling gjennom idégenerering. Verktøy som muliggjør samarbeidende idégenerering sies å være essensielle i serviceinnovasjon (Giannopoulou et al., 2014). I denne studien benyttes Business Model Canvas som verktøy for å tilrettelegge for kreativ idégenerering i serviceinnovasjon.

## 2.2 Kreativitet

Kreativitet er et komplekst begrep som benyttes innenfor mange ulike kontekster. I henhold til dette finnes det mange perspektiver på kreativitet, hvor blant annet psykologer har en lang historie av uenighet om en konsis definisjon (Amabile, 1983). Ifølge Ford (1996) kan kreativitet defineres ut fra tre utgangspunkt: Personlige karakteristikk, den kreative prosessen, eller i henhold til produktet som oppstår av kreativitet. Oftest defineres kreativitet i henhold til sistnevnte (Amabile, 1988). Mange av de eldste definisjonene baserer seg på den kreative prosessen. Wertheimer (1945) sier at innsikt og produktiv tankegang oppstår når individet tar tak i de sentrale egenskapene i et problem, og deres forhold til en endelig løsning. Mens Guilford (1950) foreslår at begrepet i sin smale forstand referer til evner som er mest karakteristiske blant kreative personer.

Amabile (1988) viser til kompleksiteten av å definere kreativitet utfra observasjon og evaluering av personlige karakteristikk eller selve prosessen, og velger å definere begrepet slik: «*Creativity is the production of novel and useful ideas by an individual or small group of individuals working together*» (s. 126). Kreativitet forstås som produksjon av nye og brukbare ideer, karakterisert som produkter, prosesser eller servicer, skapt av en person eller en gruppe mennesker som jobber sammen. I henhold til oppgavens formål om å øke idégenerering, baserer oppgaven seg på denne definisjonen av kreativitet.

### 2.2.1 Kreativitet og innovasjon

Innovasjon kan oppstå i ulike nyhetsgrader, og anses å oppstå som følge av suksessfull implementering av ideer, det vil si når kreative ideer tas i bruk (Amabile, 1988). «*All innovation begins with creative ideas. Successful implementation of new programs, new product introduction, or new services depends on a person or a team having a god idea – and developing this idea beyond its initial state*» (Amabile et al., 1996, s. 1154).

Kreativitet hevdes å være forløper til innovasjon, da enhver innovasjonsprosess starter med kreative ideer. West (1990) deler innovasjonsprosessen i fire faser: oppdagelsesfasen, initiativfasen, implementeringsfasen og stabiliseringsfasen. Oppdagelsesfasen oppstår som følge av et gap eller en mangel, hvor det oppstår ideer for å redusere disse. I initiativfasen utveksles ideer og bearbeides av gruppelemmer. Implementeringsfasen refererer til fasen hvor ideene settes i bruk. Innovasjonen oppstår derav i denne fasen, fordi virkningene av

ideene blir synlige i praksis. Suksessen av implementeringsfasen avhenger av graden av vilje til å ta i bruk nye endringer. I stabiliseringsfasen blir innovasjonen en etablert del av organisasjonen eller virksomheten.

I oppgaven brukes begrepene kreativitet og idégenerering, hvor innovasjon kan oppstå som det etterfølgende steg dersom ideene implementeres for å oppnå bedre prosedyrer, praksiser eller produkter. Kreative ideer kan være av ulike nyhetsgrader, som videre vil bestemme om innovasjonen kan bli inkrementell eller radikal (Zaltman, Duncan & Holbek, 1973). Studien avgrenses med dette til de to første fasene i innovasjonsprosessen: Oppdagelsesfasen og initiativfasen. Videre i oppgaven betegnes disse fasene som kreativitet og idégenerering.

### **2.2.2 Individuell og smågruppers kreativitet**

Gruppearbeid betraktes som et praktisk verktøy for kreativitet og innovasjon (Kaufmann, 2006). Kreativitet på gruppenivå anses som resultat av individuelle faktorer (kommunikasjon, kompetanse, erfaring med kreative prosesser), interaksjon med gruppemedlemmer (sammensetning, egenskaper ved gruppen, grad av samhørighet og tilnærming til oppgaven), og kontekstuelle påvirkninger (kultur, støtte fra ledelsen og tilpassing for kreativ utfoldelse) (Anderson, Potočnik, & Zhou 2014; Woodman, Sawyer & Griffin, 1993).

Brainstormingsprosesser i grupper har blitt kritisert for å generere færre ideer av dårligere kvalitet, enn på individnivå (Diehl & Stroebe, 1987; Paulus, 2002). Til tross for dette viser Taylor & Greve (2006) til at gruppearbeid under de rette omstendighetene vil bidra til økt kreativitet. Gruppearbeid kan også være fordelaktig fordi antakelser skapt i gruppen fører til idégenereringer som enkeltindividet ikke kunne kommet frem til på egenhånd (Harvey, 2014). En kan gjennom dette forstå at idégenerering i grupper er avhengig av individuell kreativitet, hvor samhandling og kontekstuelle påvirkninger forsterker effekten av kreativitet.

Amabile (1983) foreslår tre komponenter ved individet som påvirker individuell, men også smågruppers kreativitet: Ekspertise, kreative egenskaper og oppgavemotivasjon. Ekspertise komponenten kan anses å være et sett av kognitive veier for å løse et gitt problem.

Komponenten inkluderer kjennskap og faktakunnskaper som kreves innenfor et spesifikt område for å skape nye ideer som løsning på problemet. Basert på tidligere forskning fra 50-70 tallet definerer Amabile (1997) kreative egenskaper som individets risikovillighet, selvstendighet, utholdenhet i møte med frustrasjon, og uavhengighet av sosial godkjenning. Amabile (1997) trekker også fram viktigheten ved å etterlate uproduktive strategier, og

midlertidig sette til side krevende problemer. Til tross for at kreative egenskaper anses å være iboende, kan de også bearbeides gjennom læring eller øvelse med idégenerering (Amabile, 1983). Individets oppgavemotivasjon spiller en elementær rolle for kreativitet og økt idégenerering. Oppgavemotivasjon handler om individets ståsted, og dets motivasjon til det kreativ problemløsning. Det er vanlig å skille mellom indre og ytre motivasjon. Indre motivasjon finner sted når individet motiveres av utfordringen selv, mens ytre motivasjon oppstår når individet styres av målsetninger utenfor selve arbeidet (Amabile, 1997). I tråd med dette er individet mer kreativ når det påvirkes av indre motivasjon. Motivasjon bestemmer graden individet vil engasjere ekspertiseområdet, og ens kreative tenkeferdigheter. Til tross for dette kan kreativitet hos individet påvirkes av ytre påvirkninger i det sosiale miljøet.

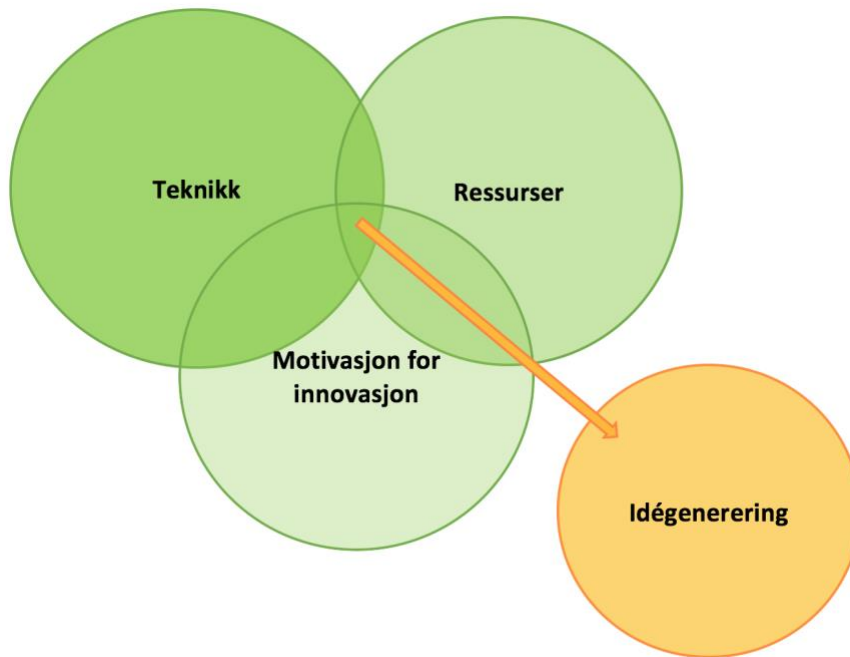
### **2.2.3 Påvirkende elementer i det sosiale miljøet**

Ifølge Woodman et al. (1993) kan organisatorisk kreativitet fremmes eller hemmes i det kreative klima, også kalt det sosiale miljøet. Organisatorisk kreativitet defineres som opprettelse av verdifulle, brukbare nye produkter, tjenester, ideer, prosedyrer, eller en prosess av individer som jobber sammen i et komplekst sosialt system. Med bakgrunn i dette antas organisatorisk kreativitet å være gjeldende for en destinasjon, da det fremstår som et nettverk av reiselivsaktører i et komplekst sammensatt system. Det sosiale miljøet forklares som støttende omgivelser som påvirker nettverkets evne til å skape nye og forbedrede ideer.

Amabile (1988) foreslår en modell «*The Creativity Intersection; the area of overlap between resources, techniques and motivation*». Det sentrale i modellen er at elementer i det sosiale miljøet vil påvirke individuell kreativitet (Amabile, 1988; 1997). Perspektivet foreslår at kreativitet skapt av individer og grupper av individer er en primær kilde for innovasjon innad i enheten. Hovedpoenget er at det sosiale miljøet påvirker kreativitet ved å influere de individuelle komponentene (ekspertise, kreative egenskaper og oppgavemotivasjon). Modellen tar utgangspunkt i tre elementer i det sosiale miljøet som bestemmer grad av individuell og små grupperes kreativitet: Teknikk, ressurser og motivasjon for innovasjon.

Teknikk omhandler innovasjonsledelse; ledelsens ferdigheter og kompetanse i nettverket. Elementet inkluderer blant annet kunnskaper om virkemidler for å forandre individuell kreativitet til organisatorisk kreativitet, og kan fremme ideer. Ressurseelementet refererer til alt nettverket har tilgjengelig som kan hjelpe arbeidet rettet mot oppgaveløsningen, eksempelvis

systemer, kompetanse, informasjon og muligheter for personlig videreutvikling. Motivasjon for innovasjon referer til orientering mot innovasjon, i tillegg til hvordan kreativitet og innovasjon tilrettelegges (Amabile, 1988; 1997). Basert på Amabile (1988) sitt perspektiv om det sosiale miljøets påvirkning på kreativitet, baserer oppgaven seg på følgende modell.



*Figur 1: Det sosiale miljøets påvirkning på kreativitet*

Som illustrert i modellen ovenfor finner vi et overlappende område i møtet mellom de tre komponentene i det sosiale miljøet: Teknikk, ressurser og motivasjon for innovasjon. Det overlappende området mellom de tre elementene tilsvarer individuell- og gruppekreativitet, som gir rom for idégenerering. Ved å øke tilgang til teknikker og ressurser, samt motivasjon for innovasjon oppstår et større overlappende område, som gir høyere sannsynlighet for verdifull kreativitet og idégenerering. Dersom ideene som fremkommer i den kreative prosessen implementeres vil det på sikt kunne medføre innovasjon (Amabile, 1997). I studien rettes et fokus på teknikelementet, i det en søker å undersøke hvordan forretningsmodeller kan brukes som verktøy for å øke kreativitet og idégenerering. Studien åpner likevel for at både ressurser og motivasjon for innovasjon vil påvirke. I de neste delkapitlene forklares elementene i det sosiale miljøet ytterligere.

## **2.3 Teknikk**

Som nevnt innebærer teknikkelementet kunnskaper og muligheter til bruk av ulike virkemidler (Amabile, 1997). Nye forretningsmodeller kan fasilitere for innovasjon (Teece, 2010), og er ment for å skape nye eller signifikant forbedrede systemer av aktiviteter, som fremstår nødvendig for generering av nye ideer (Souto, 2015). Det har blitt sagt at bruk av verktøy er essensielle i serviceinnovasjon, fordi de muliggjør idégenerering gjennom samarbeid (Giannopoulou et al., 2014). Ved å utvikle området i teknikkelementet vil det kreative overlappende området i modellen utvides, og øke kapasitet for kreativitet samt idégenerering, og derav innovasjonspotensial (Amabile, 1997). Med bakgrunn i at teknikkelementet vektlegges i denne oppgaven er det hensiktsmessig å beskrive studiens verktøy og teknikk: Business Model Canvas.

### **2.3.1 Business Model Canvas**

Forretningsmodeller kartlegger hvordan virksomheten organiserer seg selv for å skape og distribuere verdi på en lønnsom måte (Baden-Fuller & Morgan, 2010; Teece, 2010). Ved å bruke verktøyet Business Model Canvas kan en beskrive, analysere og designe forretningsmodeller. Verktøyet er ment for å hjelpe virksomheter å forstå, kommunisere og dele, endre, måle, stimulere og lære mer om forretningen. Målet gjennom dette er å skape, levere og kapre verdi (Osterwalder & Pigneur, 2010). Forretningsmodeller er ment kartlegge virksomhetens aktiviteter på et overordnet plan, og beskriver verdiforslagene, i tillegg til det eksterne nettverk for å kunne tilby, markedsføre og levere verdiforslaget (Osterwalder & Pigneur, 2002). Verktøyet kan bidra til å generere nye og forbedrede ideer for å bearbeide forretningsmodeller som helhet. Det vil fremkomme en systematisk gjennomgang modellen som består av kundesegmenter, med tilhørende verdiforslag, kanaler, kunderelasjoner, inntektsstrømmer, nøkkelressurser, nøkkelaktiviteter, nøkkelpartnere og kostnadsstrukturer som illustrert i modellen på nedenfor (Basert på Osterwalder & Pigneur, 2010).



Figur 2: Business Model Canvas

### *Kundesegmenter*

Første steg i forretningsmodellen er å analysere kundesegmenter, samt deres ønsker og behov (Osterwalder & Pigneur, 2010). Det er viktig å først definere hvilket marked og kundesegmenter en ønsker å tiltrekke seg, og kartlegge hvem man skaper en verdi for. Et kundesegment kan beskrives som en gruppe kunder med lignende verdier, behov, atferd og karakteristikk. I mange sammenhenger kan en velge å fokusere på flere kundesegmenter.

### *Verdiforslag*

Basert på valgte kundesegmenter er det viktig å kartlegge hvilke ønsker og behov de ulike har, og hvordan en kan skape verdi for segmentene. Som tidligere nevnt defineres verdi for kunden som en samlet vurdering basert på kundens oppfatninger om hva som ble mottatt (Zeithaml, 1988). Noe som innebærer at det ikke er opp til tilbydereren å bestemme verdien av det som selges. Verdien kan kun tilbys gjennom et verdiforslag, som videre fremstår som det viktigste elementet i kundens valg (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Et verdiforslag fremstår som en beskrivelse av kunden, og verdien som tilbys (Byers, Dorf, & Nelson, 2011). Det må vurderes som et løfte hvor kundene kan trekke ut verdi fra det som foreslås (Grönroos & Voima, 2013). Verdiforslaget er ment å løse et problem, eller tilfredsstillere et behov i kundesegmentet (Osterwalder & Pigneur, 2010). Tilbyder bestemmer her hvilke produkter og tjenester de ønsker å tilby for å skape verdi hos kundesegmentene. Verdien inneholder en rekke ulike elementer, eksempelvis pris, design, ytelse eller tilpasning. Verdiforslaget kan hjelpe kunder å evaluere forskjeller mellom ulike produkter og/eller tjenester, og kan gjøre deres valg av alternativer enklere (Osterwalder & Pigneur, 2010).



Byggekllossen forstås som en samling produkter og tjenester rettet mot et bestemt kundesegments krav, ønsker og/ eller behov. I oppgaven brukes begrepene produkt, service og verdi om hverandre, men overordnet handler det om verdiforslaget som tilbys kundene.

### *Kanaler*

Videre er det hensiktsmessig å finne fram til riktige kanaler for utvalgte kundesegmenter, for å sikre effektiv kommunikasjon mellom tilbyder og kunde. Kanalene kan benyttes til å fremme verdiforslaget til de ulike kundesegmentene. Tilbyder må vurdere hvilke kanaler de skal være tilgjengelige gjennom, både i form av booking og informasjon (Osterwalder & Pigneur, 2010).

### *Kunderelasjoner*

Når dette er gjennomført foretas en vurdering av kunderelasjoner, samt kartlegging av hvordan etablere, og opprettholde relasjoner med valgte segmenter. Ifølge Osterwalder & Pigneur (2010) er det svært viktig å etablere relasjoner til kundene. I tråd med dette kan ulike kundesegmenter kreve ulike relasjoner, derfor bør tilbyder opprette ulike kunderelasjoner for å tilfredsstille behovene. Kunderelasjonene oppstår i direkte kontakt mellom tilbyder og kunder, gjennom ulike medier og kommunikasjonskanaler. Relasjoner kan oppstå mellom tilbyder og en kunde, flere kunder, eller i kombinasjon.

### *Inntektsstrømmer*

Osterwalder og Pigneur (2010) påpeker at det er viktig å spørre seg selv hvilken verdi de ulike kundesegmentene er villige til å betale for. Inntektsstrømmene beskriver hvordan en tjener penger på hvert kundesegment. Byggekllossen bør svare på hvilke verdiforslag kundene betaler for, hvordan de betaler, og hvor mye de enkelte inntektsstrømmene utgjør total inntekt (Osterwalder & Pigneur, 2010).

### *Nøkkelressurser*

Det neste steget er å evaluere nøkkelressursene for å evne å tilby og levere de lovte elementer som ligger i verdiforslaget. Osterwalder og Pigneur (2010) skiller mellom fire hovedkategorier av ressurser: Fysiske (bygninger, vei, maskiner), intellektuelle (merker, patenter), menneskelige (kunnskap og kompetanse) og finansielle (kreditt, finansielle garantier).

### *Nøkkelaktiviteter*

Derneft skal en foreta en vurdering av nøkkelaktiviteter, som innebærer planlegging og kvalitetssikring av helhetsopplevelsen. Det er viktig å kartlegge hvilke nøkkelaktiviteter som er nødvendige for å imøtekomme kundesegmentenes behov. Nøkkelaktiviteter deles i tre kategorier: produksjon, problemløsning og nettverk (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Produksjon referer til å designe, fremstille og levere et produkt eller en tjeneste, enten i form av store mengder eller av suveren kvalitet. Problemløsning handler om å være løsningsorientert i henhold til individuelle kunde problemer. Nettverk refererer til plattformstyring, tjenesteyting og plattform-markedsføring.

### *Nøkkelpartnere*

Ofte er en avhengig av nøkkelpartnere for å evne å skape og levere verdiforslag. Det blir viktig å definere hvilke partnere som er av betydning. Osterwalder og Pigneur (2010) foreslår fire ulike partnerskap: Strategiske allianser, samarbeid (strategiske partnerskap mellom konkurrenter), joint ventures (for å skape nye virksomheter) og leverandørsamarbeid. Videre skiller forfatterne mellom tre ulike motiver for å inngå partnerskap: Optimering og stordriftsfordeler (inngås for å redusere kostnader, innebærer ofte deling av infrastruktur), reduksjon av risiko og uvisshet (eksempelvis strategisk allianse på et område og konkurranse på et annet), og tilegnelse av bestemte ressurser og aktiviteter (eksempelvis utvide kompetanse ved at samarbeidspartnere leverer enkelte ressurser).

### *Kostnadsstruktur*

Byggekløssene resulterer sammen i en kostnadsstruktur, som fremstiller kostnader vedrørende tilrettelegging, planlegging og utførelse av destinasjonens prosesser og aktiviteter (Osterwalder & Pigneur, 2010). Det vises til to ulike tilnærminger i denne byggeklossen: kostnadsdrevet eller verdidrevet. Tilnærmingene tilsier om tilbyder fokuserer på å redusere kostnader eller øke verdiskapning.

## **2.4 Ressurser**

Ressurseelementet inkluderer tilgjengelig elementer for å hjelpe arbeid med oppgaveløsning rettet mot innovasjon. Tilgang til nødvendige ressurser, eksempelvis systemer, utstyr, informasjon, penger, kunnskaper og kompetanse, samt arbeidskraft, er viktige elementer for at individer eller en gruppe skal være kreative. Elementene vil kunne være en betingelse som

påvirker kreativitet og innovasjon (Amabile, 1988). Med bakgrunn i dette kan en forstå at mangel på ressurser kan hemme kreativitet. For å forstå tilrettelegging av serviceinnovasjon foreslår Constantin og Lusch (1994) å skille mellom operante- og operande ressurser. Operande ressurser forklares som selve ressursen, eksempelvis råvarer, fysiske produkter, informasjon og lignende. Disse forstås som materielle ressurser. Operante ressurser derimot, sies å omhandle måten ressursen utnyttes basert på kunnskap, evner og motivasjon, og forstås dermed som immaterielle ressurser.

#### **2.4.1 Operande ressurser**

Operande ressurser er ofte statiske og begrensede (Constantin & Lusch, 1994), og kan eksempelvis være natur, nordlys, midnattssola, snø og lignende naturlige fenomener. Det har blitt sagt at ressurser alene ikke kan være kilde til konkurransefortrinn, og forklares å kunne utnyttes gjennom forretningsprosesser (Ray, Barney & Muhanna, 2004). Ifølge Porter (1991) er ikke ressurser verdifulle i seg selv, men fremstår som tilretteleggende elementer for at virksomheter kan utnytte aktiviteter. Ofte bør ressursene sees i sammenheng med hverandre, for å muliggjøre en forretningsprosess (Ray et al., 2004).

#### **2.4.2 Operante ressurser**

Operante ressurser defineres som usynlige, og er ofte hoved kompetanse eller organisasjonsprosesser, og forstås dynamisk, heller enn statisk som operande ressurser (Constantin & Lusch, 1994). Operante ressurser er primære ressurser i et serviceperspektiv, og begrunnes med å være essensielle for å forme operande ressurser og skape effekt (Vargo & Lusch, 2004). Ifølge perspektivet vil konkurransefortrinn først anses av verdi når produktet eller tjenesten anvendes gjennom operante ressurser, noe som innebærer at virksomheter kun kan fremstille verdiforslag til kunden (Vargo & Lusch, 2004). Dette kan støttes med at utvikling av attraktive verdiforslag forutsetter at destinasjonen tar utgangspunkt i kjerneressurser som videreutvikles gjennom ressurser som kunnskaper og kompetanse (Skålén et al., 2015). I tråd med dette fremmer Barney (1991) at det er viktig å merke seg at en forutsetning for konkurransefortrinn er at ressursen oppfattes verdifull for kundene. Ifølge Christensen, Johnson og Rigby (2002) er det essensielt at virksomheter utvikler en forretningsmodell som tilbyr ekstraordinær verdi til kundene. Gjennom dette forstås operante ressurser som en forutsetning for å skape verdiforslag til kundesegmentet. Operante ressurser eksempelvis menneskers evne til kreativ idégenerering, fremstår som en forutsetning for å

skape nye og forbedrede ideer og verdiforslag. I henhold til dette fremheves de operante ressurser i denne studien.

Samarbeid fremstår som en operant ressurs, og vurderes nødvendig for at en gruppe skal evne å generere nye ideer. Mangel på samarbeid og samhold innad i den høy fragmenterte reiselivsbransjen er et velkjent problem (Jamal & Getz, 1995). I bransjen fremmes aktører å ikke kunne operere i isolasjon av hverandre (Gunn, 1988). Samarbeid og partnerskap vurderes som en viktig determinant for suksess og konkurransefortrinn i reiselivsbransjen (Baggio, 2011). Destinasjonsdomenet er karakterisert av et åpent system av flere aktører hvor handlinger av en interessent påvirker resten av aktørene i samfunnet (Jamal & Getz, 1995). Samarbeid defineres både som *cooperation* og *collaboration*. Cooperation sies å være et smalere begrep (Jamal & Getz, 1995), og har blitt definert som «*working together to some end*» (Fowler & Fowler, 1964, s.269). Basert på nevnte definisjon har begrepet blitt videreutviklet, og tilpasset til reiselivssammenheng:

*Collaboration for community-based tourism planning is a process of joint decision-making among autonomous, key stakeholders of an inter-organizational, community tourism domain to resolve planning problems of the domain and/ or to manage issues related to the planning and development of the domain* (Jamal & Getz, 1995 s.188).

Med dette kan collaboration forstås som en samarbeidende prosess, hvor involverte reiselivsaktører sammen forsøker å løse et felles problemområde. Til tross for at reiselivsaktører på en destinasjon er i konkurranse med hverandre, fremstår samarbeid essensielt for en velfungerende destinasjon.

## **2.5 Motivasjon for innovasjon**

Ifølge Amabile (1997) bør motivasjon primært komme fra øverste ledelse, samt komme til uttrykk gjennom visjoner og målsetninger. I tråd med dette kan lavere nivå også være viktige i å kommunisere og tolke visjonen. Motivasjonsteori utviklet av Herzberg (1974) foreslår en tofaktorteori som tar for seg faktorer som påvirker motivasjon i arbeidslivet. Det foreslås at misnøye og jobbtilfredshet referer til ulike faktorer: Hygienefaktorer og tilfredshet.

### **2.5.1 Hygienefaktorer**

Misnøye har sammenheng med konteksten rundt arbeidet, eksempelvis prosedyrer, administrasjonspraksiser, mellommenneskelige relasjoner, tilsyn, lønn, status og lignende. Grunnet at disse faktorene beskriver arbeidsmiljøet i dets negative aspekt, kaller Hertzberg (1974) disse for hygienefaktorer. Hygienefaktorer symboliserer det faktum at de representerer forebyggende og miljømessige arbeidsforhold. Elementer som hemmer motivasjon for innovasjon og skaper misnøye, har blitt sagt å være når organisasjonen har en uinteressert tilnærming til nye forslag, og en over-entusiasme for å opprettholde driften som den er (Amabile, 1988).

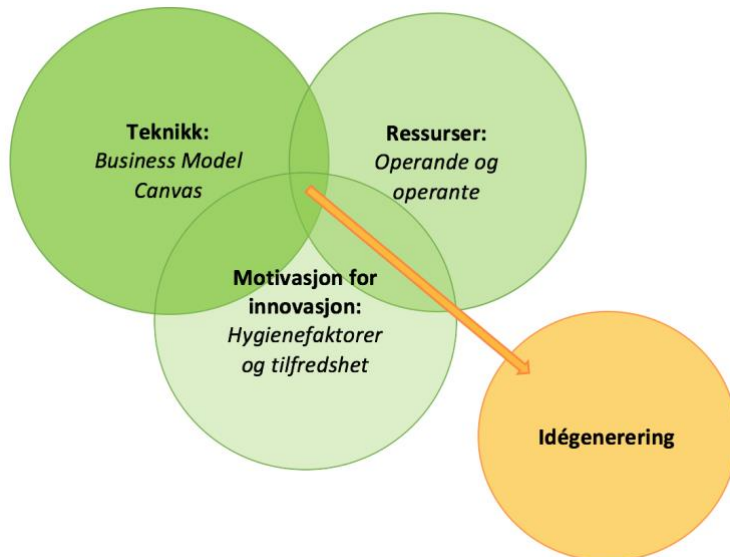
### **2.5.2 Tilfredshet**

Tilfredshet referer til suksess, prestasjoner, samt erkjennelse av prestasjoner, vekst og forfremmelse (Hertzberg, 1974). Ledelsens støtte og oppmuntring til samhandling og kommunikasjon virker positivt på motivasjon for innovasjon (Amabile, 1997). Tydelige visjoner og målsetninger vil skape et konkret bilde av hvilke områder som er hensiktsmessig å innovere. Det vil kunne påvirke motivasjon fordi verdsatte ideer er illustrert, og det vil være enklere å komme med forslag når en vet hva målet og hensikten er (Amabile, 1988; 1997). Oppmuntring til samarbeid og kommunikasjon på tvers av nivå skaper ofte bedre relasjoner og tillit mellom partene. Det fremmer en fellesforståelse for komplekse problemområder, som videre skaper større sannsynlighet for nye og betydelige ideer (Amabile, 1988; 1997). Motivasjon sies videre å fremmes av selvstendig oppgaveløsning, og rom til å avgjøre hvordan den kreative oppgaven skal løses. Selvstendig oppgaveløsning innebærer at individet eller en gruppe gis tillit, og opplever respekt for unike egenskaper, ferdigheter og kompetanse (Amabile, 1997). De viktigste elementene i motivasjon for innovasjon er en verdiorientert tanke om innovasjon generelt, risikoorientering, en stolthetsfølelse av medlemmer og hva de er i stand til å utrette, og en offensiv strategi om å ta ledelsen mot framtiden (heller enn en defensiv strategi om å beskytte nåværende posisjon) (Amabile & Gryszkiewicz, 1987).

Både motivasjonsfaktorene og hygienefaktorene uttrykker behov som må dekkes for at motivasjon for innovasjon skal være tilstede. En kan ut fra dette forså at tilfredshet øker motivasjonen. Mens hygienefaktorer forstås som grunnleggende elementer for å unngå misnøye, og vil som fraværende kunne bremse motivasjon for innovasjon.

## 2.6 Teoretisk oppsummering

Det teoretiske rammeverket har lagt til grunn følgende elementer i det sosiale miljøet: Teknikk, ressurser og motivasjon for innovasjon som vil påvirke evne til å være kreativ og generere ideer.



*Figur 3: Oppgavens teoretiske rammeverk*

I teknikelementet ble verktøyet Business Model Canvas presentert som teknikk for å fremme kreativitet og idégenerering. Modellen bygger på studiens overordnede verdiperspektiv, hvor målet er å skape, levere og kapre verdi. Forretningsmodellutvikling handler hovedsakelig om å skape verdiforslag til bestemte kundesegmenter, og kartlegge hvilke elementer som kreves for å levere forslaget, samt kapre verdi til virksomheten. Det har blitt sagt at en slik utvikling, forstått som serviceinnovasjon, kan fremmes gjennom å skape midlertidige grupper for å danne rom for idégenerering. Verdiforslagene skapes gjennom kreativ idégenerering, hvor verktøy som Business Model Canvas kan brukes som teknikk for å fremme suksessfull serviceinnovasjon. Rammeverket har belyst byggeklossene som inngår i studiens verktøy, og forklart at en slik kartlegging er ment å hjelpe virksomheter å skape, levere og kapre verdi hos deres kundesegmenter.

Til tross for at teknikelementet vektlegges i studien, la også den teoretiske tilnærmingen til grunn at kreativitet påvirkes av ressurser og motivasjon for innovasjon. I delkapittelet om ressurser ble det forklart at en destinasjon er avhengig av operante ressurser, for å evne å utvikle dens operante ressurser til attraktive verdiforslag. Det har blitt vist til at manglende ressurser kan hemme kreativutfoldelse. Til sist ble det presentert teori om motivasjon for

innovasjon, det tredje elementet i det sosiale miljøet som påvirker kreativitet. Her trekkes det fram at tilfredshet, engasjement og oppmuntring vil fremme motivasjon for innovasjon, mens hygiene faktorer forklares som vesentlige å ta hensyn til, da de som fraværende vil virke hemmende på motivasjon.

### 3 METODE

I kapittelet presenteres den metodiske tilnærmingen som benyttes i studien, hvor en søker etter kreative ideer for sesongutvikling på destinasjon Nordkapp. Samfunnsvitenskapelig metode defineres som en fremgangsmåte for å samle informasjon og kunnskaper om empirien eller virkeligheten (Jacobsen, 2000). Gjennom forskning søker en å finne ut av ting på en systematisk måte, for å øke kunnskap om et gitt fenomen (Saunders, Lewis & Thornhill, 2012). Først redegjøres metodevalg, forskningsdesign og forskningsmetodikk. Deretter forklares prosessen med datainnsamling og undersøkelsens troverdighet. Avslutningsvis vises det til analysemetode.

#### 3.1 Valg av metode

Valg av metode bestemmes av undersøkelsens problemstilling (Bryman & Bell, 2003).

Problemstillingen for studien er som tidligere nevnt:

*«Hvordan kan forretningsmodeller som verktøy brukes for å fremme idégenerering?»  
- En studie med bruk av Business Model Canvas for å øke vintersesongens potensiale*

For å besvare problemstillingen som søker dypere innsikt i et fenomen, baserer studien seg på kvalitativ forskningsmetode. Metoden anvendes med induktiv tilnærming som innebærer at forsker går fra empiri til teori (Jacobsen, 2000). Tilnærmingen er relevant i oppgaven fordi den gjennom kvalitativ metode søker å bidra til å utvikle teori, og kartlegge et fenomen i en spesifikk kontekst: Forretningsmodellutvikling på destinasjonsnivå. Kvalitativ metode praktiseres med formål å avdekke kreativitet gjennom verktøyet Business Model Canvas, i henhold til å finne fram til nye potensialer angående sesongutfordringer. Forretningsmodeller har i liten grad vært brukt på destinasjoner, og det er av den grunn interessant å undersøke fenomenet på dette nivå. Studiens funn vil være bidrag til eksisterende teorier.

#### 3.2 Forskningsdesign

Forskningsdesign er beskrivelsen av studiens framgangsmåte med hensikt å besvare undersøkelsens problemstilling (Saunders et al., 2012). I studien er det relevant å benytte et eksplorativt forskningsdesign grunnet at en undersøker et fenomen av lite forskning, i søken på dypere innsikt og forståelse (Saunders et al., 2012). I henhold til dette er forskningsdesignet betydelig i forskningssammenhengen fordi en ønsker å stille åpne



spørsmål for å oppdage hva som skjer, samt oppnå innsikt om et spesifikt tema. Et eksplorativt forskningsdesign er verdifullt når en søker å avklare forståelsen av et gitt problem, her en sesongutfordring. Forskningsdesignet egner seg fordi forskningen er fleksibel, og kan justeres underveis i prosessen ettersom en oppnår nye data og innsikt i fenomenet (Saunders et al., 2012). Noe som vil være bekvemt i studien da en på forhånd ikke kan vite hvilken retning prosessen tar.

### **3.2.1 Casestudie**

Oppgaven er avgrenset til destinasjon Nordkapp, og fremstår som en casestudie. Casestudier regnes som et metodisk rammeverk eller et forskningsdesign. Rammeverket benyttes for å oppnå dypere kunnskaper om et individ, en eller flere grupper, eller organisatoriske fenomener (Yin, 2014). I tråd med dette skilles det mellom flere typer casestudier. Studien undersøker en destinasjon med mange reiselivsaktører, som sammen fremstår som et nettverk. Forskningen betraktes å ha et holistisk design, fordi studien tar utgangspunkt i en destinasjon som en enhet. Forskningen søker å analysere og gå i dybden av destinasjon som en enhet, og vurderes som en enkeltcasestudie, som danner grunnlaget for datainnsamling i studien. Enkeltcasestudier benyttes i mange tilfeller når fenomenet er lite undersøkt (Saunders et al., 2012). Valget begrunnes med at det tidligere har vært lite forskning på innovasjon og forretningsmodellutvikling i reiselivsbransjen, spesielt på destinasjonsnivå.

Studien har ikke mål om å statistisk generalisere funnene, men hensikt å analytisk generalisere ved å bidra til teoriutvikling ved å relatere empiri til tidligere litteratur (Yin, 2014). Det vises til at kvalitativ forskning ikke lar seg statistisk generalisere, fordi en ikke kan trekke et representativt utvalg av populasjonen man ønsker å si noe på vegne av. Det er problematisk å konstatere klare konklusjoner, grunnet av en er bundet til en spesifikk kontekst (Yin, 2014). Hensikten gjennom analytisk generalisering er benytte tidligere litteratur som mal for å sammenligne empiriske funn fra casestudien. Casestudier kan ha en rekke ulike informasjonskilder. I denne studien benyttes deltakende observasjon, og en tilnærming til aksjonsforskningsmetodikk som ramme for datainnsamling.

### **3.2.2 Forskningsmetodikk**

Studien lener seg på aksjonsforskning, og bruker en variant av forskningsmetodikken, i et begrenset omfang. «*Aksjonsforskningen preges av det uferdige og næres av den kreative*

*spenstighet som ligger i skissene, forslagene, refleksjonene og ideene når mennesker møtes og meninger brytes» (Christoffersen & Johannessen, 2012, s. 116).*

Forskningen tar utgangspunkt i en workshop med Business Model Canvas som verktøy. Oppgaven støtter seg til aksjonsforskningstilnærmingen fordi jeg og en assistent deltar i forskningsprosessen. Ved å fasilitere for kreativitet gjennom teknikkelementet søker vi å generere nye og forbedrede ideer i form av verdiforslag, og de resterende byggeklossene i Business Model Canvas. Vi fokuserer med dette på den tidlige fase i aksjonsforskningprosessen, ved at vi søker å løse relevante problemer i en gitt kontekst (Greenwood & Levin, 1998). Hensikten er å samarbeide med undersøkelsesobjektene for sammen å løse et gitt problem (Berg, 2004), utfordringer ved vintersesongen på Nordkapp. I studien gjør vi ikke endringer slik aksjonsforskningprosessen søker, men vi observerer og fremstår som deltakende i prosessen med Business Model Canvas.

### **3.3 Datainnsamlingsmetode**

For å kunne svare på oppgavens problemstilling ble verktøyet Business Model Canvas benyttet gjennom en workshop for å få fram nye og forbedrede ideer gjennom gruppearbeid. Formålet med workshopen var å utdype og finne nye fram til nye og forbedrede ideer for destinasjon Nordkapp, som potensielt kan løse utfordringer for vintersesongen. Ideen om en workshop bunner i mål om å engasjere reiselivsaktørene selv, og fremme deres kunnskaper om destinasjonens kunder, for sammen å skape nye potensialer.

#### **3.3.1 Forberedelser til workshop**

I forkant av studien diskuterte jeg forskningsideen med det lokale destinasjonsselskapet, Visit Nordkapp. På bakgrunn av regionale endringer i perspektivet om at destinasjoner og aktører er tilbyder av reiselivsprodukter til å vurderes som en verditilbyder, karakteriserer Visit Nordkapp studien viktig for destinasjonen. Det uttrykkes at Nordkapp må henge med i utviklingen dersom de skal være konkurransedyktig. I januar besøkte jeg destinasjonsselskapet for å diskutere prosessen videre. Destinasjonsselskapet arrangerte tre møter med ulike reiselivsaktører, med hensikt å engasjere og oppmuntre til deltakelse i studien. Reiselivsaktørene var positive og uttrykte enighet om destinasjonenes behov for innovasjon. Entusiasmen et sikkert tegn på å gå i gang med studien, da motiverte deltakere antas å være avgjørende for forskningens funn.

I forkant av workshopen gjennomførte jeg en pilot-test med studenter, for å gjøre meg bedre kjent med rollen som deltakende observatør. I tillegg fikk jeg en idé om hvor lang tid som måtte settes av til workshopen og arbeid med Business Model Canvas. Basert på dette utformet jeg en kjøreplan med tidsskjema for workshopen (se vedlegg 1).

### **3.3.2 Utvalg**

Deltakerne i workshopen fremstår som undersøkelsens utvalg. Utvalget representerer populasjonen eller målgruppen for forskningen (Jacobsen, 2000). Deltakerne i studien holdes anonyme og betegnes derfor som deltakere gjennomgående i oppgaven. Populasjonen undersøkelsen forsøker å si noe om er reiselivsaktører knyttet til destinasjon Nordkapp. Kriterier for utvelgelse av deltakere var aktører med tilhørighet til destinasjonen, med et engasjement for å videreutvikle vintersesongen. Utvelgelsen baserer seg på et ikke-sannsynlighetsutvalg og skjønnsmessig utvalg. Ikke-sannsynlighetsvalg referer til systematiske skjeve utvalg, som innebærer at relevante undersøkelsesobjekter kan utebli. Skjønnsmessig utvalg referer til undersøkelsesobjekter som oppfattes representative for å svare på studiens problemstilling. Valget begrunnes med at det i studien vurderes essensielt at deltakerne kjenner destinasjonen godt, og er engasjert i utvikling av vintersesongen, og derav kan bidra med mye og god informasjon. Det erkjennes at denne type utvelgelse risikerer å gi systematiske skjevheter, som betyr at relevante grupper kan utebli (Jacobsen, 2000).

Reiselivsaktører som er tilknyttet destinasjon Nordkapp med vinter som satsningsområde, ble invitert til workshop per e-post. Totalt ble det sendt ut tjue invitasjoner. Innledningsvis i invitasjonen opplyses det om at det arrangeres en workshop med mål om å skape nye og forbedrede ideer for å løse utfordringer knyttet til Nordkapp som vinterdestinasjon, i forbindelse med masterarbeid. Åtte deltakere viste sin interesse innen få dager, hvorav to personer satte seg på kanskje grunnet interne forhold. Rekrutteringsprosessen fortsatte gjennom telefonsamtaler, hvor ytterligere to deltakere ble rekruttert, en sa kanskje. Andre virket uinteresserte, men lovet å se nærmere på e-posten som var tilsendt. Jeg forsøkte bevisst å la umotiverte aktører utebli. Dager før workshopen ble ytterligere en deltaker rekruttert gjennom snøballmetoden, i tillegg meldte en av de som sto på kanskje sin bekreftelse. Totalt besto workshopen av tolv deltakere, i tillegg til meg og min assistent.

### **3.3.3 Deltakende observasjon**

I workshopen medvirket vi gjennom deltakende observasjon. Deltakende observasjon kan beskrives som en prosess hvor forsker eller forskere forsøker å delta aktivt i utvalgets liv eller aktiviteter, og derav blir en del av gruppa (Gill & Johnson, 2010). Hensikten var at vi med våre kunnskaper skulle være med å påvirke prosessen, og få innblikk og en følelse av konteksten som ble undersøkt. I rollen som deltakende observatører involverte vi oss både i observasjon og interaksjon med deltakerne i workshopen. Ifølge Saunders et al. (2012) er det viktig at arbeidsgruppa er klar over forskers roller som deltakende observatører, samt hensikten med gruppearbeidet. Vi var nøye med å påpeke våre roller i forkant av workshopen. Løpende i gruppearbeidet noterte vi utsagn og hendelser, noe som fremstår viktig i studier som denne hvor observasjon brukes som metode (Saunders et al., 2012). Workshopen besto av to deler: Introduksjon og gruppearbeid.

### **3.3.4 Introduksjon i workshop**

Workshopen ble innledet med å formidle målet med dagen som var å samle reiselivsnæringen i Nordkapp for å diskutere og forsøke å finne fram til nye potensialer for destinasjonens vintersesong. Vi meddelte at vi kom til å gå rundt å notere utsagn, episoder og engasjement underveis i prosessen. I tillegg spurte vi om tillatelse for å ta bilder for å huske prosessen bedre, noe vi fikk aksept for. Bilder ble kun brukt i forskningsøyemed, med hensyn til anonymitet. For å få til gode diskusjoner senere i workshopen, introduserte hver deltaker sin virksomhet eller organisasjon, og delte hvilke kunder de har og hva de tilbys. Deltakerne delte også informasjon om hvordan de opplever vintersesongen. I den innledende del oppsto det mange diskusjoner med utfordringer som preger destinasjonen. Diskusjonene anses viktig for fellesforståelse for dagens situasjon. Muligens samles ikke nettverket ofte, noe som kan forklare deres umiddelbare behov for diskusjon. Funnene gjennom dette gjenspeiler individuell kreativitet, og knyttes til ressurser og motivasjon for innovasjon i henhold til oppgavens teoretiske tilnærming. Funnene presenteres i kapittel 5.2 og 5.3.

Workshopen fortsatte med en PowerPoint-presentasjon om endringer som skjer i turismen, og perspektivet om hva kunders egentlige motivasjon grunner i, deres verdioppfatning.

Hensikten med å skape ulike forretningsmodeller med nye og forbedrede ideer ble knyttet til evne å imøtekomme endringer som skjer i turismen. Deltakerne ble oppfordret til å se ting fra nye perspektiver, og anse destinasjonen som en tilbyder av verdiforslag, heller enn reiselivsprodukter. Det ble forklart at som forsøk på å imøtekomme endringene som skjer i

kundekrav, skulle vi skape forretningsmodeller for destinasjonen ved bruk av verktøyet Business Model Canvas.

Deretter ble en kort YouTube- video som forklarer verktøyet introdusert. Videre ble det gitt en forklaring til modellen, hvor alle byggesteinene ble utdypet. Det eksemplifiseres med en kjent merkevare, Nescafé og deres luksusmerke Nespresso. Valget begrunnes i at deltakerne skulle ha tilknytning til eksemplet, og enkelt kunne forstå de ulike byggeklossene og sammenhengen mellom dem. Årsaken til at en ikke ønsket å eksemplifisere med et reiselivseksempel var å unngå å sette deltakerne i tankemønstre. Modellen ble diskutert kort i fellesskap, hvor et par deltaker delte at verktøyet var kjent. Den innledende presentasjonen anses viktig for det videre arbeid med forretningsmodellutvikling. Det vurdertes vesentlig å forklare deltakere nytteverdien av verktøyet, og til hvilket problemområde det var ment å kartlegge og skape nye muligheter for, vintersesongen. Deltakerne ble opplyst om at de kunne stille spørsmål dersom noe var uklart, eller de trengte hjelp med å komme i gang med brainstorming. Det ble informert om at vi ikke kom til å forstyrre gruppene dersom vi observerte at de var i en god flyt, men at vi brøt inn dersom vi oppfattet det hensiktsmessig.

Deltakerne ble delt inn i tre grupper, og samlet på hvert sitt bord ved sin forretningsmodell (Business Model Canvas). Gruppene ble utdelt en forretningsmodell med spørsmål til inspirasjon, post-it lapper og tykke tusjer. Hver gruppe hadde en stor forretningsmodell på gråpapir hengt på vegg som de skulle bruke aktivt som verktøy for idégenerering. Reiselivsaktørene bidro som deltakere med hverdags- og eksperimentelle kunnskaper fra praktisk applikasjon, og vi med teoretisk kunnskap.

### **3.3.5 Gruppearbeid med Business Model Canvas**

Verktøyet Business Model Canvas fremsto nytt for de fleste deltakere. Gruppene hadde utfordringer med verktøyet i starten av arbeidsøkten. Ingen av gruppene benyttet seg av verktøyet på vegg i starten. Vi ga positiv feedback for engasjement, og oppfordret til å bruke forretningsmodellen aktivt. Gruppene ble oppmerksom på forretningsmodellen på vegg, og noen begynte straks å tenke helhetlig om modellen. Disse forsøkte å dra andre med, og skapte engasjement. Andre hadde utfordringer med å forstå hvordan de skulle sette i gang med arbeidet, noe som er forståelig da det var nytt for de fleste.

Det kom tydelig fram at en verdiorientert tankegang ikke er implementert i nettverket, og deltakerne var preget av et produktorientert perspektiv i det de satte i gang med å utforme forretningsmodellene. En gruppe starter med å definere produkter, både eksisterende og nye. Vi ga positiv feedback for mange post-its på vegg, og spurte «*hvilken verdi har produktene for kunden?*». En deltaker svarte at de var i ferd med å definere verdi utfra produktene, og ble oppfordret til å sette seg i kundens posisjon. Vi oppmuntret videre til å tenke framtid, og spurte «*hvilken verdi kan dere tilby i framtiden, som destinasjonen ikke tilbyr i dag?*». Spørsmålet satte i gang tankeprosesser hos gruppa, og de begynte å diskutere seg i mellom. De kom opp med flere verdiforslag ut fra deres definerte produkter.

Det viste seg at deltakerne hadde mindre erfaring med kreative prosesser, og teknikken som benyttes var ukjent for de fleste. Vi fremsto som deltakende observatører, og brøt inn når det var hensiktsmessig. Vi stilte spørsmål og ga forklaringer som satte i gang refleksjon, og derav forståelse for arbeidsoppgaven. Vi spurte blant annet; «*... hva tenker dere andre om dette?*», eller ga positiv feedback for å engasjere mer «*så mange ideer dere har fått opp på vegg- dette er bra!*». For det meste var gruppene engasjerte i oppgaven, og når prosessen fløt godt, var vi lyttende og unngikk å forstyrre dynamikken.

Når workshopen nærmet seg sitt sluttidspunkt, gjorde vi gruppene oppmerksom på dette. På tidspunktet var alle gruppene nesten kommet gjennom modellen. Avslutningsvis presenterte hver gruppe sin forretningsmodell. Deltakerne ble fulgt opp i etterkant av workshopen, hvor de ble oppfordret til å gi tilbakemelding på gruppearbeidet. Fem deltakere ga tilbakemeldinger. Arbeidet ble fremmet som viktig og hensiktsmessig på veien mot en verdiorientert destinasjon, og målet om å skape en konkurransedyktig vintersesong. Gjennom gruppearbeid med Business Model Canvas ble gruppekreativitet avdekket, og knyttes til teknikelementet i henhold til det teoretiske rammeverket. Funnene fremstilles i kapittel 5.1.

### **3.4 Dataanalyse**

Forskers oppgave i analysering av kvalitative data er å gjøre mening av subjektive og sosialt konstruerte meninger som ble uttrykt av deltakerne i undersøkelsen, om det fenomen som studeres (Saunders et al., 2012). Sosial konstruksjonisme indikerer at meninger er avhengige av menneskers kognisjon, som innebærer deres tolkning av hendelser som skjer rundt dem. Kvalitative data anses å være tvetydig, dynamiske og preget av kompleksitet (Saunders et al.,

2012). I studien uttrykte deltakerne sine meninger gjennom ord. Ordene kan ha flere betydninger eller være uklare, og har derfor blitt behandlet og analysert med forsiktighet.

### **3.4.1 Analyse og tolkning**

I denne studien ble Business Model Canvas brukt for å få fram nye og forbedrede ideer knyttet til utfordringen vedrørende vintersesongen på Nordkapp. I analyse av data ble det tatt utgangspunkt i workshopen: Introduksjoner og gruppearbeid Business Model Canvas.

Ifølge Jacobsen (2005) kan kvalitative studier analyseres gjennom å beskrive, systematisere og kategorisere, samt sammenbinde data. Dataanalyse har også blitt sagt å omhandle å skape kategorier av tema, for deretter å sortere svar på spørsmål eller utsagn fra feltarbeidet i kategoriene (Berg, 2004). I etterkant av workshopen satte vi oss sammen for å reflektere over prosessen, og tok oss tid til å evaluere våre notater fra observasjonene. Vi diskuterte og sikret en felles oppfatning av prosessen. Begge skrev oppsummeringer av inntrykk og hendelser som skjedde. På denne måten ble vi fortrolig med hovedtemaer som oppsto i observasjonen, og jeg hadde dermed et godt grunnlag for den videre analyse. For å kategorisere funnene ble det skrevet oppsummeringer knyttet til oppgavens teoretiske rammeverk. Her ble det tatt utgangspunkt i de tre elementene i det sosiale miljøet, som har blitt sagt å fremme kreativitet. Funn fra introduksjonsdelen ble kategorisert i henhold til elementene ressurser og motivasjon for innovasjon. Hovedtyngden ble lagt på funn fra gruppearbeidet, i henhold til teknikelementet. Her ble funnene kategorisert i tråd med strukturen i Business Model Canvas.

### **3.4.2 Oppgavens gyldighet**

For å sikre kvalitet i kvalitativ forskning ble det tatt utgangspunkt i fire begreper: Troverdighet, pålitelighet, bekreftbarhet og overførbarhet (Lincoln & Guba, 1985).

Troverdighet illustrerer om studiens gjennomføring og funn er fullstendig og fremstår tillitsvekkende (Lincoln & Guba, 1985). Pålitelighet referer til om studiens empiriske data er til å stole på. I henhold til dette bør eksempelvis ikke datainnsamlingsmetode påvirke studiens funn, samtidig bør både metoden og funn være etterprøvbare (Lincoln & Guba, 1985). Studiens troverdighet og pålitelighet styrkes gjennom å fremstille en nøyaktig beskrivelse av forskningens tilnærming til datainnsamling, som viser hvordan funn har fremkommet (Yin, 2014). Studiens troverdighet styrkes også gjennom at forskningen fant sted i et møtelokale på

Nordkapp. Dette kan ha oppnådd en trygghet blant deltakerne ved at de befant seg i kjente omgivelser, og muligens ha skapt et større engasjement og åpenhet. I tillegg tenkes det å ha påvirket flere til deltakelse, da det ville vært mer tidskrevende dersom deltakelse innebar reisevirksomhet. Deltakerne uttrykte et høyt engasjement, noe som styrker troverdigheten ytterligere. Påliteligheten i studien styrkes ved at vi var tilstedeværende i workshopen. I etterkant av datainnsamling satte vi seg sammen for å reflektere over prosessen. Vi hadde like oppfatninger, noe som ytterligere styrker både pålitelighet og validitet. I tillegg ble det tatt bilder underveis i workshopen, for at vi i etterkant skulle evne å huske prosessen bedre. I henhold til dette sikres en felles oppfatning og pålitelige funn. Workshopen var tidsbegrenset, noe som kan ha satt begrensninger for idégenereringsprosessen.

Bekreftbarhet viser til om det som har blitt undersøkt stemmer overens med det en i utgangspunktet hadde hensikt å undersøke. Begrepet viser til viktigheten av å være kritisk og saklig i tolkning av funn (Lincoln & Guba, 1985). Til tross for at oppgaven kun skrives av en person, har vi hatt møter og diskusjoner i etterkant av datainnsamling. Vi har vært kritisk til hverandre, noe har bidratt til å unngå subjektivitet i analysen av datamaterialet. Dette støtter opp om både pålitelighet og bekreftbarhet. Det bør legges til at subjektivitet likevel kan ha hatt en påvirkning på dataanalyse. Jeg har fra tidligere kjentskap til flere undersøkelsesobjekter, noe som kan anses å være en bias i studien. På en annen side kan dette anses fordelaktig da vi fremsto som deltakende observatører i undersøkelsen, med hensikt om å påvirke funn. Gjennomgående i oppgaveskrivingen har veileder vært involvert og bidratt til refleksjon. Veileder fremstår som ekstern revisjon, noe som styrker både pålitelighet og bekreftbarhet (Lincoln & Guba, 1985). På slutten av workshopen presenterte hver gruppe sine forretningsmodeller, her bekreftet de det vi hadde notert underveis i gruppearbeidet. Pålitelighet og bekreftbarhet styrkes ytterligere gjennom dette.

Overførbarhet handler om funnene kan benyttes og generaliseres til andre kontekster (Lincoln & Guba, 1985). Studien fremstår som en casestudie, som ofte anses vanskelig å statistisk generalisere. Målet gjennom denne forskningen var heller å generalisere analytisk. Perspektivet referer til å overføre empiriske observasjoner til teori, heller enn å overføre funn til en hel populasjon (Yin, 2014). Analytisk generalisering innebærer videre at studien ikke kan generaliseres til andre kontekster, men muligens kan benyttes i lignende case. Studien gir innsikt i hvordan verktøyet Business Model Canvas kan øke idégenerering blant et nettverk reiselivsaktører.



### **3.4.3 Forskningsetikk**

I forskning er det viktig å følge forskningsetikk, spesielt gjeldende er dette i kvalitativ forskning. Forskningsetikk handler om å ivareta undersøkelsesobjektene. Disse skal ikke disponeres for ubehag, skade, eller andre ulemper (Saunders et al., 2012). I studien fremstår alle deltakerne som anonyme, og derav kan ingen utsagn spores tilbake til individet som uttrykte det. Vi forsikret deltakerne om anonymitetshensyn i forkant av arbeidsøkten. Deltakerne var informert om at data fra workshop skulle benyttes til undersøkelse i forbindelse med masterarbeid. Vi ba også om tillatelse om å ta bilder underveis i prosessen. Deltakerne ble her forsikret om at bildene ikke skulle publiseres, men kun benyttes i forskningsøyemed. Vi fremsto som deltakende observatører i workshopen, og noterte utsagn underveis i prosessen. Dokumenter som inneholder sensitive data, har under hele prosessen vært utilgjengelige for allmenheten. Både dokumenter og bilder har vært lagret på passord-beskyttet pc. Data vil bli slettet når studien er ferdigstilt. Funnene er av frivilligavgitt informasjon, samt analysert og tolket. Vi har kontinuerlig forsøkt å være objektiv og sammenlignet notater for å sikre en felles og riktig tolkning av datamaterialet.

## **4 Funn og diskusjon**

Kapittelet presenterer de empiriske funn som fremkom i studiens undersøkelse. Funnene er strukturert i henhold til oppgavens teoretiske tilnærming. Det sosiale miljøet hevdes å påvirke kreativitet og graden individer eller smågrupper evner å generere nye ideer (Woodman et al., 1993). Kapittelet begynner med hvordan teknikkelementet, her gjennom en workshop med bruk av Business Model Canvas, påvirket gruppekreativitet i henhold til å løse utfordringer for vintersesongen på destinasjon Nordkapp. Litteratur viser at teknikkelementet er avhengig av både ressurser og motivasjon for innovasjon (Amabile, 1988). Basert på funn presenteres deretter ressurser og motivasjon for innovasjon, basert på introduksjonsdelen i workshopen. Gjennomgående i kapittelet vil funnene diskuteres opp mot teoretiske perspektiver om kreativitet presentert i kapittel 2.

### **4.1 Teknikk**

Verktøyet Business Model Canvas ble i studien brukt som teknikk for å fremme gruppekreativitet og ideer. Verktøyet fremstår som teknikk for å få frem samarbeid og diskusjon. I forkant av arbeid med verktøyet fikk deltakerne en beskrivende innføring. Hver gruppe ble tildelt nødvendig utstyr som tusjer, post-it lapper, en forretningsmodell på gråpapir hengt på vegg, samt en mindre forretningsmodell med spørsmål til inspirasjon. Ved at deltakerne i studien ble introdusert for verktøyet, og tok i bruk sin individuelle kreativitet, evnet de sammen å skape gruppekreativitet, gjennom å skape nye verdifulle ideer i et komplekst sosialt system (Woodman et al., 1993). Studiens funn viser at gruppene totalt genererte 15 nye verdiforslag, og kartla 36 nye og forbedrede ideer i byggeklossene som kreves for å skape, levere og kapre verdi.

#### **4.1.1 Business Model Canvas**

Ved å benytte Business Model Canvas genererte nettverket mange ideer som forslag på å øke potensialet for vintersesongen. Basert på funn gjennom gruppearbeid med Business Model Canvas, fremstilles en felles oversikt over funn som fremkom gjennom idégenerering. Ideene er ment å skape nye potensialer for vintersesongen på destinasjon Nordkapp. De gruppebaserte ideene er kategorisert i tre kolonner, basert på gruppens kundesegmenter.

Tabell 1: Oversiktstabell av hovedideer

| Oversiktstabell av hovedideer         |                     |   |   |
|---------------------------------------|---------------------|---|---|
| Byggeklosser i Business Model Canvas  | Gruppebaserte ideer |   |   |
|                                       | 1                   | 2 | 3 |
| <b>Kundesegmenter</b>                 |                     |   |   |
| Attraksjonssøkende                    | x                   |   |   |
| Sosialsøkende                         |                     | x |   |
| Autentisksøkende                      |                     |   | x |
| <b>Verdiforslag</b>                   |                     |   |   |
| North Cape Hunting                    | x                   |   |   |
| Løsningsorientering                   | x                   |   |   |
| Tett på naturen                       | x                   |   |   |
| Aktivitet i natur                     | x                   |   |   |
| Selvrealisering                       | x                   |   |   |
| Stillhet og ren luft                  | x                   | x |   |
| Informasjon og sikkerhet              | x                   | x |   |
| Ultimate opplevelse                   |                     | x |   |
| Sosial arena                          |                     | x |   |
| Frihet til å velge                    |                     | x |   |
| Lokalmat                              |                     | x |   |
| Vær en lokal                          |                     | x | x |
| Kultur og historiefortelling          |                     | x | x |
| Økoturisme                            |                     |   | x |
| Den gode opplevelsen                  |                     |   | x |
| <b>Kanaler</b>                        |                     |   |   |
| Brosjyre                              | x                   |   | x |
| Web                                   | x                   | x | x |
| Sosiale medier                        | x                   | x | x |
| Tredjepartskanaler                    | x                   | x | x |
| <b>Kunderelasjon</b>                  |                     |   |   |
| RNCC                                  |                     | x |   |
| Gjestebok                             | x                   |   |   |
| Ivaretagelse                          | x                   | x | x |
| <b>Inntektsstrøm</b>                  |                     |   |   |
| Partnere og provisjon                 | x                   | x |   |
| Salg                                  | x                   | x | x |
| Billettinntekter fra Nordkapp-platået | x                   | x | x |

|                                 |   |   |   |
|---------------------------------|---|---|---|
| <b>Nøkkelressurser</b>          |   |   |   |
| Natur                           | x | x | x |
| Menneskelige ressurser          | x | x | x |
| Statistikk                      |   | x |   |
| Forutsigbarhet                  |   | x |   |
| Bildebank                       |   | x |   |
| <b>Nøkkelaktiviteter</b>        |   |   |   |
| Teknisk infrastruktur           | x | x |   |
| Workshops                       | x | x | x |
| Utvikling                       | x | x | x |
| Kvalitetssikring                |   | x |   |
| Tilrettelegging                 |   |   | x |
| Tilgjengelighet                 |   |   | x |
| <b>Nøkkelpartnere</b>           |   |   |   |
| Offentlig transport             | x | x |   |
| Bookingkanaler og turoperatører |   | x |   |
| DNT                             |   | x |   |
| Destinasjonsselskap             | x | x | x |
| Hurtigruten                     | x | x | x |
| Andre destinasjoner             |   |   | x |
| <b>Kostnadsstruktur</b>         |   |   |   |
| Ansatte                         | x |   |   |
| Avgifter                        | x |   |   |
| Regnskap                        | x |   |   |
| Frustrasjonskostnad             |   | x |   |
| Tapt fortjeneste                |   | x |   |
| Standby                         |   | x |   |
| Investeringsbehov               | x |   | x |
| Fellesgodefinansiering          | x |   | x |

I de følgende delkapittel presenteres et utvalg av ideer som fremkom gjennom gruppearbeid med Business Model Canvas. De tre gruppene laget hver sin forretningsmodell, for hvert sitt segment. I utforming av verdiforslag knyttet gruppene idéene opp mot sitt gitte segment. Derfor presenteres segmenter og de tilknyttede verdiforslagene sammen, strukturert gruppevis for å skille mellom de ulike forretningsmodellene. Videre i utforming av forretningsmodellene hadde gruppene utfordringer med å knytte byggeklossene direkte til kundesegmentet og verdiforslagene, slik modellen tilrettelegger. Som illustrert i tabellen ovenfor fant gruppene mange av de samme elementene og ideene i disse byggeklossene. Derfor struktureres disse byggesteinene sammen, som en helhetlig forretningsmodell for destinasjonen.

#### 4.1.2 Segmenter og verdiforslag

Flere deltakere viste til en oppfatning om at de fleste kunders verdi bunner i å besøke primærattraksjonen, Nordkapp-platået. Det kom tidlig fram i diskusjoner at destinasjonen sliter med å oppmuntre kundene til å bli på destinasjonen over lengre tid. Mange kunder sies å besøke destinasjonen på en dagstur, eller i anledninger med få overnattinger grunnet deres hovedmotiv om å besøke Nordkapp-platået. Det presiseres at dette er spesielt framtrædende i sommersesongen, som er destinasjonens høysesong. En av deltakerne sa:

*«Nordkapp- turistene er den typiske».*

Deltakerne indikerte at det finnes potensiale for å unngå dette for vintersesongen. Nettverket fremmet destinasjonens sekundærattraksjoner som viktige i dette arbeidet, av den grunn at mange kunder kan oppleve disse som en hoved verdi. Deltakerne nevnte:

*«Mange som kommer hit vet ikke hva Nordkapp-platået er».*

*«Mange grupper som kommer i lag for å fiske».*

Det første utsagnet vitner om at noen kunder ikke har mye kunnskap om Nordkapp-platået, eller at det ikke hovedsakelig er primærattraksjonen de ønsker å oppleve. Det later til at destinasjonen har kundesegmenter med andre hovedmotiver enn Nordkapp-platået. Deltakerne diskuterte og viste til at destinasjonen har kundesegmenter som verdsetter andre elementer. Noen deltakere hevdet at hovedmotivet for flere kunder er å oppleve havfiske i sosialt lag. Andre eksemplifiserte med den arktiske naturen. Det er nærliggende å tro at destinasjonen har flere kundesegmenter enn de med Nordkapp-platået som hovedmotivasjon. Deltakerne diskuterte i fellesskap, og kom fram til at det sannsynligvis finnes flere kundesegmenter som er verdt å satse på. En av deltakerne poengterte:

*«Folk må bli i byen, det er overnattingsbesøkende vi tjener på».*

Flere uttrykte enighet i at destinasjon også bør rette seg mot andre kundesegmenter som ikke har Nordkapp-platået som hovedmotivasjon. Nettverket diskuterte og argumenterte for at destinasjonen har kundesegmenter som besøker destinasjonen av andre behov og verdier, ikke basert på primærattraksjonen. For disse ble besøket sagt å være mindre emosjonelt, hvor verdien av å besøke Nordkapp muligens ligger i å oppleve noe eksotisk i fellesskap med andre.

Eller å besøke en annen kultur, og oppleve det autentiske aspektet ved destinasjonen. Basert på dette oppsto tre ulike kundesegmenter for vinterdestinasjon Nordkapp:

Attraksjonssøkende, sosialssøkende og autentisksøkende. Det første kundesegmentet attraksjonssøkende fremsto som destinasjonens viktigste. På en annen side ble kundesegmentene sosialssøkende og autentisksøkende fremmet som betydelige for å skape nye potensialer for vintersesongen, spesielt med tanke på verdien av å bli på destinasjonen over lengre tid. Kundesegmentene baseres på antakelser om kunders ønsker og behov (Osterwalder & Pigneur, 2010). Deltakerne ble delt i tre grupper basert på segmentene. Totalt genererte gruppene 15 verdiforslag knyttet til hvert av kundesegmentene, hvorav noen av gruppene nevnte de samme verdiforslagene.

### *Attraksjonssøkende*

Kundesegmentet attraksjonssøkende bygger på en hoved verdi av å besøke selve Nordkapp-plataet. Nettverket uttrykte at mange av deres kunder ankommer destinasjonen med mål om å besøke primærattraksjonen. Totalt generte gruppa syv verdiforslag til segmentet autentisksøkende: North Cape Hunting, løsningsorientering, tett på naturen, aktivitet i natur, selvrealisering, stillhet og ren luft, og informasjon og sikkerhet.

Verdien i å besøke Nordkapp-plataet har for mange kunder vært en langvarig drøm, hvor eksempelvis mennesker lenge har hatt et ønske om å besøke «verdens ende». Noe som muligens innebærer at besøket for noen fremstår som emosjonelt. Denne oppfatningen resulterte i verdiforslaget selvrealisering, hvor kundesegmentet tilbys å utfordre seg selv på nye måter, ved eksempelvis å endelig oppnå noe en lenge har drømt om: Nordkapp-plataet, og skue utover det arktiske havet. På destinasjonen ble det foreslått å tilrettelegge for at kunder kan realisere sine drømmer, i samspill med reiselivsaktørene.

Med bakgrunn i destinasjonens værutfordringer på vinterstid fant gruppen det viktig å unngå å skape urealistiske forventninger til segmentet attraksjonssøkende. Verdiforslaget North Cape Hunting foreslår destinasjonen som en eksotisk jakt, hvor gjestene formidles at de ikke er garantert å nå Nordkapp-plataet på en og samme dag. Noe som kan oppmuntre kundene til å bli på destinasjonen over lengre tid. Verdiforslaget foreslår til kundene at Nordkapp kan jaktes på gjennom samhandling med tilbyderer.

### *Sosialsøkende*

Kundesegmentet beskriver en kundesegmenter som har motiv av å være sosial, og oppleve noe sammen med sin reisegruppe. Hovedmotivet for disse er primært samhold. Deltakerne meddelte at mange kunder besøker destinasjonen fordi de er på en felles reise hvor viktigheten av å være sammen er framtrødende. Det ble diskutert at noen i dette kundesegmentet også kan ønske å besøke det velkjente Nordkapp-platået, men det viktige fremsto å dele opplevelsen sammen som en gruppe. De sosialsøkende kundene ble sagt å ofte ønske å gjøre andre ting når de oppholder seg på destinasjonen, eksempelvis å delta på ulike aktiviteter. Verdien for kundesegmentet ble definert i å ha det gøy sammen som gruppe. Innenfor kundesegmenter uttrykte nettverket at familier har behov for sikkerhet og mye informasjon, mens vennegrupper har behov for fellesskapet. Den sosialsøkende gruppa genererte totalt åtte verdiforslag knyttet til segmentet: Stillhet og ren luft, informasjon og sikkerhet, ultimate opplevelse, sosial arena, frihet til å velge, lokalmat, vær en lokal, samt kultur og historiefortelling.

Ultimate opplevelse foreslår at gjestene vil huske opplevelsen av destinasjonen for resten av livet. Dette kan eksempelvis være å stå under nordlyset ved «verdens ende» sammen, eller å gå på truger i mørketida og oppleve det arktiske lyset. Verdiforslaget viser til en rekke produkter og aktiviteter som tilbyr samskaping av en opplevelse uten like. Gruppen diskuterte videre samhold som et viktig element for kundesegmentet. En av deltakerne sa:

*«Vi skal være en sosial arena».*

Deltakeren fremmet at destinasjonen bør tilby en samling produkter, servicer og verdier i form av en sosial arena, hvor grupper sammen kan slappe av, oppleve og nyte destinasjon Nordkapp. Her foreslås kundene samskaping i utveksling med hverandre, og/ eller med tilbyderne. Det ble trukket fram at kundesegmentet vil tiltrekkes av verdiforslag som kan tilfredsstillere behov om samhold på reisen.

### *Autentisksøkende*

Kundesegmentet referer til kunder som ønsker å oppleve det ekte Nordkapp, og få innblikk, samt ta del av lokalsamfunnet. Kundesegmentet tenkes å ha behov for å lære og oppleve det autentiske samfunnet og dets kultur. For kundesegmentet antas historiefortellinger som særdeles viktige. Gruppa genererte totalt fire verdiforslag knyttet til kundesegmentet

autentisksøkende: Vær en lokal, kultur og historiefortelling, økoturisme, og den gode opplevelsen.

Deltakerne diskuterte seg i mellom, og uttrykte enighet om at mange kunder har andre forventninger til å være på reise, og ønsker å fremstå som en lokal, og oppleve samfunnet fra innsiden. En på gruppa understrekte:

*«Noen vil ikke behandles som en typisk turist, men vil være en lokal».*

Gruppa skapte verdiforslaget vær en lokal. Kundene tilbys å ta del i Nordkapps autentiske samfunn og kultur. Deltakerne fremmet at kundene bør tilbys det en rekke produkter, aktiviteter og arrangementer hvor de kan ta del i det lokale samfunnslivet. Her dekkes et behov av å være en del av de lokale, og unngåelse av å fremstå som en typisk turist. En annen deltaker sa:

*«Det kommer flere som er interessert i kulturen vår, og vil lære mer».*

Deltakerne løftet fram viktigheten av å rette et fokus mot destinasjonens kulturelle aspekter. Verdiforslaget kultur og historiefortelling gir kundene et løfte om at destinasjonen har rik historie og kulturelle uttrykk, eksempelvis destinasjonens rike kystkultur, som kundene kan ta del i.

I fremtiden ønsker gruppen videre å kunne tilby verdiforslaget økoturisme. I forslaget ble det fremstilt at kundene bør forsikres om at destinasjonen ivaretar naturen og det miljømessige aspektet. Kundene skal tilbys økologiske tilbud i alle ledd. Verdiforslaget ble fremstilt som viktig for destinasjonens framtid, da flere kunder ser ut til å være opptatt av bærekraft. Kundene tilbys å være med å ivareta naturen, og sikre en bærekraftig framtid på Nordkapp. Verdiforslaget ble videre ansett viktig for destinasjonen selv, ved å ivareta ressurser.

#### *Nettverkets verdiperspektiv*

Nettverket evnet å kartlegge viktige elementer som bør inngå i verdiforslagene, for å imøtekomme kundenes ønsker og behov (Osterwalder & Pigneur, 2010). Verdiforslaget anses å være det viktigste i kundens valg av destinasjon. I tråd med dette fremstår verdiforslaget det elementet som vil tiltrekke flere kunder til destinasjonen, og skape konkurransefortrinn.



Gruppene tok utgangspunkt i generelle utfordringer for destinasjonen, i det de forsøkte å skape verdiforslag som kan fremstå problemløsende for deres kunder. Noe som fremstår viktig ettersom et verdiforslag bør løse et problem i kundesegmentet (Osterwalder & Pigneur, 2010). I utforming av verdiforslag viste deltakerne til serviceinnovasjon, i det de skapte nye forslag, og fokuserte på hvordan kunden kan sitte igjen med en bedre følelse etter besøket (Grönroos & Voima, 2013). Deltakerne fant verdiforslag som foreslår en verdi, og som indikerer at verdien vil være opp til kunden å samskape. Likevel fremstår noen av verdiforslagene som ble utformet i mindre grad som reelle verdiforslag. Noen av forslagene anses ikke som en samling av produkter, tjenester og/ eller servicer, som et verdiforslag er ment til. Noe som indikerer at nettverket har et behov for tid og mer kunnskaper for å implementere et verdiperspektiv. En av deltakerne sa:

*«Utfordrende å ikke tenke produkt, men en veldig nyttig øvelse. Det vil ta tid å skifte fra produktfokus til verdifokus».*

Fremhevende hos nettverket fremkom det at nåværende prosedyrer til en viss grad begrenser et verdiorientertperspektiv. Utfordringen kan forklares med at de fleste deltakerne ikke hadde brukt verktøyet tidligere. Det teoretiske rammeverket la til grunn at det kan være vanskelig å omstille seg til et verdiperspektiv, og at implementering av perspektivet kan være utfordrende (Woodruff, 1997). Likevel diskuterte gruppene seg fram til flere gode verdiforslag rettet mot kundesegmentene. Deltakerne viste en åpenhet for å gjøre seg kjent med verktøyet, og lot i mindre grad frustrasjon påvirke prosessen. Noe som tilsier at nettverket utnyttet sine kreative egenskaper (Amabile, 1997), som igjen kan utvikles ytterligere gjennom øvelse (Amabile, 1983). Verdiforslaget skapte ikke de største diskusjonene som vi i utgangspunktet forventet. Skålén et al. (2015) hevder at suksessfull serviceinnovasjon, altså utvikling av suksessfulle verdiforslag, avhenger av riktige ressurser, i tillegg til metoder og praksiser. Derfor fremstår de andre byggeklossene i forretningsmodellen essensielle, for å evne å skape, levere og kapre verdi (Osterwalder & Pigneur, 2010).

### **4.1.3 Kanaler**

Gruppene definerte kanaler de har per nå samt forbedring av disse, og diskuterer i liten grad nye kanaler. Alle gruppene nevnte websider som viktige kanaler. Her viste de til websider for de ulike reiselivsaktørene internt, men også destinasjonens felles webside som distribueres av det lokale destinasjonsselskapet. Videre nevnte alle gruppene viktigheten av å være aktiv på

sosiale medier. To av gruppene fant at det fortsatt er viktig med tradisjonell markedsføring i form av brosjyrer. Alle gruppene nevnte tredjepartskanaler som eksempelvis Trip Advisor, booking.com og turoperatører som viktige for å nå ut til kundesegmentene. Gruppene fokuserte både på kanaler i henhold til booking og informasjon. Noen deltakere uttrykte:

*«Vi må bli bevisst på kanalene vi bruker».*

*«Man bør bli tilsendt automatisk informasjon om destinasjonen».*

En diskusjon oppsto hos en gruppe hvor de fant det nødvendig å tilpasse kanalene til ulike segmentene, og forutse hvilke kanaler ulike segmentene foretrekker informasjon gjennom. Det kom fram at deltakerne i fremtiden ønsker å legge til rette for bedre kommunikasjon mellom tilbydere og kunder, for å gjøre mening av verdiforslaget. Gruppen erkjente at kundene ikke kan finne fram til verdiforslagene på egenhånd, og at det er nødvendig å presentere dem gjennom de riktige kanalene (Osterwalder & Pigneur, 2010). Gruppen diskuterte ikke hvilke kanaler de ulike kundesegmentene bør nås gjennom, men erkjente viktigheten av dette. Noen fremmet at kunder som allerede har booket et produkt eller tjeneste bør bli tilsendt informasjon om ytterligere tilbud, fordi det antas å oppmuntre til å bli lengre på destinasjonen. Direkte kontakt ble fremmet som viktig, i henhold til å se kundesegmentet og tilpasse verdiforslag. Sosiale medier ble framstilt som særlig viktig av alle gruppene. Deltakerne uttrykte i denne sammenheng:

*«Vi har akkurat begynt å ta i bruk instagram, har fått god respons».*

*«Jo fler bilder, jo større etterspørsel».*

*«Sosiale medier det er jeg ikke så god på».*

*«Det tar tid».*

*«Skulle ønske noen bare tok ansvar».*

Deltakerne betegnet enighet i at sosiale medier har blitt en viktig kanal for å fremme destinasjonen. Noen påpekte at sosiale medier har stor effekt på etterspørsel, og dermed har betydning for destinasjonens vekstpotensial. Mange sa at de allerede er aktive, men det kom tydelig fram at flere aktører nylig har startet å bruke sosiale medier. Noen uttrykte det både vanskelig og tidskrevende. Disse deltakere sa at de i en hektisk hverdag ikke har tid til å

oppdatere sosiale medier. Noen fremmet et ønske om en ansatt som er ansvarlig for nettopp dette. Gruppene uttrykte en frustrasjon over mangel på tid og ressurser i henhold til å være aktiv på sosiale medier.

#### **4.1.4 Kunderelasjoner**

En av gruppene trakk fram at destinasjonen per i dag har en formalisert kunderelasjon. «The Royal North Cape Club» (RNCC) er et medlemskap som fås kjøpt av alle som har besøkt Nordkapp-plataået. Medlemskapet gir et diplom og et medlemskort som innebærer fri inngang til Nordkapp-plataået. Gruppen diskuterte hvordan denne kan forbedres, og sier blant annet at det bør være enklere å få kjøpt medlemskapet enn det er i dag. Det eksisterer ingen kunderelasjonsprogram knyttet til destinasjonen som helhet. Gruppene fant frem til flere nye og forbedrede ideer vedrørende å opprettholde relasjoner til kundesegmentene. Deltakerne brukte mye tid på å diskutere hvordan destinasjonen kan bygge sterkere kunderelasjoner.

En av gruppene ba om hjelp til å definere hva som menes med kunderelasjoner. Jeg spurte:

*«Hvordan få kunden til å komme igjen?».*

En av deltakerne sa:

*«Vi må tenke på i forkant av besøket!».*

En annen svarte:

*«Vi må utvikle plattformer som gjør dette enkelt».*

Gruppen diskuterte videre i fellesskap. De foreslo en felles digital plattform i form av en gjestebok. Deltakerne trakk fram viktigheten av gjesteboken som en portal for den helhetlige destinasjonen. Gjesteboken er ment å gi aktører tilgang til å legge ut bilder fra deres ulike tilbud, og skal gi kundene mulighet til å hente de bildene de ønsker å ha til minne fra destinasjonen. Gjesteboken er også ment for inspirasjon i forkant av reisen. Potensielle kunder skal i forkant av ankomst kunne gå inn i gjesteboken, og hente inspirasjon til sitt besøk på destinasjonen. Noe som vil være fordelaktig for aktørene ved at de bedre kan forutse, og muligens øke etterspørsel. Videre kan gjesteboken være til fordel for reiselivsaktørene ved at de enklere kan selge og anbefale hverandre. Overnattingssteder kan eksempelvis gå inn i gjesteboken å se hvilke tilbud de ulike aktørene har, og omvendt.

Gruppen uttrykte en tro om at gjesteboken kan skape en relasjon med kundene, og en potensiell tilhørighet til destinasjonen. Muligens kan en gjennom dette evne å oppfordre gjestene å bli på destinasjonen over lengre tid.

Alle gruppene fant at god informasjon, tilgjengelighet og service er viktig for å bygge gode relasjoner, og skape et ønske om å komme igjen. I god informasjon ligger praktiske opplysninger om nåværende opphold, samtidig som informasjon om hva en kan gjøre i andre sesonger, eller ved neste besøk. Fornøydhet og et ønske om å komme igjen, samt anbefaling til andre ble sagt å ligge i den gode opplevelsen, og aktørens evne å ivareta kunden. Gruppene uttrykte at relasjonsbygging er essensielt, og at destinasjonen sammen må styrke byggesteinen.

Som det fremkom i funnene, fant gruppene fram til nye og forbedrede ideer om hvordan de kan styrke kunderelasjoner. Ulike kundesegmenter kan kreve ulike relasjoner (Osterwalder & Pigneur, 2010). Gruppene skilte ikke mellom ulike kundesegmenter i idégenerering knyttet til denne byggeklossen, noe som muligens bør tas hensyn til dersom nettverket ønsker å jobbe videre med forretningsmodellen.

#### **4.1.5 Inntektsstrøm**

Når det kom til gruppenes definisjoner av destinasjonens inntektsstrømmer fremsto det som en fellesoppfatning at destinasjonen i vintersesongen skal tiltrekke seg betalingsvillige kunder, og at aktørene på destinasjonen ikke bør konkurrere på pris. Noen sa:

*«I Tromsø tjener de gode penger på vinterturister, og dem er villig til å betale».*

*«Vinterbesøkende har penger – de spør ikke etter pris».*

De fleste deltakere sa seg enig i oppfatningen, og alle gruppene fant at destinasjonen bør prissette i tråd med antakelsen. Diskusjonene om destinasjonens samlede inntektsstrøm var preget av Nordkapp-saken. Mange viste til et ønske om bedre fordeling av billettinntektene fra Nordkapp-plataet, som per i dag styres og betjenes av en aktør. Deltakerne viste til viktigheten av å få større avkastning til destinasjonen som helhet, som videre kan brukes til utvikling og vedlikehold. Den pågående Nordkapp- saken anses å ha preget gruppediskusjoner i stor grad, hvor deltakere i noen tilfeller fokuserte mindre på den egentlige arbeidsoppgaven. Når slike komplekse saker ikke midlertidig settes til side, har det blitt sagt å

kunne påvirke den kreative prosessen negativt (Amabile, 1997). Det kan derfor tenkes at saken til en viss grad hemmet kreativ utfoldelse. Destinasjonens inntektsstrøm ble sagt også å bestå av fortjeneste gjennom salg av lokale produkter, overnatting, mat og drikke.

Inntektsstrømmen ble til slutt definert gjennom å fremskaffe partnere og provisjon til det lokale destinasjonsselskapet Visit Nordkapp.

Gruppene unnlot i definisjon av inntektsstrøm å diskutere prissetting og inntjening for hvert kundesegment, slik modellen egentlig tilrettelegger for (Osterwalder & Pigneur, 2010). I utforming av inntektsstrøm viste funnene at gruppene kartla hvordan destinasjon som helhet tjener, eller bør tjene på alle kundesegmenter. Gruppene foreslo mer generelle ideer for den helhetlige destinasjonen i kartlegging av inntektsstrøm.

#### **4.1.6 Nøkkelressurser**

Gruppene brukte mye tid på å definere destinasjonens nødvendige ressurser, samt utnyttelse av disse. Menneskelige ressurser ble nevnt av alle grupper, og ble fremmet som essensiell for å kunne levere verdiløftet til kundesegmentene (Osterwalder & Pigneur, 2010). Her nevnte de ansattes kunnskaper og kompetanse som viktig for destinasjonen, i henhold til eksempelvis utvikling og ivaretagelse av kundene. En gruppe trakk frem statistikk som en viktig ressurs. Noe som ble utdypet med at det er nyttig å vite noe om hva, og antallet som beveger seg på destinasjonen. En ressurs ble kartlagt som forutsigbarhet, og uttrykt betydningsfull i henhold til informasjon om veistrekninger, åpningstider på Nordkapp-plataet, byhoteller og andre tjenester. Noen av deltakerne sa:

*«Vi er avhengige av at veien er åpen, og at kolonnen går».*

*«Infrastruktur er en brems».*

*«Mer informasjon på engelsk».*

Deltakerne diskuterte infrastruktur og vinterforholdene særlig utfordrende. I tillegg fremmet de manglende ressurser i henhold til informasjon om dårlige forhold, og herunder manglende informasjon om kolonnekjøringer og annen veiinformasjon. I flere tilfeller uttrykte deltakere at kolonner kanselleres, når de muligens kunne gått. Dette sies å være hindre for reiselivsnæringens funksjonalitet og ivaretagelse av kundene. Noen sa at utfyllende informasjon må oppdateres kontinuerlig, og i tillegg finnes på andre språk, spesielt engelsk.

Videre nevnte alle grupper natur som en essensiell ressurs. Bookingkanaler og teknologi ble definert som viktige ressurser, og ble satt i sammenheng med å framskaffe flere kunder, samt markedsføring utad. En av gruppene foreslo at destinasjonen oppretter en felles bildebank hvor hver enkelt aktør kan legge inn informasjon om sin virksomhet og deres tilbud. De sa at destinasjon på denne måten sammen kan evne å selge hverandre, vet at en lettere har tilgang til informasjon om destinasjonens ulike verdiforslag. I tillegg sa deltakerne at kundene kom til å sette pris på slike anbefalinger. Ideen ble antatt å være hensiktsmessig med tanke på at destinasjonen har spesielle utfordringer i henhold til infrastruktur på vinterstid, hvor informasjon på tvers av aktører er essensiell.

Osterwalder og Pigneur (2010) deler ressurser inn i fire kategorier: Fysiske, intellektuelle, menneskelige og finansielle. I funnene framkom destinasjonens menneskelige ressurser som særdeles viktige. Menneskelige ressurser ble uttrykt å til en viss grad ikke være tilstrekkelig, og særlig utfordrende eksempelvis i høytider. Fysiske ressurser regnes å være en utfordring, noe som skapte barrierer for nettverket i det de skulle forme nye verdiforslag, og levere verdiforslag til kundesegmentene. Grunnet at fysiske ressurser i form av infrastruktur anses mangelfull, regnes også finansielle ressurser å være en utfordring på destinasjonen.

#### **4.1.7 Nøkkelaktiviteter**

Tilrettelegging ble definert som en nøkkelaktivitet av en av gruppene, og fremstår viktig i sammenheng ved eksempelvis uforutsette hendelser, som det er mange av i vintersesongen. Gruppen poengterte at destinasjonen i slike tilfeller må tilrettelegge for alternative løsninger, og kunne være fleksibel i henhold til kundenes ønsker og behov. Tilgjengelighet ble også nevnt som en viktig aktivitet. En av gruppene uttrykte at aktørene må holde åpent, eksempelvis i jula og påske. En deltaker formulerte viktigheten gjennom denne påstanden:

*«Dersom kundene kommer til stengte dører, kommer de ikke igjen».*

Videre ble utvikling fremmet som en viktig kjerneaktivitet av alle grupper. Her viste gruppene til viktigheten å kontinuerlig innovere, og imøtekomme markedskrav og etterspørsel. To grupper fant at teknisk infrastruktur blir særlig viktig i årene som kommer, i tillegg til kompetanse og kvalitetssikring. En av gruppene fremmet at kontinuerlig kvalitetssikring er

viktig for å evne å fremstå som seriøse og pålitelige reiselivsaktører, og sammen kunne fremstå som en attraktiv destinasjon. En deltaker sa:

*«Jobber vi sammen, kan vi klare det».*

Workshops og samarbeid ble nevnt av alle grupper, og kartlagt som essensielle kjerneaktiviteter for destinasjonen. Det ble sagt at det er viktig at reiselivsaktører samles både på messer og workshops, for å diskutere og forsøke å løse fellesutfordringer. Det definertes viktig å være en pålitelig samarbeidspartner, og tiltrekke seg likesinnede. I henhold til dette uttrykte de at destinasjonsselskapet aktivt bør tiltrekke seg flere medlemmer. I tillegg ble det foreslått at reiselivsaktører selv bør forsøke å promotere samarbeid. I hovedsak fokuserte gruppene her på nettverk som anses å være en sentral del av å definere nøkkelaktiviteter (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Ideene nevnt ovenfor kan defineres innenfor en av hovedkategoriene i nøkkelaktiviteter: Problemløsning (Osterwalder & Pigneur, 2010). Begrunnes ligger i at ideene fremmer en løsningsorientert tankegang hos deltakerne, i henhold til problemer som kan oppstå i kundesegmentet.

#### **4.1.8 Nøkkelpartnere**

To av gruppene fremmet offentlig transport som en viktig partner for at destinasjonen skal fungere, og evne å tilgjengeliggjøre destinasjonens verdiforlag. Gruppene hevdet at samarbeidet har et stort forbedringspotensial. Noen anser destinasjonens transporttilbud som en barriere, og opplyste:

*«Vi har snakket om dette lenge, og vi henger etter».*

*«Vi har problemer med å levere fordi vi ikke har tilgjengelige ressurser».*

Det kom fram at destinasjonen har utfordringer med å knytte et velfungerende samarbeid med offentlig transport. Samarbeidet blir ansett essensielt for at ulike aktører skal være tilgjengelig, og evne å levere sine verdiforslag til kundesegmentene. I noen tilfeller mister aktører sine kunder grunnet et manglende samarbeid til transportnæringen.

Samarbeid internt på destinasjon ble også fremmet som viktig. De poengterte at reiselivsaktørene må selge naboen. Deltakerne formulerte at dersom destinasjonens reiselivsaktører ikke anbefaler hverandre, vil det være vanskelig å oppnå et godt omdømme, og flere gjestedøgn. Det ble uttrykt:

*«Vi hjelper til der vi kan, og trenger du å låne noe så klart du kan».*

*«Vi bør dele hverandre, fellesskap er viktig!».*

*«De nærmeste partnere er hverandre, men også regionale og nasjonale».*

Flere deltakere sa at de er positive til samarbeid, og villige til å hjelpe andre i deres drift, med eksempelvis lån av utstyr. Til tross for at gruppene erkjenner viktigheten av å dele og anbefale hverandre, fremmet de intern kommunikasjon som manglende, og sa at de ønsker et tettere samarbeid. Destinasjonsselskapet, Visit Nordkapp, ble løftet fram som en fundamental partner for reiselivsaktørene, og avgjørende for destinasjonens dynamikk. Det ble poengtert av noen at destinasjonen også er avhengig av andre næringer, eksempelvis handelsnæringen. Samtidig trakk en av gruppene fram at andre destinasjoner er viktige samarbeidspartnere, eksempelvis Tromsø og Finland. En deltaker sa:

*«Vi var jo på en studietur, og har sett hvordan andre gjør det».*

Deltakeren uttrykte at reiselivsaktører på Nordkapp tidligere har besøkt andre destinasjoner, og erkjenner viktigheten med slike samarbeid. Betydningen beskrives gjennom evne til å differensiere seg fra andre destinasjoner, samtidig ble det sagt at destinasjonene står sterkere sammen gjennom et regionreisemål: Nord-Norge. Det ble også vist til viktigheten av å samarbeide med eksempelvis Finland, da mange kunder sies å benytte denne reiseveien. Flere uttrykte en antakelse om at samarbeid, spesielt med Finland, vil bli viktigere i framtiden.

Booking-kanaler og turoperatører ble kategorisert som viktige partnere, og uttryktes også som en salgskanal som i større grad kan sikre flere kunder. Deltakerne uttrykte en tro om at disse blir viktigere i framtiden. Det lokale turlaget, DNT, fremsto også viktig for destinasjonen som helhet. Turlaget jobber aktivt for å merke destinasjonens turløyper. Deltakerne uttrykte at det er en økende trend å være aktiv, og oppleve naturen til fots rundt om på destinasjonen. Mange kunder benytter derfor turstiene, og partneren fremtrer dermed viktig for Nordkapp.



*«Enorm vekst de siste 3 årene, hurtigruten bidrar mye til dette».*

Hurtigruten ble sagt å være en viktig samarbeidspartner for destinasjonen. De fleste deltakerne delte sin enighet i at Hurtigruten er et viktig framkomstmiddel for kunder å nå destinasjonen. Hurtigruten ble sagt å være særlig viktig på vinterstid, da veien i mange tilfeller er stengt grunnet uvær.

Samarbeid, forstått som strategiske partnerskap mellom konkurrenter (Osterwalder & Pigneur, 2010), er fremtredende i gruppens definisjoner av destinasjonens nøkkelpartnere. Samarbeid fremstår som viktig for at destinasjonen skal fungere helhetlig. På noen områder ble samarbeid sagt å ikke være tilstrekkelig. Som nevnt foreslår Osterwalder og Pigneur (2010) motiver for å inngå ulike relasjoner. I funnene fremkom et motiv for å tilegne seg bestemte ressurser, samt aktiviteter gjennom relasjonen med offentlig transport.

Destinasjonen preges videre av uformelle samarbeid med hverandre. Deltakerne i workshopen fremmet et ønske om et sterkere samarbeid seg i mellom. Vilje for samarbeid syns å ligge i tre motiver: Optimering og stordriftsfordeler (reducere kostnader), reduksjon av risiko og uvisshet (strategisk allianse på et område og konkurranse på et annet), og tilegnelse av bestemte ressurser og aktiviteter (utvide kompetanse ved at samarbeidspartnere leverer enkelte ressurser) (Osterwalder & Pigneur, 2010). Deltakerne fremstår som nevnt som et nettverk på destinasjonen. Nettverket anses i denne sammenhengen som viktig for å samle ressurser og skape en forpliktelse om å jobbe mot samme målsetninger (Wang & Krakover, 2008) for å tiltrekke flere kunder til vintersesongen.

#### **4.1.9 Kostnader**

Når gruppene definerte destinasjonens kostnader fremkom det mange diskusjoner, spesielt i form av barrierer som skaper unødvendige kostnader for destinasjonens aktører. Fellesgodefinansiering ble foreslått av to grupper som en fremtidig kostnad. Det ble presisert at destinasjonen har behov for en fellesgodefinansiering for vedlikehold og utvikling av reisemålet som helhet. En gruppe argumenterte for viktigheten av at destinasjonen skaper en god ordning, og på sikt sikrer fellesgoder som løfter destinasjonen. En deltaker sa:

*«Kundene vil sette pris på dette. Sånn i sentrum, parker, benker, toaletter og tilrettelegging».*

Deltakeren fikk støtte i gruppa. De argumenterte for at kundene vil verdsette et livligere bysamfunn, med mer blomster, og en hyggeligere atmosfære. To av gruppene viste også til at destinasjonen har et investeringsbehov for utvikling, som vil være en kostnad for destinasjonen. Investeringsbehovet på destinasjonen ble sagt å være essensielt for å kunne skape nye potensialer for vintersesongen på destinasjonen. Deltakerne diskuterte dårlig brøyting på veistrekninger, og manglende vedlikehold av infrastruktur generelt.

*«Vi er værutsatt, turistene kommer ikke bestandig fram».*

*«Ikke alle aktiviteter kan gjennomføres når det er skittvær».*

Standby ble løftet som en høy kostnad på vinterstid. Deltakerne viste til at reiselivsaktørene ved flere tilfeller står i standby av ulike årsaker, eksempelvis værforhold som gjør destinasjonen utilgjengelig for kundene. Med bakgrunn i destinasjonens barrierer ved eksempelvis en mindre fungerende transportordning, vei og til dels manglende kommunikasjon fra flere hold, definerte en gruppe at destinasjonen preges av en høy frustrasjonskostnad. Tapt fortjeneste og frustrasjonskostnad ble fremmet som en viktig kostnad for mange. Frustrasjonskostnaden kan diskuteres å ikke være en reell kostnad. Likevel definerte flere av deltakerne frustrasjon som en viktig kostnad på bakgrunn av tid og energi som går tapt. Deltakerne sa at dette oppleves som en kostnad på bakgrunn av at elementene som skaper frustrasjon burde vært på plass. Tilslutt definerte de avgifter, ansatte og regnskap som generelle kostnader. Ved å fokusere på planlegging og tilrettelegging som kommer kundene til gode, viser gruppene seg å være verdidreven i utforming av destinasjonens kostnader (Osterwalder & Pigneur, 2010). Gruppene anses ikke å være kostnadsdreven, da de ikke fokusere på å kutte kostnader, men kartlegger generelle kostnader enhver må forholde seg til.

## **4.2 Ressurser**

I starten av workshopen ble deltakerne bedt om å dele informasjon om seg selv, sin tilknytning til destinasjonen, samt deres oppfatning om vintersesongen per nå, og fremtiden. I presentasjonene fremkom individuell kreativitet, gjennom mange innspill om tilgjengelige og manglende ressurser. Hovedsakelig fremkom operante ressurser som hindre for idégenerering og utvikling av vintersesongen på Nordkapp.

#### 4.2.1 Operande ressurser

Deltakerne fremmet operande ressurser i form av natur som essensielle for destinasjonen. En årsak til ble begrunnet til at kundene som oftest finner det verdifullt å besøke destinasjonen grunnet dens geografiske beliggenhet og særegne natur.

*«Vi er heldige på Magerøya, vi har nordlys».*

*«Det arktiske havet er viktig».*

Det ble uttrykt at Nordkapp har en konkurransefordel i form av mye vind, som gir et fortrinn for nordlys-forhold ved at himmelen åpner seg jevnlig. Til sammenligning ble det vist til destinasjon Tromsø, hvor en av deltakerne uttrykte at nordlyset i Tromsø er vanskelig å jakte på. Det ble nevnt at mange kunder har mål å oppleve det arktiske havet, og at destinasjonen i fremtiden bør fremme dette gjennom markedsføring, og skape tilbud som inkluderer elementet. Ressursene som ble nevnt anses å være operande ressurser, fordi de som tidligere nevnt er uforutsette og statiske, og kan dermed ikke fremstå som en konkurransefordel i seg selv (Constantin & Lusch, 1994). Med dette anses destinasjonen i høy grad å være avhengig av operande ressurser, noe som også gjenspeiles i studiens funn.

#### 4.2.2 Operante ressurser

Menneskelige ressurser ble framhevet som avgjørende for utvikling av vintersesongen på destinasjonen. Deltakerne viste til destinasjonens sårbarhet i henhold til menneskelige ressurser, som ble sagt å til tider være manglende. De uttrykte en eksisterende etterspørsel som ikke alltid imøtekommes som resultat av dette.

*«Vi har hatt etterspørsel tidligere, men ikke produkter å til by, eller aktører som kunne ta unna».*

*«Vi hadde en mann på i jula, men han kapp av seg fingeren, da hadde vi ikke lengre noen som kunne jobbe».*

*«Destinasjonen trenger flere aktiviteter og tilgjengelighet! Vi må ha åpent og være tilgjengelig slik at vi imøtekommer etterspørselen».*

*«Turistene kommer til stengte dører, hvordan skal vi da bygge opp destinasjonen?».*

*«Vi er avhengige av kunnskapsrike folk».*

Flere uttrykte sin sårbarhet i henhold til menneskelige ressurser, og presiserte et sterkt behov for kunnskapsrike personer som kan bidra til å utvikle destinasjonens vintersesong i riktig retning. Menneskelige ressurser ble fremmet som en barriere for utvikling, ved at man i noen tilfeller ikke har nok ansatte til å jobbe, eksempelvis i høytider. Dersom dette er en gjennomgående utfordring, kan det være vanskelig å bygge opp destinasjonen, og utvide vintersesongen.

Samarbeid fremkom som et viktig element, og det ble uttrykt en fellesforståelse for at samarbeid må være tilstede for at destinasjonen skal fungere helhetlig. Gjennomgående i workshopen viste deltakerne til samarbeid, og alle viet sitt beste i forsøk å løse problemområdet: Vintersesongen på Nordkapp. Til tross for dette uttrykte flere deltakere at samarbeid er manglende i hverdagen. Deltakerne meddelte:

*«Dør vi av hverandres konkurranse, da gjør vi noe galt. Vi må heller trekke veksler fra hverandre».*

*«3000 individuelle og ingen opplevelsesbedrifter vet det».*

*«Vi er svake alene».*

*«Men etter workshopen, så er alt dette glemt. Vi jobber ikke tett nok».*

Til tross for at mange uttrykte en optimisme til samarbeid, ble det vist til at det ikke alltid utføres i praksis. Mangel på samarbeid er et generelt problem i reiselivsnæringen (Jamal & Getz, 1995), men fremstår essensielt for en velfungerende destinasjon (Gunn, 1988). Handlinger av en aktør har blitt sagt å få konsekvenser for resten av nettverket (Jamal & Getz, 1995). Kommunikasjon mellom partene syns å være manglende, og ble uttrykt av deltakerne å potensielt kunne løse noen av utfordringene på Nordkapp. Det ble poengtert at dersom nettverket evner å kommunisere bedre internt, vil det tjene alle, kundene inkludert. Deltakerne anga samarbeid å være et problemområde som har eksistert i lang tid, og bærer med seg en frustrasjon. Spesielt ble et manglende samarbeid mellom offentlig transport og reiselivsnæringen fremmet, og antydnet som en manglende ressurs for en velfungerende reiselivsnæring. Transport ble fremstilt som en essensiell del av næringen, og deltakerne uttrykte en frustrasjon vedrørende offentlig transports manglende forståelse for et nødvendig samarbeid. I tråd med dette presiserte deltakerne manglende informasjon til kunder, og tilrettelegging av ulike språk. Problematikken angående offentlig transport ble påstått å gå på

bekostning av både aktørene selv og kundene. Videre uttrykte deltakere Hurtigruta som en viktig samarbeidspartner. På en annen side fremkom Hurtigruta som bremsende for utvikling. En sa:

*«Folk fra hurtigruta uttrykker at det ikke er noe å gjøre her».*

Det uttrykkes en oppfatning at personer som ankommer med Hurtigruten unnlates informasjon om tilbudene som eksisterer på destinasjonen. Deltakerne uttrykte fortvilelse, og sa at de har mange tilbud som de kan benytte seg av. Utfordringen ble sagt å være kommunikasjon til kundene, gjennom Hurtigruten som samarbeidspartner.

Som tidligere nevnt fremmet flere deltakere workshopens viktighet, hvor noen antydte manglende ressurser for å følge opp arbeidet opp i etterkant. Noen uttrykte sin frustrasjon for at deltakerne i etterkant ikke får videreutviklet arbeidet i fellesskap. Det fremkom en forståelse om at samarbeid er viktig, men ressurser for koordinering og kommunikasjon ble sagt å være manglende. Deltakerne indikerte enighet i at menneskelige ressurser ikke alltid er tilstrekkelige, og ble vurdert som en barriere for utvikling av vintersesongen på Nordkapp. Destinasjonen fremkom sårbar i henhold til antall ansatte, og ble sagt å medføre at aktører i noen tilfeller ikke kan tilby deres verdiforslag. Deltakerne indikerte også at destinasjonen trenger kunnskapsrike mennesker som kan bidra til utvikling av vintersesongen.

*«Vi er avhengige av kunnskapsrike folk».*

Det fremkom at operante ressurser, forstått som ressurser som kan utvikle de operande ressurser (råvarer, fysiske produkter) (Constantin & Lusch, 1994), i noen tilfeller er manglende på destinasjonen. Nettverket viste til å ha operande ressurser tilgjengelige, som fremstår viktige for destinasjonen som helhet. En forutsetning for å utnytte destinasjonens operande ressurser, er å ha tilgjengelige operante ressurser for å kunne skape og levere verdiforslag (Vargo & Lusch, 2004). Deltakerne erkjente at destinasjonen er avhengige av menneskelige ressurser, her forstått som operante ressurser.

### **4.3 Motivasjon for innovasjon**

Ressurser anses i mange tilfeller å være manglende, noe som bærer frustrasjon, og kan til en viss grad antas å være et hinder for idégenerering, spesielt i form av verdiforslag. Likevel kom det tydelig fram gjennom deltakernes introduksjoner at de er motiverte for å skape

innovasjonspotensialer, og ønsker å utvikle vintersesongen på destinasjonen. Deltakerne viste igjen til individuell kreativitet.

#### **4.3.1 Hygienefaktorer**

Mange av deltakerne snakket mye om en rekke elementer som burde vært på plass på destinasjonen. De sa blant annet:

*«Vi trenger et profesjonisert Nordkapp».*

*«Vi snakker her i dag om helt basic ting, som burde vært på plass. Dette er useriøst, og burde vært på plass, og ordnet opp i flere år tilbake».*

*«En stor frustrasjon ... orker vi dette? Vei, buss og alt ...».*

Deltakerne diskuterte at destinasjonen på noen områder framstår uprofesjonell, eksempelvis i henhold til operante ressurser som offentlige transporttilbud, og dets manglende informasjon. De trakk også fram taxitilbud som kaotisk, og generell infrastruktur som vei og brøyting som utilstrekkelig. Evne til samarbeid fremkom gjennom dette som barrierer. Infrastrukturen sies å fungere mindre effektivt på destinasjonen. Mange deltakere uttrykker sin frustrasjon over dette. Transport, veivedlikehold, åpne veier, fungerende kolonnekjøringer og informasjon fremstår i realiteten som hygienefaktorer på destinasjonen, altså grunnleggende elementer som må være tilstede for å ikke skape misnøye (Herzberg, 1974). Ressursene og kjerneaktivitetene burde vært tilstrekkelig for å unngå misnøye hos reiselivsaktørene som er avhengig av dets funksjonalitet. Frustrasjonen kan antas å ha hemmet deltakernes kreative utfoldelse.

#### **4.3.2 Tilfredshet**

Til tross for erkjennelser som bærer frustrasjon, viste deltakerne likevel tilfredshet på noen områder, og deltakerne fremstår som motiverte for innovasjon. I Masterplan (2014) fremkommer det som tidligere nevnt en tydelig målsetning om at destinasjonen skal bevegges mot et helårsreisemål, hvor vintersesongen skal være prioritert i utviklingsprosessen. Tydelige visjoner og målsetninger kan være med å påvirke deltakernes motivasjon for innovasjon (Amabile, 1988; 1997), og gjenspeiles som en påvirkende faktor for motivasjon for innovasjon. Deltakerne sa:

*«Økning på 300% på vinterstid, men skal sies at vi startet med tre- fire gjester for tre år siden».*

*«Merker økning, men ikke pang».*

*«Jeg har hoppet av fra en vanlig jobb og satser alt på bedriften».*

Deltakerne viste til at destinasjonen har hatt økning i vintersesongen. Økningen uttrykkes høy i prosent, men ikke høy i antall kunder. En deltaker uttrykte at de har etterspørsel nesten hver dag, men at kapasitetsgrensen ikke er nådd. Til tross for det viste deltakerne en sterk optimisme for fremtiden. Entusiasmen for vintersesongen ble oppfattet å være en fellesopfatning blant deltakerne. Utvalget uttrykte tilfredshet, og en stolthetsfølelse av vintersesongens utvikling, noe som kan ha påvirket kreativitet og motivasjon for innovasjon (Hertzberg, 1974; Amabile & Gryszkiewicz, 1987).

Flere uttrykte at de allerede satser på helårsturisme, og andre sa at de ønsker å satse, og viste vilje til å utvikle driften sin, som resultat av en tro om potensial for sesongutvikling. Flere uttrykte at samarbeid vil bli viktig for at destinasjonen skal evne å utvikle vintersesongen i riktig retning. Deltakerne beskrev behov for innovasjon, og viste en sterk entusiasme for vintersesongens utviklingspotensial, som videre antas å påvirke deres motivasjon positivt (Amabile, 1988).

*«Vi vil ikke at de sesongene skal være de samme. Vi vil at vinter skal være noe annet.».*

*«Turistene som kommer har penger».*

Det fremkom en tro om at kundesegmenter for vintersesongen er, og bør være annerledes enn destinasjonens høysesong. Deltakerne ytret en motivasjon for at et mer betalingsvillig marked eksisterer, og sa at destinasjonen bør tenke annerledes for å nå ut til dette markedet. Det ble fremmet ønskelig å tiltrekke seg kunder som vil bli på destinasjon over lengre tid, fordi disse kan bidra til større verdiskapning. Deltakerne nevnte ikke hvordan de skal nå ut til disse kundene, eller hvilke kundesegment de defineres innenfor. Det kan være en idé å kartlegge hvilke verdier, ønsker og behov disse kundene har, for å bedre kunne tiltrekke seg nettopp de kundene som diskuteres. Deltakerne fremsto likevel risikovillige fordi de ønsker å gjøre noe

annerledes, og fikk støtte av hverandre, noe som videre oppmuntrer til motivasjon for innovasjon og utforskning av nye og forbedrede ideer (Amabile, 1988).

Vintersesongen på Nordkapp er som nevnt i vekst, men sammenlignet med andre destinasjoner anses sesongen å ha vokst lite. Destinasjonen fremstår i mindre grad konkurransedyktig, da andre destinasjoner ser ut til å vinne de største markedsandelene i vintersesongen. I studiens funn fremkom det et høyt engasjement og en sterk vilje for å videreutvikle destinasjonen.

*«Alta må passe seg».*

Destinasjon Alta ble sagt å ha kommet lengre i prosessen med å utvikle vintersesongen. Allikevel ble det uttrykt en sterk tro på at Nordkapp i fremtiden kommer til å være en sterkere konkurrent for Alta. Det fremkom en motivasjon for å henge med i utviklingen, og skape en konkurransedyktig vintersesong på Nordkapp. En holdning og et ønske om å være ledende i fremtiden ytres, som anses å være et viktig element i motivasjon for innovasjon i dette tilfellet (Amabile & Gryszkiewicz, 1987).

Teori viser at motivasjon for innovasjon kan oppstå som følge av selvstendig oppgaveløsning, og når det gis rom til å være med å bestemme hvordan en kreativ oppgave skal løses (Amabile, 1997). Deltakerne ble i workshopen oppmuntret til å være selvstendig og utforske verktøyet i samarbeid med gruppe medlemmene, mens vi fremsto som deltakende observatører og bisto ved behov. Deltakerne ble gjennom arbeidet gitt respekt for deres kunnskaper og kompetanse og destinasjonen, som kan skape motivasjon (Amabile, 1997). Gjennom utsagnene vises det seg at nettverket sammen skaper motivasjon for innovasjon i henhold til Nordkapps vintersesong. Deltakerne viste seg å være både indre og ytre motivert. Noe som begrunnes med at deltakerne oppfattes å styres av både utfordringen med vintersesongen selv, og målsetninger utenfor selve arbeidet, som større omsetning. Videre vurderes indre motivasjon å være størst blant nettverket, som i særlig grad fremmer kreativitet (Amabile, 1997).

Utvikling av vintersesongen oppleves som et viktig problemområde for studiens utvalg. Deltakerne uttrykte refleksjoner og høyt engasjement for å løse sesongutfordringer. Deres individuelle faktorer i form av deres kompetanse hadde positiv betydning for undersøkelsens



utfall. Begrunnelsen ligger i at deltakerne kjenner destinasjonen, og har de faktakunnskaper som behøves for å løse problemområdet. Kunnskapene fremstår som deres ekspertise område, og betraktes en viktig komponent for økt kreativitet (Amabile, 1997). Videre var deltakerne selvstendige, og det lot til at de fleste var uavhengige av sosiale godkjenning i diskusjoner. Ifølge (Amabile, 1997) er dette gode forutsetninger for å skape kreativitet. Noe som gjenspeiles i studiens funn. Avslutningsvis sa en av deltakerne:

*«Jeg tror jeg fikk en del nye impulser, og ikke minst, så blir jeg mer bevisst på hvordan vi jobber. Jeg er imponert over kunnskapsnivået i bransjen, og det er alltid hyggelig å møte kollegaer. Konklusjonen, en hyggelig og lærerik seanse».*

Gjennom samarbeid med Business Model Canvas tolkes nettverket å ha fremmet motivasjon for innovasjon. Deltakeren uttrykte positivitet til samarbeid, og erkjenner andre reiselivsaktører som kolleger. Noe som anses å legge gode forutsetninger for å fortsette samarbeidsprosessen med Business Model Canvas for å skape ytterligere ideer og potensialer for å løse utfordringer for vintersesongen på destinasjonen.

## 5 AVSLUTNING

I kapittelet diskuteres studiens funn som presentert i forrige kapittel, for å svare på oppgavens problemstilling:

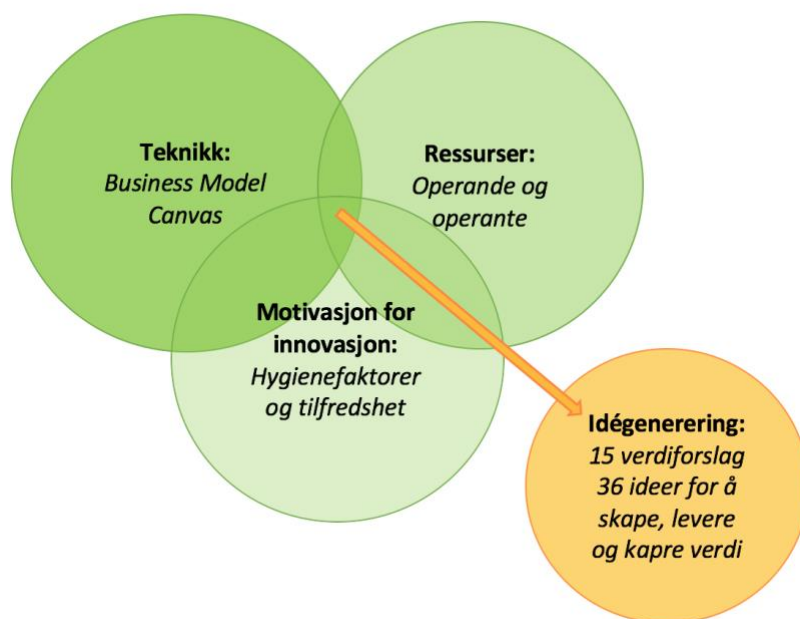
*«Hvordan kan forretningsmodeller som verktøy brukes for å fremme idégenerering?»*

*- En studie med bruk av Business Model Canvas for å øke vintersesongens potensiale*

Først presenterer kapittelet en oppsummering av studiens funn og konklusjon. Videre introduserer kapittelet teoretiske og praktiske implikasjoner for forskningsprosessen. Til slutt foreslås videre forskning.

### 5.1 Oppsummering og konklusjon

Studios funn viser at bruk av Business Model Canvas som teknikelement, kan fremme idégenerering under de rette forhold og forutsetninger. Funnene i undersøkelsen viser at forretningsmodeller kan benyttes som teknikk for å fremme idégenerering, ved å tilrettelegge for gruppearbeid gjennom workshop. Ved å øke tilgang til teknikelementet og introdusere nettverket for verktøyet Business Model Canvas, skapt rom for kreativitet og idégenerering. Verktøyet bidro til tre ulike forretningsmodeller, basert på tre kundesegmenter. Gruppene skapte 15 verdiforslag til kundesegmentene, i tillegg til 36 nye og forbedrede ideer i byggeklossene for å skape, levere og kapre verdi.



Figur 4: Studiens empiriske funn

Figuren på forrige side illustrerer hvordan bruk av Business Model Canvas som verktøy og teknikk, bidro til et større overlappende område i møte med ressurser og motivasjon for innovasjon. De tre elementer i destinasjonens sosiale miljø, viste seg å være avhengig av hverandre.

I utforming av forretningsmodellene skapte gruppene mange gode verdiforslag knyttet til kundesegmentene (attraksjonssøkende, sosialsøkende og autentisksøkende) som kan implementeres på destinasjonen. North Cape Hunting, sosial arena, vær en lokal og økoturisme trekkes fram som særlig relevante. Gruppene skapte også mange nye og forbedrede ideer. For eksempel kom noen fram til en gjestebok ment å forsterke kunderelasjoner gjennom digitalkommunikasjon. En annen gruppe foreslo en bildebank, som ble utarbeidet for å forenkle kommunikasjon innad på destinasjonen. Muligens kan disse kombineres, da de bar preg av samme funksjonalitet. Deltakerne kartla også at de bør samarbeide tettere, og kommunisere tydeligere innad på destinasjonen. De fremmet workshops og utvikling som nøkkelaktiviteter for å løse slike utfordringer. Partnere som Visit Nordkapp og andre reiselivsaktører ble trukket fram som særlig viktig. Videre ble fellesgodefinansiering foreslått som en fremtidig kostnad, som investering for å redusere utfordringer på destinasjonen.

I henhold til funn som fremkom knyttet til ressurselementet viste det seg at destinasjonens operande ressurser er tilstrekkelige. Nettverket uttrykte sin tilfredshet med eksempelvis nordlys-forholdene, hvor destinasjonen sies å ha en konkurransefordel i forhold til andre destinasjoner. Når det gjelder operante ressurser viser studien at disse til en viss grad ikke oppleves tilstrekkelige på Nordkapp. Eksempelvis framtrer transportordninger, vedlikehold, kolonnekjøringer og informasjon som hygienefaktorer. Deltakerne fremmer misnøye ved at ressursene er knappe, noe som skaper en form for barrierer for destinasjonens funksjonalitet. Flere fremmer også at menneskelige ressurser i noen tilfeller kan være barrierer for utvikling. Barrierene kan ha hemmet deltakernes kreative idégenerering.

Likevel var deltakerne engasjerte i forretningsmodellutviklingen. Nettverket viste en tro om at det finnes et potensiale, og uttrykte at de sammen ønsker å utvikle en sterk og konkurransedyktig vintersesong på Nordkapp. At deltakerne oppmuntret hverandre til samarbeid, tolkes som en viktig faktor for motivasjon for innovasjon. Begrunnelsen er at

samarbeidet fremmet en felles forståelse for problemområdet, og skapte større muligheter for nye og betydelige ideer.

Business Model Canvas anes å være et effektivt verktøy og hensiktsmessig teknikk for å fremme kreativitet. Men prosessen krever både mer tid og kunnskaper om bruk av forretningsmodellutvikling. Nettverket preges av et produktorientert perspektiv, og det viste seg å være utfordrende å fremme et verdiperspektiv. I utgangspunktet trodde vi at verdiforslaget kom til å være hovedfokuset i gruppearbeidet med Business Model Canvas. Byggekløssene rundt verdiforslaget viste seg å skape flere og lengre diskusjoner. Deltakerne fant det her vanskelig å knytte byggesteinene i modellen direkte opp mot kundesegmentet og dets verdiforslag. Noen av verdiforslagene og idéene som ble generert samsvarer i mindre grad med Business Model Canvas. Antagelig burde en hatt bedre tid til rådighet i workshopen for å oppnå ytterligere forståelse for verktøyet og verdiperspektivet. Workshopen kan diskuteres å ikke ha vært under riktige omstendigheter, da den særlig var preget av Nordkapp-saken. Det framkom tydelig at flere reiselivsaktører hadde behov for å diskutere saken i fellesskap. Det kan tenkes å ha redusert deltakernes kreativitet. På en annen side kan prosessen med workshop og gruppearbeid med Business Model Canvas antas å ha vært under riktige omstendigheter, ettersom temaet om vintersesongen i stor grad engasjerte deltakerne, og arbeidet ble uttrykt viktig for å skape potensialer for sesongutfordringen.

Kreativiteten og ideene som ble generert i studien vurderes likevel å legge et grunnlag for innovasjonspotensialer. I løpet av workshopen fremsto det enklere å forstå og opptre verdiorientert i utforming av forretningsmodellene. Noe som indikerer at videre arbeid vil kunne danne tilstrekkelige kunnskaper om bruk av Business Model Canvas, og derav øke kreativitet ytterligere. Det anbefales å fortsette prosessen, og det videre arbeid med serviceinnovasjon.

Forretningsmodellutvikling må forstås som en iterativ prosess, hvor kontinuerlig bearbeidelse er betydningsfullt. Samarbeid presiseres viktig i dette arbeidet. Verdiforslagene bør komme til uttrykk gjennom de øvrige byggeklossene i forretningsmodellene. Nettverket bør vurdere hvilke elementer som kreves for å skape, levere og kapre verdi, knyttet til de ulike forslagene. Ved å fortsette samarbeidet om forretningsmodellutvikling kan destinasjonen med dets reiselivsaktører sammen øke kreativitet, og skape innovasjonspotensialer. Nettverket bør videre forsøke å øke tilgang til operante ressurser, for å redusere misnøye. På denne måten

kan kapasitet i ressurselementet økes, og gi større rom for kreativitet. Noe som kan skape betydeligere tilfredshet og ytterligere motivasjon for innovasjon. På sikt kan dette resultere i konkurransefortrinn for vintersesongen på Nordkapp. Forretningsmodellutvikling anses å være et mulig verktøy for å løse sesongutfordringer på destinasjoner på sikt, forutsatt tilstrekkelige kunnskaper og et bredt tidsperspektiv for bearbeidelse.

## **5.2 Teoretiske implikasjoner**

Litteraturgjennomgangen viser at det har vært lite forskning på innovasjon i reiselivsbransjen (Hjalager, 2010). Før innovasjon kan oppstå, forutsetter det en kreativprosess, hvor kreativitet og idégenerering må forstås som en forløper for å kunne skape innovasjon (Amabile et al., 1996). Det har videre vært lite forskning på kreativ idégenerering i serviceinnovasjon (Zhang et al., 2005). Studien bidrar med kunnskap om hvordan verktøyet Business Model Canvas som teknikelement, fremmer kreativitet og idégenerering i smågrupper hos et utvalg reiselivsaktører på destinasjon Nordkapp.

Basert på undersøkelsens empiriske funn fremkom de tre elementene i destinasjonens sosiale miljø som påvirkende for nettverkets evne til å generere nye og forbedrede ideer.

Hovedsakelig viste funnene at teknikelementet gjennom bruk av verktøyet Business Model Canvas fremmet nye og forbedrede ideer. Ressurser, særlig operante ressurser fremkom til en viss grad som en barriere og begrensede for idémyldring. Til tross for det, viste nettverket seg likevel å ha motivasjon for innovasjon, i det de uttrykte et høyt engasjement for utvikling og tro på vintersesongens potensiale. Studiens funn fremstår som et bidrag når det kommer til forskning om kreativitet og idégenerering i serviceinnovasjon.

## **5.3 Praktiske implikasjoner**

Innledningsvis ble det fremmet et behov for å løse sesongutfordringer på destinasjonsnivå. Bruk av Business Model Canvas ble foreslått som verktøy for å fremme kreativitet og idégenerering for å skape potensialer for å løse problemområdet. Funnene anses å være av interesse for reiselivsaktører i søken på å skape kreativitet. Studien viste at verktøy som Business Model Canvas kan benyttes som teknikk for å legge til rette for kreativ idégenerering og skape innovasjonspotensialer. Funn viste også at ressurser og motivasjon for innovasjon påvirker kreativ utfoldelse.

For å forbedre studien ytterligere kunne individuelle workshoper på aktørnivå vært utført først, og deretter samlet reiselivsaktørene for å analysere den helhetlige destinasjonen. Muligens ville dette skapt en bredere forståelse for verktøyet, og sannsynligvis ville det fremkommet flere ideer enn de som fremkom i denne studien. Grunnet masteroppgavens tidsperspektiv var ikke dette gjennomførbart. Tidsperspektivet fremstår som en implikasjon i forskningen. Det vil være vanskelig å se endringer i henhold til implementering av tiltak, men studien anses å ha lagt et grunnlag for innovasjon. Langsiktig effekt og potensiell sesongutvidelse forutsetter at reiselivsaktørene i samarbeid fortsetter prosessen med forretningsmodellutvikling, og videreutvikler ideene som fremkom i denne studien. Samarbeid vurderes essensielt i dette arbeidet, både i form av ressurs, og som oppmuntring til motivasjon for innovasjon. På denne måten kan et større overlappende område oppstå i det sosiale miljøet, og derav skape større rom for kreativitet og idégenerering.

#### **5.4 Forslag til videre forskning**

I denne studien har jeg studert tema om kreativitet og idégenerering, med fokus på hvordan dette kan fremmes gjennom bruk av Business Model Canvas som verktøy og teknikk. Jeg har med dette supplert litteraturen med nyttig innsikt, og bevissthet hos praktikerne om temaområdet. Fortsatt er det behov for ytterligere kunnskaper om tematikken.

Konteksten for studien var reiselivsbransjen, hvor det finnes lite forskning på kreativitet og innovasjon. Andre sektorer vil sannsynligvis også kunne dra nytte av en slik studie, og det kunne vært interessant å sammenligne forretningsmodellutvikling på tvers av ulike sektorer. Denne undersøkelsen tok utgangspunkt i en destinasjon. Det hadde også vært nyttig og undersøkt tematikken på aktørnivå, og videre sammenlignet de ulike nivåene. Særlig relevant er det å undersøke temaet over tid. Det kan være hensiktsmessig å benytte metodetriangulering for å oppnå rikelig innsikt i tematikken. Intervjuer i etterkant av workshopen kunne vært formålstjenlig for å oppnå ytterligere innsikt i hvilken grad deltakerne opplevde gruppearbeidet med Business Model Canvas nyttig. Det kan spesielt være hensiktsmessig å fortsette prosessen med forretningsmodellutvikling på destinasjon Nordkapp, for å kunne kartlegge langsiktig effekt, og oppnå innsikt i hvordan verktøyet kan benyttes gjennom hele innovasjonsprosessen. I tillegg kan det være av interesse og undersøke nærmere hvordan økt tilgang til ressurser og motivasjon for innovasjon påvirker bruk av

Business Model Canvas som teknikk, og i hvilken grad det kan øke kreativitet og idégenerering.

## 6 Litteraturliste

- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in organizational behavior*, 10(1), 123-167.
- Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California management review*, 40(1), 39-58.
- Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of personality and social psychology*, 45(2), 357.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the Work Environment for Creativity. *The Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- Amabile, T., & Grysiewicz, S. S. (1987). *Creativity in the R&D laboratory*. Center for Creative Leadership.
- Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297–1333.
- Baden-Fuller, C., & Morgan, M. S. (2010). Business models as models. *Long range planning*, 43(2-3), 156-171.
- Baggio, R. (2011). Collaboration and cooperation in a tourism destination: A network science approach. *Current Issues in Tourism*, 14(2), 183-189.
- Baggio, R., Scott, N., & Cooper, C. (2010). Network science: A review focused on tourism. *Annals of Tourism Research*, 37(3), 802-827.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Berg, B. L. (2004). *Methods for the social sciences. Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. Boston: Pearson Education.
- Bryman, A., & Bell, E. (2003). *Business research methods*. New York: Oxford University Press Inc.
- Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism management*, 21(1), 97-116.
- Byers, T. H., Dorf, Richard C., & Nelson, Andrew J. (2011). *Technology Ventures; From Idea to Enterprise*. 3.Utg. McGraw-Hill, New York, US.
- Christensen, C. M., Johnson, M. W., & Rigby, D. K. (2002). Foundations for growth: How to identify and build disruptive new businesses. *MIT Sloan Management Review*, 43(3), 22-31.



- Christoffersen, L. & Johannessen A. (2012). *Forskningsmetode for lærerutdanningene*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Constantin, J. A., & Lusch, R. F. (1994). *Understanding resource management*. Oxford, OH: The Planning Forum.
- Diehl, M., & Stroebe, W. (1987). Productivity loss in brainstorming groups: Toward the solution of a riddle. *Journal of personality and social psychology*, 53(3), 497.
- Ford, C. M. (1996). A theory of individual creative action in multiple social domains. *Academy of Management review*, 21(4), 1112-1142.
- Fowler, H. W., & Fowler, F. G. (1964). *The Concise Oxford Dictionary*. 5.Utg. Oxford: Oxford University Press.
- Giannopoulou, E., Gryszkiewicz, L., & Barlatier, P. J. (2014). Creativity for service innovation: a practice-based perspective. *Managing Service Quality: An International Journal*, 24(1), 23-44.
- Gill, J. & Johnson, P. (2010). *Research Methods for Managers*. 4.Utg. London: Sage
- Greenwood, D. J., & Levin, M. (1998). Action research, science, and the co-optation of social research. *Studies in cultures, organizations and societies*, 4(2), 237-261.
- Grönroos, C., & Voima, P. (2013). Critical service logic: Making sense of value creation and co-creation. *Journal of the academy of marketing science*, 41(2), 133-150.
- Guilford, J. P. (1950). Creativity. *American Psychologist*, 5, 444-454.
- Gunn, C. A. (1988). *Tourism Planning*. 2.Utg. New York: Taylor and Francis.
- Harvey, S. (2014). Creative Synthesis: Exploring the Process of Extraordinary Group Creativity. *Academy of Management Review*, 39(3), 324–343.
- Herzberg, F. (1974). Motivation-hygiene profiles: Pinpointing what ails the organization. *Organizational dynamics*, 3(2), 18-29.
- Hjalager, A. M. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism Management*, 31(1), 1-12.
- Jacobsen, D, I. (2000). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2.Utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Jacobsen, J. K. S. (1997). The making of an attraction: The case of North Cape. *Annals of tourism research*, 24(2), 341-356.
- Jamal, T. B. & Getz, D. (1995). Collaboration theory and community tourism planning. *Annals of tourism research*, 22(1), 186-204.

- Kaufmann, G. (2006): *Hva er kreativitet*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Leiper, N. (1990). Tourist attraction systems. *Annals of tourism research*, 17(3), 367-384.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985) *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills: Sage.
- Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2014). *Service-dominant logic: Premises, perspectives, possibilities*. Cambridge University Press.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2002). An eBusiness model ontology for modeling eBusiness. *BLED 2002 Proceedings*, 2.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Paulus, P. B. (2002). Different ponds for different fish: a contrasting perspective on team innovation. *Applied Psychology*, 51(3), 394-399.
- Porter, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic management journal*, 12(S2), 95-117.
- Prebensen, N. K. (2017). Successful event–destination collaboration through superior experience value for visitors. *The Value of Events*, 58.
- Presenza, A., Sheehan, L., & Ritchie, J. B. (2005). Towards a model of the roles and activities of destination management organizations. *Journal of Hospitality, Tourism and Leisure Science*, 3(1), 1-16.
- Ray, G., Barney, J. B., & Muhanna, W. A. (2004). Capabilities, business processes, and competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view. *Strategic management journal*, 25(1), 23-37.
- Russo-Spena, T., & Mele, C. (2012). “Five Co-s” in innovating: a practice-based view. *Journal of Service Management*, 23(4), 527-553.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long range planning*, 43(2), 172-194.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of marketing*, 68(1), 1-17.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of marketing Science*, 36(1), 1-10.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research Methods for Business Students*. 6.Utg. Essex: Pearson.

- Skålén, P., Gummerus, J., von Koskull, C., & Magnusson, P. R. (2015). Exploring value propositions and service innovation: a service-dominant logic study. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(2), 137-158.
- Souto, J. E. (2015). Business model innovation and business concept innovation as the context of incremental innovation and radical innovation. *Tourism Management*, 51, 142-155.
- Taylor, A., & Greve, H. R. (2006). Superman or the Fantastic Four? Knowledge combination and experience in Innovative Teams. *Academy of Management Journal*, 49, 723-740.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long range planning*, 43(2), 172-194.
- Wang, Y., & Krakover, S. (2008). Destination marketing: competition, cooperation or coopetition?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(2), 126-141.
- Wall, G. & Mathieson, A. (2006). *Tourism: change, impacts and opportunities*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Weiermair, K. (2004). Product improvement or innovation: what is the key to success in tourism. In *Innovations in tourism UNWTO conference*.
- Wertheimer, M. (1945). *Productive thinking*. New York: Harper & Row.
- West, M. A. (1990). The social psychology of innovation in groups. I West, M. A., & Farr, J. L. (Red.), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*. Chichester: Wiley.
- Woodruff, R. B. (1997). Customer value: the next source for competitive advantage. *Journal of the academy of marketing science*, 25(2), 139.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of management review*, 18(2), 293-321.
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods*. 5.Utg. Los Angeles: Sage.
- Zaltman, G., Duncan, R., & Holbek, J. (1973). *Innovations and organizations*. John Wiley & Sons.
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*, 2-22.
- Zhang, J., Chai, K. H., & Tan, K. C. (2005). Applying TRIZ to service conceptual design: an exploratory study. *Creativity and Innovation Management*, 14(1), 34-42.

## Rapporter

Barstad, Å. L. & Pedersen, A. J. (2014). *Masterplan for Nordkapp mot 2025*. Visit Nordkapp AS & MIMIR.

Eurostat, OECD & UNWTO. (2001). *Tourism Satellite Account: Recommended Methodological Framework*. Hentet 14. januar 2015 fra [https://unstats.un.org/unsd/publication/SeriesF/SeriesF\\_80e.pdf](https://unstats.un.org/unsd/publication/SeriesF/SeriesF_80e.pdf)

OECD, & Eurostat. (2005), *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. Paris: OECD. Hentet 11. februar 2018 fra <https://www.oecd.org/innovation/inno/oslomanualguidelinesforcollectingandinterpretationinnovationdata3rdedition.htm>

UNWTO. (2017). *Report of the Secretary-General*. Hentet 24. mai 2018 fra: [http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/a22\\_10\\_i\\_a\\_implementation\\_of\\_the\\_general\\_programme\\_of\\_work\\_for\\_2016-2017\\_rev.1\\_en\\_final.pdf](http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/a22_10_i_a_implementation_of_the_general_programme_of_work_for_2016-2017_rev.1_en_final.pdf)

———. (2011). *Tourism Towards 2030: Global View*. Hentet 10. januar 2017 fra [http://media.unwto.org/sites/all/files/pdf/unwto\\_2030\\_ga\\_2011\\_korea.pdf](http://media.unwto.org/sites/all/files/pdf/unwto_2030_ga_2011_korea.pdf)

## Avisartikler hentet fra internett

Elde, R. (2018, 04. januar). Ny Nordkapp-rekord. *Radio Nordkapp*. Hentdato 05. februar fra <http://www.radionordkapp.no/nyheter/4991/ny-nordkapp-rekord/>

Klo, A. (2018, 12. mai). Jus-ekspert mener FeFos styreleder er inhabil i Nordkapp-saken. *NRK*. Hentdato 14. mai fra <https://www.nrk.no/finnmark/jus-ekspert-mener-fefos-styreleder-er-inhabil-i-nordkapp-saken-1.14047562>

Klo, A., Vik, S. (2018, 26. april). Kommunen får ikke kjøpe en av landets største turistattraksjoner. *NRK*. Hentdato 30. april fra <https://www.nrk.no/finnmark/kommunen-far-ikke-kjope-finnmarks-storste-turistattraksjon-1.14023600>

NTB. (2018, 23. mai). Mobiliserer for å overta plataet. *Altaposten*. Hentdato 25. mai fra <https://www.altaposten.no/nyheter/2018/05/23/Mobiliserer-for-%C3%A5-overta-plat%C3%A5et-16749884.ece>

## 7 Vedlegg

### Vedlegg 1: Kjøreplan for workshop 08.03.18

| TID          | HVA  |
|--------------|--|
|              | INTRODUKSJON   |
| 08:00        | Sett opp presentasjon<br>Sette opp Business Model Canvas på vegg<br>Lage gruppebord<br>Kaffe & frukt osv.  |
| 08.30- 08.45 | Ankomst deltakere - Takk for deltakelse<br>Introduksjon, velkommen og mål med workshop<br>Be om aksept for å ta bilder<br>Forklare våre roller   |
| 08.45- 09.15 | Individuelle introduksjoner av deltakere   |
| 09.15- 09.25 | Endringer i turismen: Fra produkt til verdi  |
| 09.25- 09.35 | Vise film med Business Model Canvas (YouTube)  |
| 09.35- 10.00 | Presentasjon av Business Model Canvas med eksempel <ul style="list-style-type: none"><li>- Presentere hver av de ulike byggeklossene og rekkefølgen</li><li>- Sett på eksempler fra en ferdig modell</li></ul> |
| 10.00- 10.15 | Pause  |
|              | GRUPPEARBEID   |
| 10.15- 10.20 | Del i grupper  |
| 10.20- 11.00 | Gruppearbeid med Business Model Canvas   |
| 11.00- 11.15 | Pause  |
| 11.15- 12.00 | Oppsummeringer av utarbeidede forretningsmodeller  |
| 12.00        | Ferdig   |