



Forord

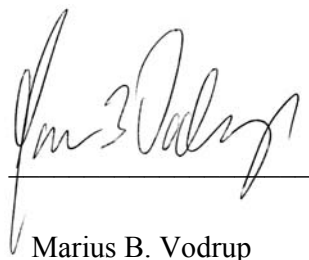
Masteroppgaven er et resultat av min toårige studie i Entreprenørskap og Innovasjon på Handelshøyskolen ved NMBU. Parallelt med å fullføre oppgaven har jeg hatt en posisjon som Direktør/Daglig leder hos Drøbak Akvarium. I den forbindelse benyttet jeg sjansen til å bruke Drøbak Akvarium som case i masteroppgaven.

Både interessen min for å holde på med næringsutvikling og teori-områder som innovasjon- og brukerdrevet innovasjon, gjorde det mulig å kombinere begge disse interessene, ettersom jeg så et potensiale i å benytte meg av brukerdrevet innovasjon i utviklingen av Drøbak Akvarium.

Det å påta seg oppgaven som Direktør/Daglig leder parallelt med å skrive en Masteroppgave har vært veldig utfordrende, men også veldig lærerikt.

Det rettes derfor en stor takk til mine hovedveiledere, Førsteamanuensis Elin Kubberød og Universitetslektor Nils Sanne, for god hjelp til både utforming av oppgaven og til gjennomføringen av «Den Kreative Plattform». Et stort rungende takk rettes også til min supre samboer og forlovede, Lene Vatland. En stor takk til min gode venn Hans-Petter Martinsen, takk for at du fulgte meg side om side gjennom hele prosessen til tross for at vi avsluttet Bacheloren sammen året 2013. Styreleder, Anders G. Johansen fortjener en stor takk for å ha gitt meg nødvendig handlingsrom og frihet til å disponere tiden min mellom jobb og masteren som jeg selv ønsket. Videre har venner og familie bidratt støttende og jeg takker for dette. Med en spesiell takk til farmor, Inger Karin Olsen for sparring, gjennomlesning og motiverende ord gjennom studietiden. Og takk til Steinar C. Solvang for illustrasjonstegninger.

Takk for at du ønsker å lese masteroppgaven min!



Marius B. Vodrup

Drøbak 15.08.2015

Sammendrag

Drøbak Akvarium er en liten virksomhet med tanke på omsetning, men kan betraktes som en stor turistattraksjon i Drøbak og Frogn kommune. Med over 30.000 besøkende i året har Drøbak Akvarium stor innflytelse på det totale antallet turister som besøker kommunen. Drøbak Akvarium blir sett på som en av de fire viktigste hovedattraksjonene i Drøbak. På bakgrunn av dette kunne Drøbak Akvarium helt klart oppnådd bedre resultater dersom virksomheten hadde utnyttet potensialet i markedet på et tidligere tidspunkt. Drøbak Akvarium har tidligere hatt lite fokus på å drive kommersiell drift, og virksomheten har vært mer opptatt av å fungere som et forskningssenter enn å selge inngangsbilletter. Dette har følgelig resultert i negativ omsetning, som igjen har gitt utslag i at senteret ikke har blitt utviklet med tanke på å forbedre kundeopplevelsene til et ønskelig nivå. Nå ser virksomheten konsekvensene, og dette er et av problemområdene jeg ønsket å løse når jeg tok over som Direktør/Daglig leder i januar 2015. Gjennom denne masteroppgaven håper jeg å løse noen av problemene Drøbak Akvarium står ovenfor og komme opp med noen nye idéer. Jeg har brukt teoretisk tilnærming for å identifisere mulighetene for virksomheten og for å finne metoder som kunne hjelpe meg å komme nærmere en løsning på spørsmålet «hva skal Drøbak Akvarium utvikle for å styrke kundeopplevelsen?». I søken for å kunne svare på dette har jeg basert det teoretiske grunnlaget fra Innovasjon og brukerdrevet innovasjonsteori. Målet her var å se om dette kunne bringe frem nye ideer for Drøbak Akvarium, samt å teste ut og se hvor komplisert det var å implementere teorien i den daglige driften. I sammenstilling med dette brukte jeg teori fra flere felt, blant annet om styrearbeid, kundeerfaring/kundeopplevelse, utforskende læring, og teori som ga meg kunnskap som jeg kunne kombinere med forskningsmetoden og utviklingen av Drøbak Akvarium. For å kunne svare på hovedproblemstillingen til denne master oppgaven brukte jeg aksjonsforskning og «Den Kreative Plattform» som metoder. «Den Kreative Plattform» ble benyttet for å komme opp med idéer generert direkte fra brukerne. Målet var å innhente så mange idéer som mulig slik at jeg skulle sitte igjen med nok gode idéer som jeg kunne presentere for styret. Hovedmålsettingen med dette var at styret skulle være med på å utvikle disse idéene videre, noe som igjen forhåpentligvis skulle føre til at Drøbak Akvarium kunne starte på veien mot å innovere seg og øke kundeopplevelsen på senteret. Dersom Drøbak Akvarium lykkes med dette kan de øke billettprisene og øke omsetningen sin i fremtiden.

Abstract

Drøbak Aquarium is a small company considering revenue, but big when compared to tourist attractions in Drøbak and Frogn municipal. With over 30.000 visitors per year, Drøbak Aquarium has a big influence on the total of tourists visiting the municipality. Drøbak Aquarium is seen as one of the four main attractions in the area. Because of this, then one would think that Drøbak Aquarium is doing just fine. However, this is not the reality. They are not doing bad either, but certainly they could have made it far bigger as a company if they had exploited the marked opportunities, they surely have by their doorstep. In my opinion, and as a fact, Drøbak Aquarium has not had enough focus of making business in the past years. Instead, they have been focusing on being a research center, rather than making money by selling tickets. By not making enough money, they have not been able to develop nor improve the customer experience at the aquarium further. Now they see the consequence of this. And this is one of the problems I had to solve when I took the position as Managing Director in January 2015. With help of this Master thesis, I hoped to solve some of the problems at Drøbak Aquarium. I used a theoretical approach to identify opportunities for the company and to find methods that could help me find a solution to the question of «what should Drøbak Aquarium develop to improve the customer experience? ». I based all my research on the theory field of innovation and most of all user driven innovation. My goal was to see if this might be the right approach for Drøbak Aquarium, and to see how complicated it was to implement the theory in the operations. I also used theory based upon managing board, customer experience, exploratory learning and theory that provided me knowledge I could combine with the method and the development of Drøbak Aquarium.

To answer the main question of this Master thesis, I used action research as a method and «Den Kreative Platform» as a research-method of drawing up ideas from the users themselves. The goal here was to gather as many ideas as possible directly from the users themselves and in the wake of this hopefully get enough good ideas that I later could present for the board of the Drøbak Aquarium. The final goal was to bring the ideas to the board of Drøbak Aquarium and then let them do further development on the ideas, so that Drøbak Aquarium would be able to start the innovation process and boost the customer experience. If so, they will be able to raise the entrance fee and improve their revenue.

«Forretningsdrift har kun to grunnleggende funksjoner -
markedsføring og nyskaping»

- Peter Drucker

Innholdsfortegnelse

1.0 INNLEDNING OG PROBLEMDEFINISJON	1
1.1 BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA.....	1
1.2 FORMÅL MED STUDIEN	2
1.3 FORMIDLING OG RELEVANS	3
1.4 OPPBYGGING AV OPPGAVEN	3
2.0 CASEBESKRIVELSE - STIFTELSEN DRØBAK AKVARIUM	5
2.1 OM VIRKSOMHETEN OG DRIFTEN	5
2.1.1 Organisasjonen Drøbak Akvarium.....	6
2.1.2 Visjon.....	7
2.1.3 Tilbudet til brukerne	7
2.1.4 Utvikling i forhold til konkurrenter	7
2.2 STYRET OG DERES ROLLE	8
2.3 BEHOVET FOR NYUTVIKLING	9
2.4 HVA HEMMER UTVIKLING SLIK STATUS ER I DAG	10
2.4.1 Økonomi	10
2.5 HVA FREMMER UTVIKLINGEN SLIK STATUS ER I DAG	11
3.0 TEORETISK RAMMEVERK	12
3.1 INNOVASJON AV OPPLEVELSER.....	12
3.2 PRODUKT VERSUS OPPLEVELSE	13
3.3 BETYDNING AV INNOVASJON.....	14
3.4 INNOVASJONSPROSESSEN OG «THE FUZZY FRONT END»	15
3.5 BRUKERDREVET INNOVASJON	18
3.6 KREATIVITET SOM INNOVASJONSDRIVER	20
3.7 DEN KREATIVE PLATFORM SOM EKSPLORERENDE INVOLVERING AV BRUKERE	22
3.7.1 Grunnpilarene i «Den Kreative Plattform»	23
3.7.2 3D-pedagogikk.....	24
3.8 OPPSUMMERING OG DELPROBLEMSTILLING	25
4.0 METODE	26
4.1 AKSJONSFORSKNING SOM METODETILNÆRMING	26
4.2 DESIGN OG DATAINNSAMLINGSMETODER	28
4.2.1 Kreativ Plattform med brukerne.....	29
4.2.2 Observasjon og loggføring	30
4.2.3 Workshop blant ansatte og styre	31
4.2.4 Spørreundersøkelse og samtaler med styret.....	31
4.2.5 Samtaler med besøkende.....	32
4.3 UTVALG OG REKRUTTERING	32
4.4 PERSONVERN OG SAMTYKKE FOR DELTAKELSE	33
4.5 GJENNOMFØRING	34

4.5.1 Den kreative plattform.....	34
4.6 SIKRING AV PREMISSENE: DE FIRE GRUNNPILARENE I «DEN KREATIVE PLATFORM»	35
4.7 SELVE PROSSEN – FRA START TIL MÅL	36
4.8 SCREENING AV IDEUTVIKLING – «DEN KREATIVE PLATFORM».....	45
4.9 WORKSHOP MED STYRET	45
4.9.1 Presentasjon av Scenariene	45
4.10 GJENNOMFØRING AV SAMTALER OG SPØRRESKJEMA.....	46
4.11 ANALYSE OG BEARBEIDELSE AV DATA.....	47
4.12 SCENARIOANALYSE	48
4.13 RIGOR OG KVALITET SOM VIKTIGE KRITERIER FOR AKSJONSFORSKNING	48
4.13.1 Rigor og Kvalitet.....	49
4.14 FORSKERROLLEN I AKSJONSFORSKNING.....	50
5.0 RESULTATER	51
5.1 IDÉER FRA BRUKERNE GJENNOM «DEN KREATIVE PLATFORM»	51
5.2 PRESENTASJON AV ULIKE SCENARIO	52
5.3 STYRINGSGRUPPEN (STYRET) OG DERES MENINGER.....	58
5.4 RESULTATER FRA SPØRRESKJEMA.....	60
6.0 DISKUSJON OG REFLEKSJON	63
6.1 REFLEKSJON.....	64
6.2 SVAKHETER MED STUDIEN.....	67
7.0 KONKLUSJON OG IMPLIKASJONER.....	68
7.1 SVAR PÅ PROBLEMSTILLINGEN	68
7.2 ANBEFALINGER.....	69
8.0 REFERANSER	72
9.0 VEDLEGG	78

1.0 Innledning og problemdefinisjon

1.1 Bakgrunn for valg av tema

I det første semesteret på masteren ved NMBU ble jeg presentert for faget «Entreprenørskap i praksis», der jeg ble plassert i en gruppe på totalt fire studenter. Drøbak Akvarium var en av flere bedrifter som holdt presentasjon om seg selv og som kom med konkrete ønsker knyttet til semesteroppgaven vi skulle levere. Drøbak Akvarium ønsket en markedsplan som inkluderte markedsanalyse, mulighetsanalyse, økonomisk analyse og konkurrentanalyse. Gruppen min valgte å skrive markedsplan for Drøbak Akvarium, og dette ble starten på mitt masterstudium. Videre fulgte det oppdagelser som ikke kunne anses som positive for Drøbak Akvarium. Vi fant flere områder i virksomheten og måten den var drevet på som vi mente kunne forbedres og ting vi konkluderte med at burde endres. Gjennom denne oppgaven fikk jeg bred innsikt i driften, og jeg oppdaget et stort potensiale ved flere aspekter i virksomheten.

Gjennom teorien vi har blitt introdusert for på masterstudiet, har jeg blitt veldig interessert i tematikken rundt «innovasjon som en viktig faktor for virksomheters utvikling og fremtidige suksess». Brukerdrevet innovasjon ble utover studiet en mer og mer spennende teoretisk verden å fordype seg i. Semesteroppgaven i «Entreprenørskap i praksis» ble levert i februar 2014, og i ettertid opprettholdt jeg kontakten med Drøbak Akvarium. Sammen diskuterte vi nye idéer og muligheter for virksomheten.

I slutten av august 2014 ringte daglig leder ved Drøbak Akvarium og fortalte at hun ønsket å ta ut permisjon i ett år. I den forbindelse lurte hun på om jeg var interessert i å søke på stillingen hennes og eventuelt ta over driften av Drøbak Akvarium fra 01.01.2015. Etter en lengre søknadsprosess og mange møter med daglig leder, daværende styreleder og styret, fikk jeg til slutt jobben og muligheten til å sette meg mer detaljert inn i virksomheten fra oktober 2014. Jeg skimtet raskt et større potensial ved virksomheten enn det som til da var realisert. Blant annet så jeg et behov for å utvikle det totale tilbudet til akvariet, men jeg falt hele tiden tilbake på spørsmålet som omhandlet hva jeg skulle gjøre og hvordan det burde gjennomføres. Det er dette som er hovedårsaken for valg av tema for

oppgaven. Denne masteroppgaven tar for seg hvordan en liten virksomhet som Drøbak Akvarium kan drive med nytutvikling i samråd med sine brukere. Oppgavens problemstilling er formulert som følgende;

«*Hvordan kan kreativ brukerinvolvering bidra til nytutvikling i en liten virksomhet?*»

1.2 Formål med studien

Med bakgrunn i den beskrevne forhistorien, ønsker jeg å bruke denne oppgaven som et viktig ledd i den videre utviklingen av Drøbak Akvarium. Som et resultat av denne oppgaven håper jeg å få noen direkte og konkrete svar på hva brukerne ønsker seg av tjenester og hvordan opplevelsestilbudet kan forbedres. Ved hjelp av en praktisk metodetilnærming som idégenerering ved bruk av metoden «Den kreative Plattform», screening, og det å la brukerne bli en «del» av innovasjonsprosessen, ønsker jeg å jobbe i kjernen av brukernes ønsker og behov. Gjennom en direkte involvering av brukerne håper jeg at selve prosessen og idéene som kommer ut av denne kan gi meg nok kunnskap til å danne et grunnlag for å etablere et fundament for innovasjon i virksomheten, og samtidig gi virksomheten et tilstrekkelig læringsutbytte slik at den blir en mer fremoverlent organisasjon med tanke på innovasjon. Gjennom denne tilnærmingen vil jeg få bredere innsikt i hvorvidt den teoretiske tematikken på innovasjon, nærmere bestemt brukerdrevet innovasjon, har en praktisk betydning for fremtidig utvikling. Videre, hvorvidt det lar seg gjennomføre å implementere kreativ idégenerering som innovasjonsmetode i små virksomheter lignende Drøbak Akvarium. Dersom det høstes resultater i etterkant i form av utvikling av Drøbak Akvarium, at det skapes en nytenkende organisasjon og økt omsetning uten at dette har gått for mye på bekostning av akvariets ellers begrensede ressurser og økonomi, håper jeg at dette kan være en metodikk som virksomheten kan benytte videre.

1.3 Formidling og relevans

Det er rimelig å anta at denne studien kan ha flere implikasjoner. For det første finnes det mange studier som omhandler innovasjon, brukerdrevet innovasjon, og suksessfaktorer knyttet til innovasjon i virksomheter. Ofte tar disse utgangspunkt i større og mer etablerte virksomheter som har et velutviklet marked. For det andre, viser slike studier lite om hvordan man bør og kan utøve innovasjon i praksis i mindre virksomheter i utviklingsfase med små ressurser tilgjengelig. I tillegg til at det finnes svært få studier som går direkte på utøvelse og praktisering av teorien. På bakgrunn av dette kan denne studien også være relevant for andre mindre virksomheter som er i en lignende situasjon som Drøbak Akvarium. Blant annet vil resultatet og erfaringen i etterkant av studien forhåpentligvis gi innspill og idéer til virksomheter som har et ønske om å fornye seg. Resultatet av oppgaven vil også bidra med innspill på hvordan man kan bruke dette i praksis. Samtidig som oppgaven vil kunne gi svar på hvorvidt teorien innenfor brukerdrevet innovasjon kan adopteres til den praktiske gjennomføringen i en liten virksomhet, og forhåpentligvis hvilke tilpasninger som bør gjøres for å øke relevansen til teorien i en slik type kontekst.

1.4 Oppbygging av oppgaven

Til nå har du lest litt om opphavet til oppgaven og hvilken relevans den tenkes å ha, da med vekt på brukerdrevet innovasjon og praktisering av teorien. Videre vil du i kapittel 2 lese om Drøbak Akvarium og få en presentasjon om virksomheten. I kapittel 3 fremlegges det teoretiske grunnlaget i henhold til oppgavens problemstilling. Her forklares hva som kjennetegner tradisjonell produktutvikling sammenlignet med utvikling av opplevelser. Videre blir innovasjonsprosessen og brukerdrevet innovasjon trukket frem som vesentlige områder for å forså hvilket potensial «brukerdrevet innovasjon» kan ha for utvikling av virksomheten. Kapittel 3 gir også en innføring i «Den Kreative Plattform», utviklet av Aalborg Universitet, ettersom dette er hoved metoden som er brukt i generering av datamateriell. Ut i fra anvendt teori gjennomførte jeg et forskningsopplegg som ved hjelp av tre (3) delproblemstillinger som skal gi svar på oppgavens problemstilling. Selve gjennomføringen og metoden blir presentert i kapittel 4. Blant annet vil selve presentasjonen og gjennomføringen av forskningsmetoden beskrives grundig og oppgaven gir innsikt i utøvelse av denne metoden.

Resultatene fra forskningen blir lagt frem i kapittel 5, og kapittel 6 bringer refleksjon og svakheter med studien til overflaten. Oppgavens konklusjon blir lagt frem i kapittel 7 som er baseres på en kombinasjon av teorien og resultatene i oppgaven.

2.0 Casebeskrivelse - Stiftelsen Drøbak Akvarium

2.1 Om virksomheten og driften

Drøbak Akvarium er en stiftelse som ble etablert i 2001 av Drøbak Båtforening, og ble den gang organisert som et non-profit foretak. Det hele startet som et hobbyprosjekt, hvor det var innsats fra frivillige som sørget for at Drøbak Akvarium utviklet seg, og som i de senere årene har vokst frem til å bli en viktig del av Drøbak og Frogn kommune som en turist- og opplevelsesaktør. I dag er Drøbak Akvarium å regne som en av de største turistmagnetene i kommunen. Dette kommer frem av Frogn kommune sin egen rapport for innsats for turisme, reiselivsnæringen og næringsliv (www.frognpolitiker.no, datert; 04.03.2013, 17).

Drøbak Akvarium har en sentral beliggenhet nede på bryggeområdet i Drøbak, i et eldre bygg som er eid av Frogn kommune. Akvariet har en helt spesiell plass i hjertet til innbyggerne i Drøbak. På mange måter kan man si at det er «deres» stolthet. Blant annet har Frogn kommune betegnet Drøbak Akvarium som en av de fire viktigste turistattraksjonene i Drøbak i sine kommuneplaner, noe som betyr at Drøbak Akvarium blir sett på som et viktig og nødvendig tilskudd til regionen. Med sine ca. 35.000 besøkende årlig, bidrar Drøbak Akvarium indirekte til verdiskapning for andre aktører i Drøbak og omegn (Utviklingsrapport Drøbak Akvarium og Frogn kommune, kommunehøring 2015 – www.frognpolitiker.no).

Drøbak Akvarium har de siste 5-10 årene sett omtrentlig likt ut. Den største variasjonen på akvariet har vært antall og type fisk som akvariene rommer. I den senere tiden har også brukerne bemerket seg dette og kommunisert et ønske om forandring (2015). Samtidig som fornyelse av senteret har stått stille, har også den fremtidsrettede tankegangen mer eller mindre vært fraværende. Tidligere har det ikke vært opparbeidet noen strategier for hvordan akvariet skal ta nye markedsandeler eller tiltrekke seg andre potensielle brukere. Det eneste som har skjedd innen utvikling de siste fem årene er at akvariet har pusset opp to møtelokaler med tilhørende lerret og projektorer. Det er ikke gjort noen grep i forhold til å nå markedet med disse lokalene foreløpig.

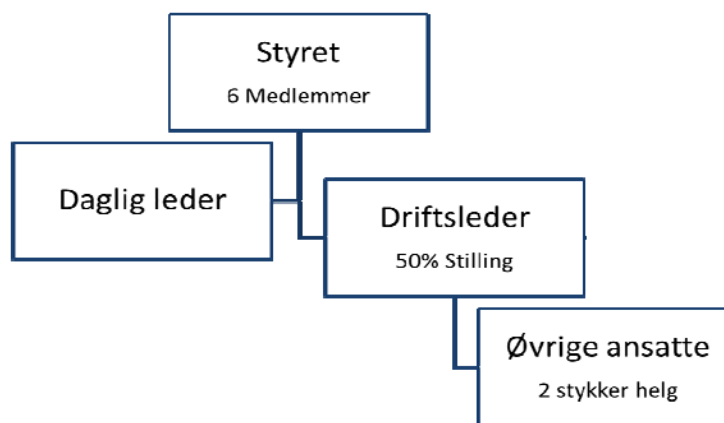
I 2015 er en av målsetningene å få på plass gode driftsmessige rutiner og generell struktur. Blant annet jobbes det med å forhandle leverandøravtaler, tydeligere

arbeidsinstruks for de som jobber på akvariet, økonomiske rutiner, innarbeide ny regnskapsfører, og rydde opp i tidligere forsømte oppgaver fra år 2014. Hovedmålet for 2015 administrativt er at Drøbak Akvarium skal få en tydeligere profil internt og eksternt. Det legges mye ressurser i å skape gode driftsmessige rutiner.

2.1.1 Organisasjonen Drøbak Akvarium

På grunn av økonomiske forhold, har det ikke vært hensiktsmessig å innhente nødvendig ressurser før i den senere tiden. Fra og med 01.januar 2015 styrket Drøbak Akvarium sin organisasjon med ny daglig leder, ny driftsleder og ekstra personell i helgene som et ledd i å heve standarden på akvariet.

Organisasjonsmessig er Drøbak Akvarium etablert som et lite foretak vist i figur 2.1.



Figur 2.1: Organisasjonskart Drøbak Akvarium fra 01.januar 2015

2.1.2 Visjon

Løwendahl og Wenstøp (2012) mener en visjon er et slags drømmebilde av hva man ønsker å oppnå i fremtiden. Drøbak Akvarium sin visjon er;

«Drøbak Akvarium skal være et levedyktig akvarium som tilbyr unike opplevelser og formidler kunnskap om havet. Drøbak Akvarium ønsker å gi brukerne en ny og annerledes innsikt i havets mystiske verden»

2.1.3 Tilbudet til brukerne

Hovedtilbudet til Drøbak Akvarium er å vise frem fisk i akvarier og gi informasjon om mangfoldet akvariet har. Tjenestetilbudet er ment å gi brukerne en opplevelse når de er på besøk. Totalt er det 22 akvarier med fisk på senteret. Tjenestetilbudet strekker seg fra den individuelle bruker til omvisning i større grupper, som for eksempel skoleklasser. I 2015 har Drøbak Akvarium begynt å rette tilbud mot bedriftsmarkedet ved å tilby utleie av møtelokaler. Møtelokalene blir i tillegg brukt til å arrangere bursdager og andre arrangementer som akvariet får inntekter fra.

Per dags dato jobber virksomheten med å forbedre det som allerede eksisterer på akvariet. Utstillingene blir fornyet med ny fisk og det jobbes med å forbedre presentasjonen av utstillingene. Nødvendig vedlikehold og oppgradering av utstyr er områder som blir prioritert for at Drøbak Akvarium skal utvikle og utvide tjenestetilbudet. Det gjøres også en del nødvendig oppussing av overflater i lokalet for å forbedre det generelle inntrykket av akvariet.

I tillegg er det et ubenyttet rom i lokalene, og det er usikkerhet knyttet til hva dette rommet kan og skal brukes til. Det viktigste spørsmålet Drøbak Akvarium har per i dag er; hva skal det satses på, hva skal utvikles og hva vil brukerne ha?

2.1.4 Utvikling i forhold til konkurrenter

Hvis en ser på antall akvarium på Østlandet, er Drøbak Akvarium i et lite til fraværende konkurranseutsatt marked. Drøbak akvarium definerer sitt marked som opplevelsesmarkedet, hvor konkurransen rettes mot andre aktører som tilbyr en form for opplevelse eller underholdning. Eksempler på slike konkurrenter kan

være; kino, teknisk museum, lekeland, kjøpesenter eller lignende. I kontekst av denne sammenstillingen kan det være ukorrekt å si at akvariet og de overnevnte konkurrentene er i en direkte konkurranse ettersom de ikke opererer innenfor samme marked, men de er konkurrerende substitutter ettersom de retter sitt tilbud mot samme segment. Drøbak Akvarium sitt hovedmarked befinner seg i områdene rundt Østfold, Akershus, Oslo og omegn. Brukerne skal ikke kjøre lengere enn halvannen time for å benytte seg av tilbudet. Derfor kan det argumenteres for at Drøbak Akvarium ikke står ovenfor samme krav i forhold til utvikling og innovasjonshastighet som ved et tradisjonelt produktbasert marked. Ser vi på lignende akvarium i andre deler av Norge eller Norden som har lykket, ser man at deres utvikling ofte er basert på historisk erfaring og erfaring de tilegner seg ved å hele tiden prøve nye ting. Noe av det de ser er at brukerne etterspør større fisk og dyr som ikke enkelt kan oppleves andre steder, samt varer og tjenester i form av matservering, souvenirbutikk, andre typer dyr og et generelt bredere tilbud enn kun fisk fra en type farvann. Opplevelsessenter som i stor grad har fått til dette og som er en god pekepinn på hvilken retning man bør satses på og hvor inspirasjonen kan hentes fra er, Universeum i Göteborg, Akvariet i Bergen, Den blå planet i Danmark, Atlanterhavsparken i Ålesund og Risør Akvarium, for å nevne noen.

2.2 Styret og deres rolle

Styret til Drøbak Akvarium er et viktig organ for organisasjonen på mange måter. Blant annet fungerer styret som en sparrepartner for daglig leder, og som et talerør inn mot kommunen og andre interessenter. Samtidig har styret et ansvar ovenfor Drøbak Akvarium ved å etterse at virksomheten drives innenfor de lovpålagte bestemmelsene som er gjeldende til enhver tid (www.lovdato.no). Styret er sammensatt av kompetente mennesker som innehar kompetanse og utfolder hverandre på en god måte. Styret utvider på mange måter organisasjonens størrelse, uten at dette koster Drøbak Akvarium ansettelseskostnader. Ettersom styret ikke tar del i det daglige arbeidet, kan dette føre til at styret ikke ser like viktig på de daglige utfordringene som daglig leder gjør eller at de ikke tar et like stort eierskap til virksomheten (Huse, 2013). For å unngå å havne i denne situasjonen sender daglig leder ut et skriv hver fredag som kalles «Ukenytt». «Ukenytt» beskriver siste ukes gjøremål og nyheter. På denne måten er styret informert og vet hva som forgår til enhver tid. Samtidig gir dette virksomheten

muligheten til å bruke styremøtene til å tenke fremover istedenfor å snakke om alt som har vært. Drøbak Akvarium tror at dette er en måte å engasjere styret på og at dette gir en dypere forståelse av den daglige driften. Samt at dette skal resultere i et mer engasjert og motivert styre (Huse, 2013). Huse (2013) skriver i sin forskningsartikkel «Styreutvikling, Styreevaluering og Verdiskapning», at det er vanskelig å definere universelle retningslinjer for hvordan man organiserer styret og deres arbeid. Som et resultat av denne forskningen trekker han allikevel frem noen anbefalinger, blant annet; «*Styret og styrearbeid må legges opp slik at det bidrar til verdiskapning. Poenget er ikke å finne de riktige styreoppgavene, men å finn ut hvordan styret kan skape verdier. En verdikjedetilnærming kan bidra til å definere hvilke oppgaver et styre bør prioritere*». Videre anbefaler han at «*Bidrag fra strategi-, entreprenørskap-, organisasjons- og ledelseslitteratur bør brukes i utviklingen av styret og styrearbeidet. Styrearbeid er mye mer enn regnskap, juss og finans*». I kontekst av dette er det viktig for Drøbak Akvarium at styret er aktive og blir direkte inkludert i utviklingen av akvariet.

2.3 Behovet for nyutvikling

Som en konsekvens av at utviklingen av akvariet har stått stille de siste årene, ser man at deler ved akvariet ikke holder den standarden det burde ha. Nå er det store behov for oppussing og fornyelse av vegger, tak, akvarier og gulv. Slitasje og utdaterte installasjoner er et resultat av at kontinuerlig utvikling ikke har blitt prioritert. Drøbak Akvariums behov for å utvikle seg er merkbart, både i form av å etterse ønskene fra brukerne, og i form av å bli sett på som et attraktivt tilbud. Samtidig er det viktig å understreke at vedlikeholdsbehovet er såpass påtrengende at akvariet i seg selv har et behov for å oppgraderes. I tillegg til dette ser Drøbak Akvarium et behov for å øke inntektene sine. Med dagens standard er det rimelig å anta at det kan være vanskelig å øke billettprisene ytterligere, og å kunne innta B2B markedet som en ettertraktet aktør i forhold til konferanseutleie. Ettersom akvariet selv har et ønske og ser et behov for å fremstå bedre, kan man med rimelig sikkerhet regne med at brukerne ønsker det samme. Derfor bør Drøbak Akvarium tilby de besøkende en litt bedre standard og mer å se på, før prisene justeres ytterligere opp. Møterommene er av nyere dato og holder en profesjonell standard. Allikevel ser Drøbak Akvarium klare utfordringer med å innta B2B markedet som en ettertraktet tilbyder av utleie, på grunn av manglende ressurser

som kan følge opp behovet dette markedet har. Bedrifter forventer profesjonalitet gjennom hele prosessen ved B2B handel. Drøbak Akvarium vil på grunn av dette ikke innta dette markedet før de kan ha fullt fokus mot disse brukerne.

2.4 Hva hemmer utvikling slik status er i dag

Drøbak Akvarium mangler data på brukerne av senteret i form av å kunne si hvem de er, hva de ønsker seg og hvorvidt de misliker eller liker tilbudet på akvariet. Dette er en av de største grunnene til at Drøbak Akvarium ikke vet hva de skal utvikle for å øke brukeropplevelsen. Drøbak Akvarium har heller ikke vært flinke til å oppsøke sammenlignbare akvarier for å hente idéer og kunnskap. Ressurssiden er sentral, men organisasjonen har stort sett bestått av en daglig leder og et par frivillige.

Drøbak Akvarium er en liten organisasjon som jobber for å holde driften oppe. Stiftelsen har ikke besittet stor kapasitet eller kompetanse i forhold til å arbeide med nyskaping før inntil nylig. Nå ønsker ledelsen å satse på nyskaping og utvikling av det totale tjenestetilbudet.

2.4.1 Økonomi

Oppgaven har ikke som omfang å belyse de økonomiske forholdene ved Drøbak Akvarium, men på mange måter er denne oppgaven en konsekvens av at Drøbak Akvarium i dag ikke tjener nok på sine tjenester. Drøbak Akvarium trenger økt inntjeningen slik at virksomheten kan investere i utvikling i årene fremover. Drøbak Akvarium sitt regnskap viser et underskudd på kr. -10.000 fra år 2014. Samme år var den totale billettinntekt på kr. 724.000. Drøbak Akvarium har og har hatt ulike inntektskilder, blant annet gjennom offentlig tilskudd. Disse tilskuddene er ofte forbeholdt spesifikke prosjekter. Oppussing av lokaler er ikke nødvendigvis en del av disse prosjektene. I 2014 mottok Drøbak Akvarium kr. 995.000 i offentlig tilskudd. Hovedmålet for 2015 vil være å forbedre tilbudet på akvariet og utvikle noe helt nytt, slik at billettprisene kan økes og dermed resultere i økt inntjening og attraktivitet. Videre vil det være viktig å se på hvilke muligheter Drøbak Akvarium har for å kunne tilby ulike aktiviteter og tjenester til forskjellige markeder.

2.5 Hva fremmer utviklingen slik status er i dag

Det som derimot taler for utvikling av Drøbak Akvarium, er at organisasjonen i dag er sammensatt av mer riktig og nødvendig kompetanse enn den har vært tidligere. Samtidig som organisasjonen evner å bevege seg mer i retning av kommersialisering og inntektsbringe tankegang. Styret til Drøbak Akvarium består av personer som kan hjelpe akvariet med å få til støtteordninger gjennom kommunen og andre instanser. Drøbak Akvarium har oppnådd en status hos kommunen som en av de fire viktigste turistattraksjonene i Drøbaksregionen. Per dags dato har Drøbak Akvarium rundt 30-35000 besøkende i året og markedspotensialet anslås til å være rundt 70-95 000 årlig dersom Drøbak Akvarium utvikles i riktig retning (Utviklingsrapport Drøbak Akvarium; www.frognpolitiker.no). På tross av at utviklingen til dels har vært fraværende de siste årene, har Drøbak Akvarium hatt et godt og stabilt besøkstall hvert eneste år- og nettopp disse brukerne kan være meget verdifulle for akvariet i den videre utviklingen. Drøbak Akvarium vet at flere brukere besøker akvariet jevnlig, og antageligvis representerer denne gruppen et viktig potensiale som Drøbak Akvarium kan utnytte i sin videre utvikling. Ved å inkludere denne gruppen til å være med på å utvikle ideer og konsepter, kan Drøbak Akvarium få svar på hvordan akvariet skal utvikles. Frogn Kommunes rapport, innsats for turisme, reiselivsnæringen og næringsliv fra (2013) omtaler Drøbak Akvarium som en av Frogn Kommunes største turistattraksjoner (www.frognpolitiker.no, datert: 04.03.2013, 17). Dette gir virksomheten trygghet på at kommunen er positiv til at akvariet utvikles og satses på i fremtiden.

3.0 Teoretisk rammeverk

3.1 Innovasjon av opplevelser

Når det kommer til utvikling og innovasjon av opplevelse kontra produkt, kan det ved første øyekast se ut som om dette innebærer det samme, noe det på mange måter også gjør. Men her kan det også argumenteres for at det er tydelige forskjeller i forbindelse med utvikling som blant annet utgjøres av kompleksiteten i opplevelser kontra kjøpsprodukter (Voss og Zomerdijsk, 2007).

Uavhengig om det er opplevelse eller produkt som skal utvikles, vil brukeren være den som bestemmer hvorvidt man har lyktes eller ikke (Hoyer og Macinnis, 2010). På bakgrunn av dette kan man anta at det eksisterer likheter i form av at brukeren har kriteriene for valg, enten det gjelder opplevelse eller produkt. Og at det stilles tilnærmet like krav til tilfredstillelse av bruker. Innovasjon i opplevelser handler i større grad om å utvikle en totalopplevelse for kunden som henger sammen. Og dette kan forklares ved at brukeren selv er med på å forme graden av opplevelse og at brukerens behov øker i takt med oppdagelsen av opplevelsen. Voss og Zomerdijsk (2007) sier i sin forskningsartikkel «Innovation in Experiential Services» at;

«Innovation in services has traditionally been seen in terms of product innovation. It became clear in the field research that this mindset usually did not match how the organisations studied saw or managed innovation»

Videre beskrives det at innovasjon innenfor servicenæringen handler om å tilfredsstill kundens opplevelsesreise:

«The journey consist of nomerous touchpoints between the customer and the organisation or the brand; these touchpoints need to be carefully designed and managed; each touchpoint has the potential for innovation» (Ibid).

Med bakgrunn i dette kan det argumenteres for at det er flere hensyn å ta ved innovasjon i opplevelse versus produkt. Og på grunn av dette vil det være mer komplekst å vite nøyaktig hva man skal innovere innenfor opplevelser. Ser vi på hvordan flere opplevelsesytende næringer i likhet med Drøbak Akvarium har

utviklet seg, vil man se at det ofte er gjennom prøving og feile-metoden utviklingen foregår (McGrath, 2001). Dette vil jeg komme mer inn på i neste avsnitt.

3.2 Produkt versus opplevelse

Sammenligner vi produktytende næring i forhold til Drøbak Akvarium, vil man se at det på mange måter kan være enklere å vite hvordan man tilfredsstiller brukerne med et produkt enn med en opplevelse. I produktbasert næring handler det om å tilfredsstille brukernes behov (need recognition) direkte i kjølevannet av brukernes erfaring. Vi snakker her om at kunden gjenkjenner et behov eller har et konkret behov å dekke, og at kunden har tilstrekkelig med informasjon for å uttale og gjenkjenne sitt eget behov.

I forhold til opplevelse stiller dette seg annerledes ved at en opplevelse skal gi brukeren en ny, annerledes eller unik erfaring der og da. Samtidig er det ikke sikkert at brukeren har tilstrekkelig med informasjon om opplevelsen til å kunne være «sikker» på at opplevelsen vil være tilfredsstillende eller dekke sitt behov. Opplevelse er ofte ikke like lett sammenlignbart med andre opplevelser enn det vi kan si om sammenlignbarhet mellom produkter (Voss og Zomerdijs, 2007) (Tidd og Bessant, 2013) (Schiffman et al. 2008). I tillegg dreier en opplevelse seg om det å oppleve noe. Tar vi Drøbak Akvarium som et eksempel, vil en opplevelse være sammensatt av flere ulike elementer. Her snakker vi om selve opplevelsen som tilbys, rammene rundt det som tilbys og hvordan det tilbys, - altså hele rammen rundt opplevelsen. Brukeren vet nødvendigvis ikke i hvilken grad han/hun liker opplevelsen. Det er først etter brukeren har begynt å oppleve at han/hun finner og tilfredsstiller sine behov (Schiffman et al. 2008). Brukeren er på mange måter med på å forme sin egen opplevelse i takt med erfaringen med opplevelsen. Eksempelvis ved å interagere med fisk, naturen eller karusellen. Eller ved å få ny kunnskap og erfaring. Den største forskjellen mellom en opplevelse og et produkt er at en opplevelse ikke i like stor grad skal dekke et velkjent problem eller behov hos bruker. Samtidig som en opplevelse blir vurdert etter relativt like premisser som et produkt av bruker, vil ofte manglende informasjon og kunnskap hos bruker være den største hemmende faktoren for utvikling av opplevelse sammenlignet med produkt (Schiffman et al. 2008) (Huholm og Huse, 2009) (Voss og Zomerdijs, 2007).

Undervannsverdenen er ofte ukjent og nytt for mange. Dette er ikke noe som er dagligdags for den vanlige brukeren, og det er heller ikke mange sammenlignbare aktører i markedet for brukeren å hente informasjon fra. Dette er hvor den største forskjellen mellom utvikling av opplevelser og utvikling av produkt oppstår. Drøbak Akvarium har til tross for denne påstanden troen på at brukerne evner å reflektere, tenke seg til og se muligheter ved nåværende tilbud. Drøbak Akvarium mener òg at denne informasjonen kan være helt nødvendig for å utvikle akvariet videre. For å treffe brukernes «ønske om opplevelse» er det nødvendig å ta brukeren med på utviklingen av akvariet og opplevelser som skapes der. Gjennom bevisstgjøring av brukeren og ved å gi innsyn i denne verdenen vil det forhåpentligvis dukke opp idéer og ønsker. Som brukeren ikke nødvendigvis hadde kommet opp med på egenhånd, og som bringer akvariet nærmere en oppnåelse av «brukernes tilfredsstillelse» gjennom utvikling (Bogers et al. 2010).

3.3 Betydning av innovasjon

Tidd og Bessant (2008) henviser til at det er de virksomhetene som klarer å mobilisere kunnskap, utvikle teknologiske evner og skaffe seg erfaring og i tillegg bruke dette til å fornye produktet/service, som helt klart vil oppnå det største konkurransefortrinnet. Derfor kan innovasjon og bruken av innovasjonsprosessen være en betydelig suksessfaktor for mange virksomheter. Ser vi på ulike artikler og statistikk, er innovasjon noe som går igjen som den viktigste karakteristiske faktoren forbundet med suksess for små og mellomstore virksomheter (www.ssb.no og www.forskningsradet.no og STEP rapport). Statistikken til ssb sin rapport «Innovasjon i norsk næringsliv 2010-2012» utarbeidet av Wilhelmssen og Berrios (2015) viser også at innovative virksomheter oppnår sterkere vekst og er mer suksessfulle enn bedrifter som ikke er innovative. Samtidig avdekker statistikk at virksomheter som ikke har innovert seg de 3-5 siste årene, oppgir kostnader som årsak. (Tidd og Bessant, 2013).

Det å innovere betyr i prinsippet å gjøre noe nytt, utvikle nye produkter og tjenester, å tenke på en ny måte for å oppnå markedsfordeler eller forbedre virksomheten for å sikre seg en sterkere markedsposisjon. Innovasjon er drevet frem gjennom evnen til å se sammenhenger, oppdage muligheter og ta nytte eller fordel av resultatet av innovasjonen (Tidd og Bessant, 2008). Huholm og Huse

(2009) skriver i sin artikkel at kilder til innovasjon enten kan være interne eller eksterne (egenutvikling, oppkjøp eller imitasjon), mens innovasjonstyper kan klassifiseres som produktinnovasjon, prosessinnovasjon, markedsinnovasjon og organisatorisk innovasjon (Zahra og Das, 1993). Når det gjelder innovasjon i opplevelser, innebærer dette flere innovasjonstyper. I denne oppgaven kommer hovedfokuset til å ligge på innovasjonskilder og dette med å bruke kunden som kilde til innovasjon.

Ut i fra dette kan man si at hoved essensen i innovasjon er den eksplorerende tankegangen som i all hovedsak handler om å søke etter muligheter for å kommersialisere nye produkter, teknologier, tjenester, utvikle produkter og eller forbedre det eksisterende tilbudet ved virksomheten (McGrath, 2001) (Patterson, 2002).

3.4 Innovasjonsprosessen og «The Fuzzy Front End»

Ettersom Drøbak akvarium er i en fase som er tilnærmet lik en oppstartfase der man ikke helt vet hva man skal satse på eller hvilke fremtidige grep man skal gjøre, vil det være hensiktsmessig å ta i bruk innovasjonsteori og prinsipper for å bygge opp en innovasjonskultur i virksomheten. Med utgangspunktet i innovasjonsprosessen ønsker jeg å se på hvilke steg akvariet kan ta for å komme opp med nye idéer og utvide sitt utviklingspotensial. En forenklet modell av innovasjonsprosessen er illustrert under og vil gi et tydelig bilde av hvilke steg akvariet skal ta. Denne oppgaven vil ta for seg stegene «Search» og «Select», slik det er gjengitt i figur 3.1. Senere i oppgaven vil jeg kommentere dette nærmere og beskrive stegene mer i detalj i forhold til brukerdrevet innovasjon i kapitlene brukerdrevet innovasjon og i metodekapittelet



Figur 3.1. Innovasjonsprosessen, Tidd og Bessant (2008, 74).

Search - *Hvor skal akvariet søke for å fornye og videreutvikle seg?*

Ved å innta trinnet «Search» går man inn i en prosess for å avdekke alle muligheter for idéer som kan utvikles. Veien til ideer og kunnskap er mange, blant annet kan virksomheter leie inn konsulenter som sitter på spesialkompetanse innenfor emne eller som har evnen til å skaffe til veie kunnskapen man trenger. Virksomheter bruker også markedsfirmaer for å utvikle surveys hvor formålet er å avdekke brukernes ønsker og behov som et ledd i innhenting av ideer til innovasjon. Samtlige av disse alternativene er relativt enkle å gjennomføre, men de koster mye penger, og vil på grunn av det økonomiske aspektet ikke være et reelt alternativ for Drøbak Akvarium. Større virksomheter har som oftest personer i sentrale stillinger for å arbeide kontinuerlig med innovasjon, noe som er tilnærmet umulig for en liten virksomhet som Drøbak Akvarium. En av de største utfordringene Drøbak Akvarium ser, er at organisasjonen er liten og at den mangler rett kunnskap og ressurser til å løse de kommende behov som vil oppstå når man skal i gang med innovasjon. For å løse dette, ser vi på muligheten for å utvide organisasjonen ved å la utvalgte brukere bli en del av den gjennom involvering i innovasjon. På denne måten kan Drøbak Akvarium tilegne seg ideer på en kostnadsbesparende måte. Det er brukeren som sitter på erfaring, kunnskap og ønsker i forhold til opplevelsestilbudet Drøbak Akvarium leverer. Drøbak Akvarium tror at det å åpne døren for brukerne og la de komme med sine betraktninger, idéer og ønsker, samt jobbe sammen med de i innovasjonsprosessen forhåpentligvis resulterer i unike svar som med større sannsynlighet muliggjør at akvariet treffer brukernes interesse med innovasjonen og den kommende utviklingen.

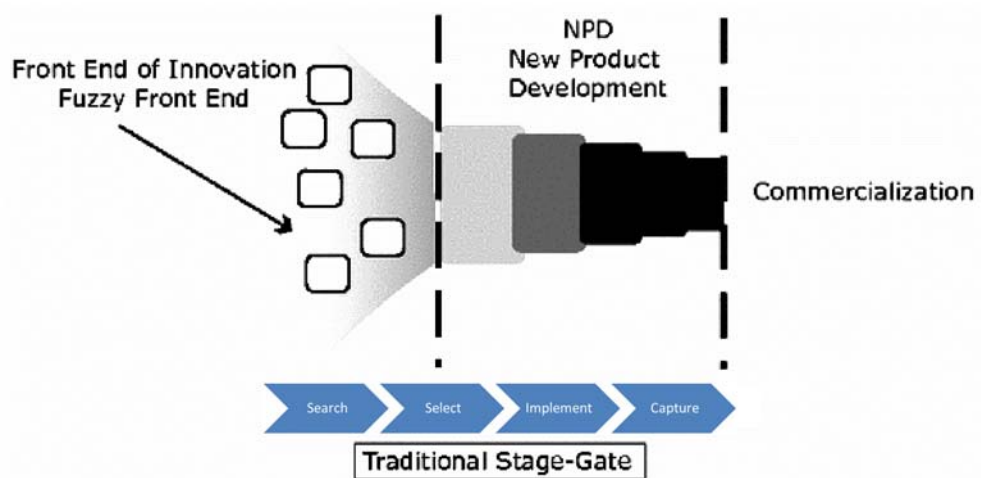
Ved bruk av innovasjonsprosessens første steg «Search» og ved bruk av metoden «Den Kreative Plattform» som blir beskrevet i kapittel 3.7, vil jeg forhåpentligvis få innsikt i hva brukerne ønsker seg, hva de vil se på akvariet, hva som er negativt og positivt med akvariet, og om det er noen «must have» ting brukerne kunne tenke seg. Det første steget i innovasjonsprosessen «Search», kan sammenlignes med det Koen et al. (2002); omtaler som «The Fuzzy Front End» hvor man identifiserer mulighetene ved å foreta en mulighetsanalyse, legger opp til idégenerering, deretter selekterer idéer, og til slutt utvikler selve konseptet. Det er i denne fasen Drøbak Akvarium befinner seg i nå.

Drøbak Akvarium vet ikke hva som er utslagsgivende for å skape en god opplevelse for brukerne i dag. Derfor vil dette gi en mer direkte og sikrere vei inn mot neste trinn i prosessen «Select» som beskrives i neste avsnitt.

Select - Hva skal velges

Hva skal man utvikle, hva skal velges og hva er det brukerne vil ha? Gjennom «Den Kreative Plattform» vil Drøbak Akvarium sitte igjen med mange idéer som er skapt av brukerne selv. Dette forenkler prosessen «Select», ettersom Drøbak Akvarium med større sikkerhet kan velge en eller flere av idéene som er basert på brukernes behov. I forbindelse med å gå inn i trinnet «Select», er det viktig at virksomheten legger til grunn hensiktsmessige kriterier for valget. Kriteriene vil jeg komme nærmere inn på i metode kapitlene. I forhold til det å skulle velge ut en idé eller et konsept, vil styret til Drøbak Akvarium være de som til slutt beslutter hvilke av idéene som velges og utvikles. Styret har et ansvar ovenfor virksomheten i forhold til det økonomiske perspektivet. Og derfor vil styret velge ut i fra sine egne kriterier. Valg og kriterier fra styret blir beskrevet i [kapittel 5.3](#).

Innovasjonsprosessens to første faser kalles for «The Fuzzy Front End» (FFE). Modellen til Koen et al. (2002) vist i figur 3.2 viser de tre stegene. Stegene i FFE brukes i produktutvikling, og prosessen fungerer som en trinnvis vei mot å kommersialisere nye produktutviklinger.



Figur 3.2: The fuzzy front end (Koen et al. 2002).

FFE er ofte en kaotisk del av innovasjonsprosessen sammenlignet med de neste fasene i utviklingsprosessen. I den kaotiske (fuzzy) oppstarten har man ingen

konkrete ideer eller konsepter, men man forsøker å bringe alle mulige idéer på bordet og velge blant disse. FFE beskrives som det første vanskelige steget i innovasjonsprosessen, et steg som er viktig å gjennomføre for å komme videre til en konkret produktutvikling.

New Product Development (NPD)-fasen skiller seg fra FFE ved at den er disiplinert og målrettet. Her starter man med én konkret prosjektplan på bakgrunn av hva man har oppnådd i første steg, som så styrer retning på den videre prosessen. Denne prosessen er ikke like eksperimentell og kreativ som FFE, men bygger videre på utfallet av FFE-fasen som er helt essensiell for å generere idéer slik at man lettere kan strukturere disse i NPD. Ettersom Drøbak Akvarium ikke har tilfredsstillende kunnskap om brukernes behov eller ønsker, vil den kreative prosessen i FFE-fasen være verdifull i forhold til å danne seg et totalbilde av hva som ønskes og hvilke potensielle muligheter som finnes. Dette er også viktig for å sikre at gode idéer ikke overses. Samtidig vil det forhåpentligvis hjelpe Drøbak Akvarium med å få noen konkrete idéer å jobbe videre med når man skal i gang med selve tjeneste/produkt-utviklingen. Gjennom bruk av metoden «Den Kreative Plattform» for søk etter nye ideer og hvor brukerne er en stor del av selve metoden, håper jeg på å generere gode idéer. Dette for å innta prosess trinnene «Search og Select» med et så godt utgangspunkt som mulig, slik at oppnåelse av suksess i det siste NPD-steget sikres på best mulig måte.

3.5 Brukerdrevet innovasjon

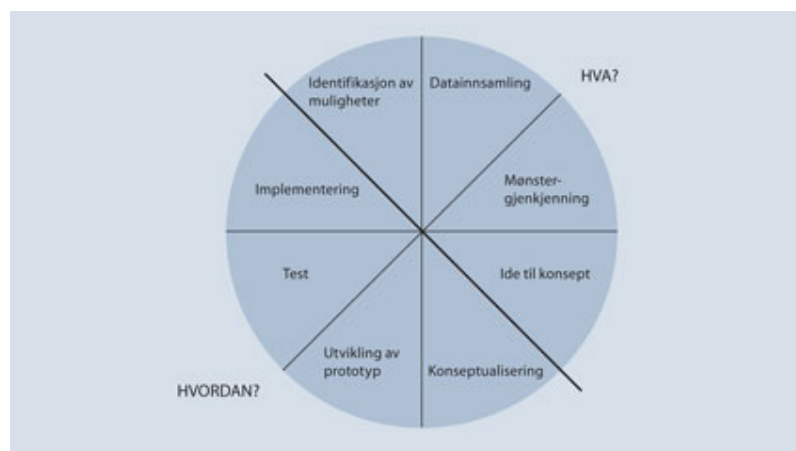
Oftest tenker man på innovasjon som en strømlinjet prosess som innehar ulike steg der man identifiserer brukernes behov og i kjølevannet av dette realiserer idéer og nyheter som dekker disse behovene. Men som Tidd og Bessant (2013) skriver; er det ikke alltid slik at brukerne er passive mottakere, men heller at de faktisk er i forkant av utviklingen. Eric Von Hippel (2005) oppdaget med sin forskning at mange produkter og tjenester faktisk er utviklet av brukerne selv, som igjen gir sine idéer til produsentene. Brukerne har ofte en viss frustrasjon, erfaring og ønsker for produktet eller tjenesten de benytter seg av. Og denne kunnskapen kan ofte brukes til å forme hvilken retning virksomhetens forskning og utvikling (FoU) skal ta. Oftest fører dette til «prototyping» og produksjon av tidlige versjoner av hva som omsider blir «mainstream» innovasjon. Det er nettopp denne kunnskapen jeg ønsker å dra med meg videre i en kreativ prosess gjennom å la

brukerne definere versjoner og prototyper som Drøbak Akvarium kan ta med seg videre. Jeg tror brukerne sitter på mange av svarene Drøbak Akvarium trenger for å innovere seg. Wise og Høgenhaven (2008), referert i Hoholm og Huse (2009), definerer brukerdrevet innovasjon som;

«Å utnytte brukernes kunnskap til å utvikle nye produkter, tjenester og konsepter», og at en slik prosess bør være «basert på forståelse av reelle brukerbehov og en mer systematisk involvering av brukerne».

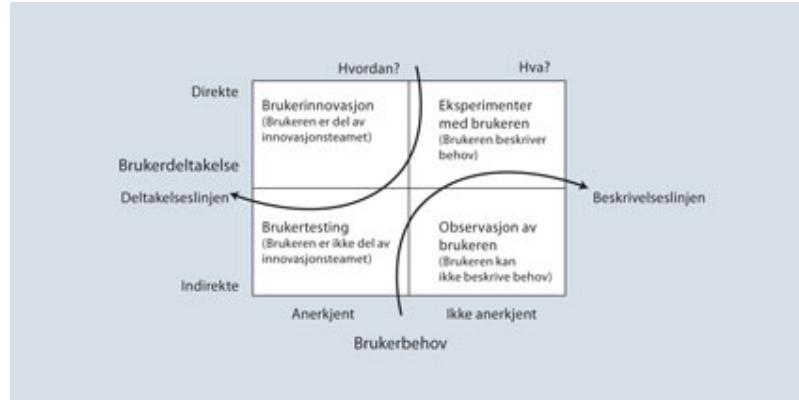
(Wise og Høgenhaven, 2008).

Brukerdrevet innovasjon handler i all hovedsak om hvordan virksomheten kan utvikle og innovere seg ved å utnytte brukernes erfaringer og kunnskap (Hoholm og Huse, 2009). For å beskrive veien mot å finne ut av HVA og HVORDAN man kan utvikle seg, har jeg tatt utgangspunktet i Rosted (2008) sine figurer. Rosted (2008) og hans figur «Innovasjonshjulet» beskriver metoder for brukerinvolvering i forskjellige faser knyttet til innovasjonsprosessen.



Figur 3.3: Innovasjonshjulet (Rosted, 2008).

Figuren identifiserer ulike faser knyttet til datainnsamling og analyse av disse i «Hva» -fasen, og videre tar den for seg fasen «Hvordan» hvor løsningene konseptualiseres. Hvor prototyper utvikles og testes, før innovasjonen realiseres. I disse to fasene er ofte brukerinvolveringen forskjellig (Hoholm og Huse, 2009). For kartlegging av brukerdrevne innovasjonsprosesser har Rosted (2008) utviklet en figur (3.4) som viser dette;



Figur 3.4: Kartlegging av brukerdrivne innovasjonsprosesser (Rosted, 2008).

Huholm og Huse skriver i sin artikkel som bygger på Rosteds (2008) figur, skilles det mellom *anerkjente* og *ikke anerkjente / skjulte behov* i denne figuren. Ettersom det ofte er forskjell på hva folk sier de gjør og hva de faktisk gjør. Det er dette som er grunnen til at det kan være fordelaktig å observere eller involvere brukerne i stedet for å sende dem en spørreundersøkelse. Figuren tar også for seg *direkte* og *indirekte involvering* av brukeren. Som oftest blir brukeren indirekte involvert i innovasjonen gjennom å bli intervjuet eller observert av de som driver med innovasjon. Samtidig er det en økende trend at flere og flere involverer brukeren direkte i utviklingen (Huholm og Huse, 2009). Og det er nettopp denne direkte involveringen av brukeren jeg benytter meg av i oppgaven for å bistå Drøbak Akvarium i sitt innovasjons- og utviklingsarbeid.

3.6 Kreativitet som innovasjonsdriver

Kreativitet anses som en sentral ingrediens for å skape, komme opp med, og lage nye idéer, prosesser og forbedringer (Tidd og Bessant, 2013). Kreativitet kan best forklares som opprinnelsen til innovasjon. Hippel (2005) beskriver i sin artikkel at kreativitet er et sett holdninger, egenskaper i forhold til endring og forandring, og at det dreier seg om viljen til å leke med nye idéer og muligheter. For Drøbak Akvarium oppleves dette som utfordrende og vanskelig ettersom ønsket er å innovere opplevelsestilbudet. Drøbak Akvarium lever av å vise frem fisk i akvarium og det er restriksjoner på hvordan man behandler og viser frem levende dyr. Derimot kan Drøbak akvarium være kreative og innovative i forhold til hvordan fisken presenteres og hvordan senteret legger opp den totale opplevelsen

for brukerne. Kreativitet dreier seg om å gjøre ting bedre, annerledes, komme med nyheter og løsninger på problemer (Hippel 2005). Som et ledd i å finne en løsning på problemet Drøbak Akvarium står ovenfor, - *Hva skal de utvikle og hvordan?* vil brukernes kunnskap og erfaring brukes i det kreative arbeidet. Som (Drucker, 1985) skriver;

«People become more creative when they feel motivated primarily by the interest, satisfaction, and challenge of the situation».

Brukerinvolvering gjennom metoden «Den Kreative Plattform» vil favne de som er interesserte i å skape noe nytt for Drøbak Akvarium. Metoden er også i seg selv designet for å ivareta og bygge engasjement, og her og nå-involvering i situasjonen noe som stimulerer til kreativitet og nytenkning.

Metoden «Den Kreative Plattform» er utviklet av Aalborg Universitet og som de selv skriver på sine hjemmesider (www.uva.aau.dk);

«Er dette en prosessmetode som skal skape kreativitet og nytenkning mens deltagerne arbeider eller blir undervist. Resultatet av dette er flere og mere nyskapende idéer, skape et engasjerende og kreativt miljø og sørge for at deltagerne utfolder seg mer kreativt. Den Kreative Plattform brukes blant annet som driveren i innovative og entreprenørielle prosesser for å skape engasjement og motivere til nytenking».

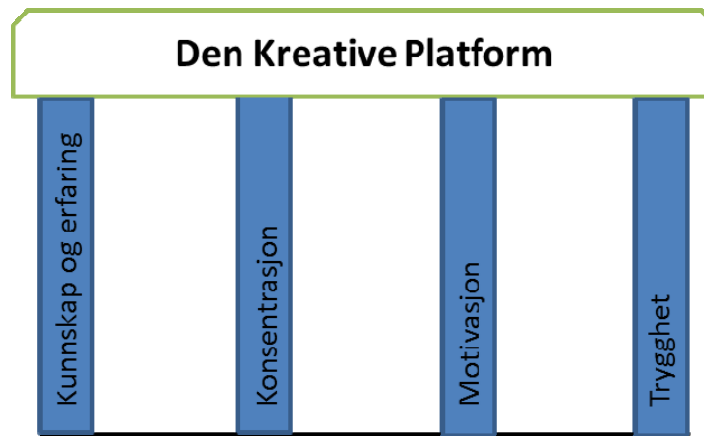
Og det er dette som er «Den Kreative Platforms» intensjon, å skape en plattform der kreativiteten skal få utløp og et sted hvor man skal føle seg trygg, fri, fokusert og motivert for å bringe nye idéer til verden. «Den Kreative Plattform» er en metode, prosess og en arena hvor forholdende legges til rette for at kreativiteten skal blomstre og for at deltakerne skal utvikle ide-konsepter (Sørensen et al. 2008).

3.7 Den Kreative Plattform som eksplorerende involvering av brukere

«Konseptet går ut på å skape et handlingsrom for den kreative tanke for deltakerne, hvor persepsjon og kommunikasjon foregår uten de normale faglige, sosiale og kulturelle forventninger eller såkalte bindinger. På mange måter kan det omtales som ideen om en idealverden. For å oppnå dette frihetsrommet er det to hoved elementer som sørger for dette i «Den Kreative Plattform»: 1. Pedagogiske rammer, som gjør det mulig for deltakerne å involvere seg og samtidig kan de forholde seg åpent og engasjerte i prosessen og 2. beskrives som tankens disiplin til horisontal tenkning, som er med på å fasilitere kreativ tankegang» (Sørensen et al. 2008,7).

For å oppnå dette handlingsrommet for kreativitet har denne prosessen et sett med regler som deltakerne må følge. Blant annet skal alle deltakerne levere inn klokke og mobiltelefoner, og de vil bli styrt gjennom prosessen av en eller flere fasilitator(er). Bak pedagogikken for «Den Kreative Plattform» ligger det en verdistrøm som fra før har identifisert aktiviteter som er verdiskapende for kreativitet og de aktiviteter som ikke er verdiskapende for kreativitet. Flow eller på norsk flyt, er noe som blir ansett som svært sentralt i «Den Kreative Plattform» og kommer til uttrykk i alle de ulike grunnpilarene for metoden. For eksempel settes det mange deadlines og korte arbeidsprosesser for å oppnå naturlig flyt. Hver av disse deadlineene har et motiverende mål, som skal trekke (pull) hele arbeidsprosessen gjennom flere trinn. Dette sørger for at man hele tiden har fremgang i prosessen og at deltakerne holdes fokusert og motiverte. Horisontal tankegang kommer inn som et viktig element som bidrar til spontanitet, fantasi, improvisasjon og aksept blant deltakerne. I horisontal tenkning handler det om å tenke «what might be» og ikke «what is». Noe som sørger for at man ikke er bundet til å se tilbake på tidligere løsninger (Sørensen et al. 2008).

3.7.1 Grunnpilarene i «Den Kreative Plattform»



Figur 3.5: «Den Kreative Plattform»s fire støttestøtter (Sørensen et al. 2008, 11).

Kunnskap og erfaring

En kreativ plattform er et sted hvor frykten er fraværende og hvor kunnskap og erfaring er tilstede. På mange måter vil de tre andre søylenes tilstedeværelse være en forutsetning for at kunnskapen og erfaringene kommer i spill, og at den anvendes i en horisontal tankegang.

Konsentrasjon

Konsentrasjon handler i all hovedsak om nærhet og tilstedeværelse. Det vil være lettere å være tilstede dersom støy fra uvedkomne tanker er vekk.

Motivasjon

Motivasjon er drivkraften i selve prosessen og vil komme til syne dersom deltakerne føler seg veltilpass og komfortable i situasjonen. Motivasjonen til å delta i en kreativ prosess som denne, kommer både fra ytre og indre motivasjonsfaktorer.

Trygghet

Trygghet regnes som den viktigste av søylenes. Tryggheten skal fjerne eventuell frykt blant deltakerne og med dette sørge for at de føler seg komfortable. Det er viktig at alle stiller likt i denne prosessen uavhengig av bakgrunn slik at ingen er redde for å tenke feil, for rart eller stemplet som merkelig.

Hvordan disse fire grunnpilarene ble sikret, tar jeg for meg i kapittel 4.6.

3.7.2 3D-pedagogikk

3D-pedagogikk er spesielt velegnet for å undersøke og endre sin egen adferd og måte å tenke på. Noe som er en forutsetning for at «Den Kreative Plattform» skal bli en suksess. 3D-pedagogikk betyr at man ikke bare underviser ved hjelp av språket, som er en dimensjon som benytter seg av tale, lyd og bilde, men at man legger til ytterligere to dimensjoner som, kropp og innstilling. I prosessen er det lagt inn flere avbrekk med ulike oppgaver hvor man skal gjøre bevegelser, leker, og gå sammen i par å fortelle hverandre ulike historier. Dette er som et ledd i å få oss ut av komfortsonen og bli mer deltakende. Samtidig fokuserer fasilitator på å gi deltakerne innspill på at de kan velge å tenke negativt eller positivt. Kroppen tror på hva vi sier og den vil reagere etter hvilken innstilling vi har. Derfor blir brukerne bedt om å tenke positivt, smile, ha en åpen og positiv innstilling. Lekene og avbrekkene hjelper deltakerne med å få til dette (Sørensen et al. 2008). Jeg vil senere i metodekapittelet 4.7 beskrive hvordan de sentrale grunnpilarene og 3D-pedagogikk ble ivaretatt og gjennomført.

3.8 Oppsummering og delproblemstilling

Drøbak Akvarium befinner seg i en situasjon hvor de trenger svar på hva de skal utvikle og hva brukerne ønsker seg av tilbud på akvariet «Search». Sammen med overnevnte teori, og ønske om å svare på hovedproblemstillingen utformes følgende delproblemstilling 1):

«Hva slags ideer til innovasjon kan kreativ brukerinvolvering skape?»

Ettersom styret har relativ stor innvirkning på større beslutningene som tas i forhold til nye investeringer, er det viktig for meg å engasjere styret og få de til å forstå viktigheten av å utvikle akvariet i nye retninger. Resultatet av «Den Kreative Plattform» vil på mange måter være et springbrett for å få styret til å tenke større, nytt og se mulighetsrommet fra brukerens side. Ved å presentere ideene som brukerne har kommet opp med til styret, håper jeg å engasjere og motivere styret til videre utvikling av akvariet «Select». Delproblemstilling 2) er utviklet for å nettopp å belyse dette:

«I hvilken grad oppleves brukernes idéer å være relevante og gjennomførbare for utviklingen av Drøbak Akvarium sitt tilbud? -Og vil styret la seg engasjere til videre utvikling basert på erfaringen med kreativ brukerinvolvering?»

4.0 Metode

4.1 Aksjonsforskning som metodetilnærming

Oppgaven har som mål å finne ut av «hva» brukerne av Drøbak Akvarium ønsker seg av tilbud og tjenester i fremtiden. Med dette i bakhodet var det ønskelig å finne et forskningsdesign som ville gi meg en dypere forståelse av hvilke tanker brukerne av Akvariet hadde og hvilke ønsker de hadde for utvikling av akvariet. Det var fordelaktig å finne en metode som ville gi styret og brukerne et slags eierforhold til prosessen og for å generere resultater med størst mulig bruksverdi, ettersom resultatene av denne oppgaven skal være springbrettet til den videre utviklingen av Drøbak Akvarium.

Denne oppgaven har heller ikke som hensikt å avdekke et problemområde eller svare på noe i forhold til en årsak-virkning sammenheng, men derimot skal oppgaven forsøke å gi svar på hva Drøbak Akvarium skal satse på av nye ting i fremtiden ved å få brukerne selv til å komme frem til hva de ønsker seg. Derfor ble det fornuftig å benytte meg av en aksjonsforskningstilnærming.

Målet med aksjonsforskning er å bidra til læring og endring av praksis. I vårt tilfelle skal vi lære av brukerne og ambisjonen er å bygge praksis for innovasjon. Johannesen et al. (2011,62) refererer til (Whyte, 1989) i sin bok følgende;

«Aksjonsforskning har som mål å løse spesielle problemer innenfor eksempelvis en organisasjon, eller et lokalsamfunn. Det derfor er vanlig at oppdragsgiveren og forskeren jobber sammen for å stille en diagnose på de problemene som eksisterer, på basis av noen identifiserte symptomer. På bakgrunn av dette utvikles det løsninger som er basert på denne diagnosen»

Videre trekkes det frem at selve aksjonsforskningen blir en del av selve endringsprosessen på grunn av at oppdragsgiveren er involvert i å studere og løse sine egne problemer (Whyte, 1989). Med tanke på at Drøbak Akvarium sine utfordringer og at organisasjon er helt ny fra 01.01.2015, er dette en metode som forhåpentligvis vil gi organisasjonen innsikt, ny kunnskap og en bredere forståelse av brukernes behov som kan skape et bedre grunnlag for å arbeide med innovasjon. Gjennom metoden jobber man tett med både brukerne og Drøbak Akvarium som organisasjon, noe som vil gi førstehåndskunnskap og en direkte

erfaring som kan skape grunnlag for intern kunnskapsbygging. Patton (1990), sitert i boken til Johannesen et al. (2011, 62) beskriver at metoden kan tendere til å være mindre systematisk, mer uformell og svært spesifikk for de problemene, de menneskene eller den organisasjonen vi studerer.

Brydon-Miller et al. (2003) har i sin artikkel «*Why action research*» sitert Peter Reason og Hilary, Bradbury (2001, 1) sin definisjon på aksjonsforskning;

«It seeks to bring together action and reflection, theory and practice, in participation with others, in the pursuit of practical solutions to issues of pressing concern to people, and more generally the flourishing of individual persons and their communities»

I forhold til ønsket resultat, dekker metoden både behovet for en teoretisk tilnærming kombinert med en praktisk og samhandlende prosess. Med dette kan metoden anses som meget velegnet til det formål den blir brukt til i denne oppgaven, sammen med «Den Kreative Plattform».

Selv om aksjonsforskning har fått mye positiv omtale, har også metoden fått negative kommentarer. Enkelte forskningsmiljøer er skeptiske til metoden og mener at den ikke er til å stole på, altså et spørsmål om reliabilitet. Med dette menes at det er vanskelig å innhente generaliserte resultater bygget på teori, noe som svekker validiteten til data innhentet fra denne metoden. Som et svar på dette vil det være helt nødvendig å se på hva data fra forskningsstudier egentlig er. Data beskrives som en representasjon av virkeligheten, altså data er ikke selve virkeligheten (Johannesen et al. 2011, 73). Aksjonsforskning er sammenlignet, en metode som generer data gjennom deltakelse for å løse et allerede eksisterende problem. Slik jeg ser det vil data innhentet fra aksjonsforskning være situasjonsbaserte og direkte koplet opp imot det man ønsker et svar på. Altså en metode som gir deg muligheten til å direkte se løsninger og som ikke vil inneha det usikre elementet med tolkning og analyse aspektet som andre metoder tender til å ha. Denne metoden tillater at man kan ha en praktisk tilnærming og samtidig utfordre og teste elementer i praksis. I denne oppgaven, er det brukerne selv som er med på utvikling av deres egne ønsker for Drøbak Akvarium. På bakgrunn av dette kan jeg si at det ikke eksisterer et stort validitetsspørsmål i form av de representative resultatene. Det kan allikevel settes spørsmålstegn ved hvor mange deltagere en aksjonsforskning i denne størrelsesordenen bør ha, for at man med så

stor sikkerhet som mulig kan stole på resultatene i den konteksten man skal tolke dem.

4.2 Design og datainnsamlingsmetoder

Design

I denne studien var det mest hensiktsmessig å bruke enkeltcasedesign da oppgaven har som hovedhensikt i å hjelpe Drøbak Akvarium med å finne ut av hva brukerne ønsker seg av utvikling på akvariet, samtidig som studien skal se på hvorvidt teoretiske perspektiver lar seg anvende i dette enkelte tilfellet. Ordet *case* stammer fra det latinske ordet *casus*, som betyr *tilfelle* (Johannessen et al. 2011). En casestudie er egnet til å samle inn så mye informasjon og data som mulig om en avgrenset situasjon. Videre er casestudier egnet for problemstillinger av en åpen og utforskende karakter, hvor spørsmålsstilling som «Hvordan» og «Hvorfor» benyttes, noe som er tilfellet for min problemstilling. Fordelen med casestudier er at metodebruk og gjennomføringen kan legges opp til å få gjennomarbeidede og unike svar som man ikke ville fått ved for eksempel kun bruk av spørreskjema eller andre kvantitative studier (Johannessen et al. 2011). I dette tilfellet benyttes en konkret metode «Den Kreative Platform», observasjoner, workshop, samtaler og spørsmålsskjema for å belyse problemstillingen.

Datainnsamlingsmetoder benyttet

Ofte kombineres ulike datainnsamlingsmetoder for å kunne gi en bredere forståelse av det man forsøker å finne ut (Silverman, 2011). Ved bruk av metoden «Den Kreative Platform», workshop, spørreskjema og samtaler håpet jeg på å få svar på de to delproblemstillingene som tidligere er beskrevet i oppgaven. Det var viktig for meg å få en føling på hvor engasjerte og i hvor stor grad brukergruppen som ble involvert tok eierskap til oppgaven som ble gitt og i forhold til å kunne stole på resultatene. Derfor ble observasjon et viktig aspekt for gjennomføringen (Johannessen et al. 2011). Samtidig var det viktig for meg å analysere aktivt gjennom observasjon for å tilegne meg kunnskap ved bruk av denne metoden i sin helhet. Nedenfor følger en oversikt over de ulike metoder for innsamling av data for oppgaven:

<i>Tabell 4.1:</i> Datainnsamlingsmetode	Delproblemstilling	Type data som ble samlet inn
Idégenerering gjennom «Den Kreative Plattform»	Delproblemstilling 1	<ul style="list-style-type: none"> - Idéer til utvikling fra brukerne - Konsepter til utvikling fra brukerne - Deltakeres meninger
Observasjon og loggføring	Delproblemstilling 1 Hele prosessen	<ul style="list-style-type: none"> - Observasjon av brukerne under idegenerering - Observasjon og loggføring for refleksjon
Uformelle samtaler	Delproblemstilling 1 Delproblemstilling 2	<ul style="list-style-type: none"> - Kvalitativ data besøkende - Kvalitative data fra styret til Drøbak Akvarium gjennom hele prosessen
Spørreundersøkelse	Delproblemstilling 2	<ul style="list-style-type: none"> - Kvalitative data fra styret til Drøbak Akvarium
Workshop	Delproblemstilling 2	<ul style="list-style-type: none"> - Kvalitativ data fra styret til Drøbak Akvarium

Tabell 4.1: Oversikt datainnsamlingsmetode

4.2.1 Kreativ Plattform med brukerne

Utgangspunktet for denne studien var behovet for å svare på spørsmålet jeg innledningsvis gikk inn på; Hvordan skulle jeg utvikle Drøbak Akvarium og hva er det brukerne vil ha? «Den Kreative Plattform» var en metode som sørget for at jeg kom tett på brukerne av Drøbak Akvarium, og en metode som lot brukerne selv utvikle ideer for fremtiden til Drøbak Akvarium. Metoden skreddersys mot det formål man har, og som et resultat av dette vil metoden direkte kunne gi ny kunnskap til organisasjonen (Sørensen et al. 2008). Metoden sørget for at jeg kunne aktivt observere brukerne og deres fremgang i selve prosessen. Metoden har som formål å løse et problem, bidra til økt kreativitet og utforming av idekonsepter. Noe som på dette tidspunktet var svært nødvendig for både meg som daglig leder, men også for å utvide kunnskapen til organisasjonen. Gjennom metoden «Den Kreative Plattform» fikk Drøbak Akvarium en mulighet til å tilegne seg kunnskap og ideer produsert av brukerne selv. Dette er svært verdifull

informasjon som Drøbak Akvarium kan bruke i den videre utvikling. I etterkant av selve prosessen har Drøbak Akvarium nå ett sett med fremtidsrettet materiale over idekonsepter brukerne ønsker seg, dette gir en rettesnor på hvilke områder som bør utvikles og hva utviklingen bør inneholde. For organisasjonen ga metoden en større innsikt i markedet, behov og muligheter enn hva organisasjonen ville hatt uten å ha benyttet seg av denne metoden. Metoden er et velegnet redskap for å tilegne seg kunnskap direkte i kjernen av problemområdet eller som et verktøy til å generere nye idéer for innovasjon og utvikling (Sørensen et al. 2008). En nærmere beskrivelse av selve gjennomføringen av metoden redegjøres for i kapittel 4.7 «Selve prosessen».

4.2.2 Observasjon og loggføring

Observasjon kan være et viktig element for å bedømme reliabiliteten av resultatene generert fra metoder benyttet, som i dette tilfellet er «Den Kreative Plattform». I denne sammenheng var det interessant å se på hvorvidt deltakerne tok «eierskap» til prosessen og om de engasjerte seg utover kun å følge prosessens rammer. Observasjon som metode egner seg godt når forskeren ønsker direkte tilgang til det han undersøker, for eksempel samhandling mellom mennesker, enten det er i et styreverom, i et klasserom eller på en buss. Forskeren er ofte opptatt av hvordan sosiale fenomener oppstår og utfolder seg, og hvordan de kan tolkes (Mason, (2002); referert i Johannesen et al. (2011, 122)). Jeg valgte å bruke observasjon under utførelsen av «Den Kreative Plattform» som en supplerende metode slik at jeg kunne få en føling på i hvor stor grad deltakerne engasjerte seg over oppgavene og ideene som ble presentert under prosessen (Johannesen et al. 2011). Samtidig var det verdifullt å følge hele prosessutviklingen og bemerke uttalelser som kom underveis. Samt hendelser som kunne ha betydning for både nåværende tjenestetilbud og brukernes ønsker for Drøbak Akvarium i fremtiden. Dette er informasjon jeg ikke ville fått dersom jeg ikke aktivt var til stede og kun hadde tatt imot de ferdige ide-konseptene. Hele prosessen ble loggført og kommentarer av relevans ble notert ned fortløpende. For eksempel når deltakerne skulle danne grupper på 4 og 4 i forbindelse med å designe konsepter under «Den Kreative Plattform», var det et ekstra stort engasjement og folk var tydelig ivrige etter å ta fatt på oppgaven. Dette var observasjoner jeg noterte spesifikt for å

kunne analysere dataene i etterkant og få et så korrekt bilde som mulig over resultatet av dagen.

Videre er observasjon og logg viktige elementer i refleksjon over praksis. Da aksjonsforskning innebærer å forske og praktisere samtidig, er refleksjon en viktig del av forskningsprosessen for å forstå handling og linke denne til empiri og teori. Refleksjon kommer jeg tilbake til i kapittel 6.1.

4.2.3 Workshop blant ansatte og styre

Som tidligere beskrevet i oppgaven er det viktig for Drøbak Akvarium at styret er engasjerte og jobber tett på driften. Derfor var det essensielt for meg at styret tok del i utviklingen av akvariet. Ved å samle styret og ansatte til et miniseminar hvor de ble presentert for resultatene fra screeningen av ideene, ønsket jeg å gi dem muligheten til å bidra til utviklingen, noe som dannet grunnlaget for delproblemstilling 2. Målet med workshopen var å få innsikt og kunnskap om den «Den Kreative Dag», og ikke minst videreutvikle ideene og konseptene vi hadde fått fra brukerne. Styret har mange hensyn å ta, blant annet må de tenke på hvilke investeringer som vil gi best profitt og som gagnar Drøbak Akvarium. Selv om daglig leder og styret har de samme interessene, er det allikevel styret som sitter med det overordnede økonomiske ansvaret. En konsekvens av dette kan være at den ideen som helt klart ser best ut på papiret ikke er den beste i forhold til styrets ansvar og realismevurderinger.

4.2.4 Spørreundersøkelse og samtaler med styret

Under hele prosessen med å utvikle masteroppgaven har styret blitt inkludert i mine tiltenkte prosesser. Som et ledd i å se på om en slik prosess som jeg har vært i gjennom med Drøbak Akvarium har gitt en overførbar verdi i form av kunnskap, nytenkning, interesse og engasjement, var det vesentlig å involvere styret av virksomheten i utviklingen. Spesielt med tanke på om de har lært noe av å være med på en slik prosess, og om resultatene fra «Den Kreative Dag» har gitt de et annerledes syn på virksomhetens potensial. Av den grunn valgte jeg å sende ut et enkelt og uformelt spørreskjema til alle i styret. Parallelt under hele prosessen har jeg aktivt forsøkt å snakke med styret og spurt om de sitter igjen med noen ny

kunnskap, idéer, tanker eller om de har blitt mer bevisst på noe. Dette vil gi meg et grunnlag for å kunne si noe om hvorvidt organisasjonen Drøbak Akvarium har fått overførbar verdi etter en slik gjennomføring, og om Drøbak Akvarium sitter igjen med et mer kompetent styre i forhold til virksomheten og dens markedspotensial, se kapittel 5.4 «Resultater fra spørreskjema».

4.2.5 Samtaler med besøkende

Drøbak akvarium har utnyttet den økende interessen når det kommer til grupper som har besøkt Drøbak Akvarium. Månedene januar til mai er utenfor hovedsesongen til Drøbak Akvarium, men allikevel har det vært en økning av skoleklasser sammenlignet med i fjor. Drøbak Akvarium har hatt ca. 15 skoleklasser/grupper på omvisning i denne perioden. Skoleklassene/gruppene som kommer bestiller ofte guidet tur, noe som har gitt Drøbak Akvarium muligheten til å observere engasjementnivået til gruppen enten det har vært unge eller gamle, og gjennom dette fått en direkte tilbakemelding på utstillingene, fiskene og tilbudet generelt sett. Etter hver omvisning har Drøbak Akvarium sin guide tatt en kort prat med den ansvarlige for gruppen, og forsøkt å innhente så mye informasjon som mulig om hva de likte, ikke likte og om det er et tilbud, fiskeart eller aktiviteter som de ønsker seg på akvariet. Samtalene har blitt benyttet som et kriterium og måte til å validere og se på ideer som kom opp i den kreative plattform med noe mer utdypende forståelse.

4.3 Utvalg og rekruttering

For denne oppgaven og dens metodetilnærming, valgte jeg å benytte meg av et strategisk utvalg. Nærmere forklart går dette ut på at forskeren først tenker igjennom hvilken målgruppe som må delta for at han skal få samlet nødvendig data, mens det neste steget er å velge ut personer fra målgruppen som skal delta i undersøkelsen (Johannesen et al. 2011, 110). Derfor hadde jeg på forhånd satt kriterier for å kunne delta på «Den Kreative Plattform» med tanke på utvikling av Drøbak Akvarium, og utvalgskriteriene blir drøftet i neste avsnitt. På denne måten sikret jeg at respondentene/deltakerne hadde tilnærmet de samme forutsetningene for å ta del i den kreative prosessen.

På Facebook-siden til Drøbak Akvarium la jeg ut innbydelse til å delta på «Den Kreative Plattform», ingen kriterier ble lagt ut der. Grunnen for dette var at jeg ikke ville begrense muligheten for at personer som kunne være fornuftige å ha med ikke meldte sin interesse. Det var også en del usikkerhet i hvorvidt det lot seg gjøre å rekruttere gjennom Facebook, da det var første gang dette ble forsøkt. Derimot hadde jeg satt noen kriterier for meg selv i forbindelse med utvelgelse av de som meldte seg. Disse kriteriene var:

- Må ha god kjennskap til Drøbak Akvarium
- Må ha besøkt Drøbak Akvarium
- Over 16 år
- Interessert i fisk og akvarier

Totalt ble det valgt ut 16 personer til å være med på «Den Kreative Plattform». Dette antallet var perfekt i forhold til tidsskjema for gjennomføringen av seminaret, og antallet samsvarte med at det helst skulle jobbes i grupper på mellom to til fire personer. Personene som ble valgt ut hadde alle sammen vært på akvariet og hadde stor interesse for at Drøbak Akvarium skulle utvikle seg. Kompetansenivået blant de utvalgte spenner seg fra Politi og marinbiolog til direktør i Microsoft. Gruppens sammensetning anses som komplementær og kompetent til å ta del i utviklingen. Se vedlegg 1 som viser gruppens sammensetning.

4.4 Personvern og samtykke for deltakelse

I forhold til forskning og innhenting av data er det i Norge opprettet et Personvernombud ved Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS (NSD). Derimot er det ikke alle prosjekter som må meldes til NSD (Johannesen et al. 2011) dersom:

- Enkeltpersoner ikke kan identifiseres av dem som har tilgang til opplysningene, eller
- Enkeltpersoner kan identifiseres og begge disse punktene er oppfylt
 - Opplysningene er ikke sensitive, og
 - Opplysningene behandles ikke elektronisk

Prosjektet ble på bakgrunn av dette ikke meldt til NSD. Ingen personopplysninger eller sensitiv informasjon er lagret i forbindelse med denne studien. Og med tanke på at forskningsopplegget ikke har til hensikt å innhente opplysninger om den enkelte deltaker, anses prosjektet som forsvarlig trygt i forhold til å bevare anonymiteten til deltakerne. Rekruttering av deltakerne ble gjort ved hjelp av Facebook. Det ble gitt en god beskrivelse av hva studien bestod av og de interesserte ble oppfordret til å spørre meg dersom de lurte på noe, se vedlegg 2 «Rekruttering til masteroppgaven». På bakgrunn av dette samtykket de inviterte til deltakelse og studiens innhold ved å melde seg på via Facebook. I etterkant av at deltagerne hadde meldt sin interesse via Facebook, ble det sendt ut en litt mer formell invitasjon hvor det ytterligere ble poengtert at ingen personopplysninger blir lagret i etterkant av studien se vedlegg 3. (www.nsd.no).

4.5 Gjennomføring

4.5.1 Den kreative plattform

Det var ikke nødvendig å utføre pretest av forskningsopplegget ettersom hele konseptet går ut på å benytte seg av en gjennomarbeidet og for Drøbak Akvarium en uttestet metode som har sine klare retningslinjer og aspekter for å bygge opp kreativitet og samarbeid blant deltakerne. Formålet med metoden er at dataene man får skal være så konkrete som mulig, og dette sikres gjennom gjennomføringen av metoden slik den er utviklet.

Det var viktig for meg at alle som deltok på «Den Kreative Plattform» skulle ha en hyggelig og engasjerende dag. Det ble satt frem rikelig med mineralvann, frukt og snacks for at gruppen skulle føle seg velkommen. Det var også helt naturlig å gjennomføre programmet i Drøbak Akvarium sine egne lokaler. Det var fordelaktig at deltakerne befant seg i det miljøet som de nå skulle være kreative og oppfinnsomme ovenfor. Formålet var at dette skulle bidra til at deltakerne lettere skulle få inspirasjon, innsikt, og stimuleres til kreativitet.

Ettersom «Den Kreative Plattform» er en relativt komplisert og tidkrevende metode å lære seg, var det helt nødvendig å få hjelp til selve gjennomføringen. Med på laget som metodefasilitører ble Førsteamanuensis ved NMBU, Elin

Kubberød og Universitetslektor ved NMBU, Nils Sanne. De har begge grundig opplæring i metoden og har praktisert denne i flere sammenhenger. Personlig gikk jeg inn som representant for Drøbak Akvarium og observatør i forhold til forskningen. Jeg valgte å observere deltakerne med tanke på å se om jeg kunne få en føling på engasjementet til gruppen og om det ble uttrykt noe i forhold til oppgavene som ble gitt underveis som kunne gi meg noen ekstra svar. Jeg var også nysgjerrig på hvordan samhandlingen mellom deltakerne ville foregå og hvordan de ville diskutere seg imellom.

4.6 Sikring av premissene: De fire grunnpilarene i «Den Kreative Plattform»

Som sagt tidligere består «Den Kreative Plattform» av fire grunnpilarer som skal sikre fremdrift i metoden. For å ivareta disse innehar metoden ulike regler, oppgaver og 3D-case. Under forklares hvordan de fire grunnpilarene ble sikret.

Kunnskap og erfaring

Kriteriet for deltakelse på «Den Kreative Plattform» var nettopp at deltakerne skulle ha vært på Drøbak Akvarium minst en gang tidligere, noe som sikret at de alle hadde erfaringen som var ønsket. Samtidig har deltakerne med seg verdifull kunnskap fra tidligere utdanning og arbeidskarriere. For at deltakerne skulle gi av sin kunnskap og erfaring under gjennomføring, innehar metoden det som tidligere er omtalt som 3D case. Disse casene skal sørge for at deltakerne føler seg trygge og at de blir kjent med hverandre og gjennom dette føle seg trygg nok til at de deler sin kunnskap og erfaring.

Konsentrasjon

For å oppnå dette vil det å fjerne tidsaspektet og forstyrrelser fra “omverdenen” være et effektivt tiltak. Derfor ble alle deltakernes klokker og mobiltelefoner samlet inn. Dette sikrer at ingen blir forstyrret av telefonsamtale eller blir distraheret av hvor mye klokken er. Deltakerne fikk også beskjed om å ta pause en og en. På denne måten sikres konsentrasjonen til deltakerne, og at fokuset forblir værende på oppgaven som arbeides med.

Motivasjon

For å sikre motivasjonen til deltakerne er gjennomføringen av «Den Kreative Plattform» lagt opp til at det ikke skal jobbes lenge med hver oppgave. I tillegg skal 3D casene bidra til motivasjon ved at deltakerne får beveget seg og får et avbrekk fra idégenereringen. Motivasjonen antas å være tilstede allerede ved at deltakerne frivillig har meldt seg på «Den Kreative Plattform». Motivasjonen til å delta i en kreativ prosess som denne kommer både fra ytre motivasjonsfaktorer, de målrettede ambisjonene og de indre motivasjonsfaktorene, som i stor grad dreier seg om oppgaven i seg selv ved å være med å utvikle akvariet. Likevel forsøkte jeg å gi deltakerne nok informasjon om Drøbak Akvarium i en innledende presentasjon, slik at de lettere kunne få en forståelse av hvor viktige deres deltakelse var for Drøbak Akvarium og mitt forskningsopplegg.

Trygghet

For å gi deltakerne trygghet om at ingen tanker er feil eller at de skulle bli stemplet som merkelige, sørget fasilitator for at dette ikke skjedde ved til dels å styre deltakerne og gi klare beskjeder om hva de skulle gjøre til enhver tid. Samtidig legger «Den Kreative Plattform» opp til at deltakerne deltar på like premisser ved at alle må samhandle og jobbe sammen om å løse oppgavene som blir tildelt.

4.7 Selve prosessen – Fra start til mål

12. mars 2015. 13 av opprinnelig 18 respondenter møter opp til «Den Kreative Plattform». Arbeidsfordelingen denne dagen var som følger; Nils og Elin skulle ta for seg selve presentasjonen og gjennomføringen av «Den Kreative Plattform», hvorav jeg selv skulle holde en presentasjon om Drøbak Akvarium og observere deltakerne i selve gjennomføringen av prosessen.

Gjennomføringen er to-delt. Der man i Del 1 presenterer virksomheten og «Den Kreative Plattform». Målet er å gi deltakerne nok informasjon og innsikt slik at de lettere kan utarbeide idéer og konsepter i tråd med virksomhetens potensial. Samtidig er det viktig å gi deltagere beskrivelse av «Den Kreative Plattform» for å bevisstgjøre de på hvorfor man gjør det man gjør i prosessen. Del 2 består av

selve gjennomføringen av idegenerering, gruppearbeid og konseptutvikling med avbrekk i form av 3D-case.

Det var viktig for meg at deltakerne fikk en innføring i Drøbak Akvarium for å kunne sette seg inn i hvilke ressurser og ressursbehov akvariet har per dags dato. Samtidig ville jeg få frem hvilke verdier og ambisjoner Drøbak Akvarium har. Derfor hadde jeg forberedt en presentasjon som ga deltakerne innsikt i mine tanker som daglig leder tilknyttet virksomheten. Presentasjonen var en sammensetning av mine slides om Drøbak Akvarium og fasilitatorenes slides rundt metodikk og innhold av «Den Kreative Plattform». Presentasjonen var sammensatt slik at det ble en naturlig overgang mellom de ulike temaene, samtidig som vi forsøkte å legge opp til at deltakerne enkelt kunne forstå hva som var hensikten med opplegget. Se vedlegg 10 for utkast av presentasjonen som ble gjennomført.

4.7.1 Del 1 - Presentasjonen

Etter å ha ønsket velkommen, tok jeg for meg visjonen til Drøbak Akvarium for å gi deltakerne et tydelig bilde på hva Drøbak Akvarium jobber imot. Så tok jeg for meg «hva Drøbak Akvarium skal være», der jeg snakket om at Drøbak Akvarium ønsker å bli sett på som; Nytenkende, Spennende, Koselige, Lokale, Kunnskapsformidler, Annerledes og en Opplevelsesarena. Videre gikk presentasjonen i å fortelle litt om historien til Drøbak Akvarium for å gi deltakerne visshet om at Drøbak Akvarium er en viktig virksomhet for Drøbak som har sin historie 20 år tilbake i tid. For at Deltakerne skulle forstå hvilke begrensninger og utfordringer som er gjeldene for Drøbak Akvarium, gikk jeg igjennom litt økonomiske tall, ressursene til Drøbak Akvarium (ansatte og styre), samarbeidspartnere og hvor Drøbak Akvarium får offentlig midler fra og hvilken sum disse er på. Så fortalte jeg litt om statusen til Drøbak Akvarium per dags dato, «Hvor er Drøbak Akvarium nå?». Der jeg la frem en oppsummering som omhandlet det at Drøbak Akvarium prøver å fornye seg for å bli en mer interessant aktør og at det blant annet jobbes med kontinuerlig oppussing av lokalene. Jeg snakket om at det er store forventninger til Drøbak Akvarium og at publikum ønsker å se en endring, ettersom det ikke har skjedd så mye på akvariet de siste fem årene. Jeg avsluttet presentasjonen med å si at Drøbak Akvarium ikke vet hva de skal satse på i fremtiden av aktiviteter og tjenester, og at det var opp til

gruppen som nå var samlet å løse denne problemstillingen. Direkte etter dette gikk presentasjonen over til å omhandle «Den Kreative Plattform». Her ble temaet kreativitet gjennomgått som første punkt for å gi deltakerne innblikk i hva kreativitet er og hva som fremmer kreativitet. Videre ble det lagt vekt på å illustrere gjennom eksempler for deltakerne om vertikal og horisontal tenkning som en innføring til hva som er viktig for å komme opp med nye idéer og få frem kreativiteten i oss. Se vedlegg 10 for Powerpointpresentasjon og gjennomføring.

3D-case er en viktig brikke i «Den Kreative Plattform» sin tanke om at adferden vår ofte er styrt av språk, kroppsholdning og innstillingen vi har. Deltakerne fikk derfor en innføring i 3D-case og ble forklart hva hensikten med dette var, og at 3D-casene skulle bidra til at alle skulle bevege seg litt utenfor komfortsonen, endring av innstilling til det positive og som et ledd i at de skulle bli trygge på hverandre. Trygghet er også en av fire grunnpilarer i «Den Kreative Plattform», sammen med «Kunnskap og erfaring», «Konsentrasjon» og «Motivasjon». Deltakerne fikk en innføring av alle grunnpilarene for å sikre at de så helheten av programmet.

Et av de mest særpregede tingene med «Den Kreative Plattform» er som tidligere nevnt at det ikke er felles pauser mens man jobber. Dersom deltakerne har behov for pauser kan man forlate rommet for en kort periode, men pausen skal tas alene. Grunnen til dette er rett og slett for å holde fokuset på oppgavene som blir tildelt. Metoden har til hensikt å få deltakerne i en kreativ modus, og derfor ønsker man ikke at dette skal bli ødelagt på grunn av at man for eksempel i en pause begynner å snakke om andre ting som fort kan få konsentrasjonen vekk fra oppgavene. Alle klokker og mobiltelefoner ble samlet inn for å sikre at deltagerne ikke mistet konsentrasjonen på grunn av disse elementene. Deretter ble det delt ut en bunke med Post-it lapper til alle sammen. På Post-it lappene fikk deltakerne beskjed om å notere alt av tanker og idéer på under hele seansen. Disse lappene dannet grunnlaget for hele idégenereringen, og senere i prosessen er de en viktig brikke i form av at deltakerne skal velge ut de beste ideene som de skal jobbe videre med.

Når den grunnleggende informasjonen var gitt om programmet, var det igjen min tur til å gi deltakerne innsikt i målsetningen for Drøbak Akvarium i 2015. Deltakerne fikk vite at Drøbak Akvarium ønsker å utvikle et mer attraktivt tilbud,

øke antall besøkende, økt omsetning, etablere en kompetent organisasjon med god bedriftskultur, og få kommunen enda mer delaktig i fremtiden til akvariet. Etter dette var det naturlig å snakke om hvilke områder som Drøbak Akvarium ser på som viktig å utvikle fremover. I presentasjonen ble dette lagt frem som «veien videre» som omhandlet å - utvikle tilbud og aktiviteter, utvikle nye utstillinger og utnytte arealene, utvidelse av markedet i form av nye målgrupper og nye samarbeidspartnere som kan hjelpe akvariet videre.

Deretter tok alle en kort pause før vi satte i gang med del 2 av gjennomføringen, bestående av idégenerering, konseptutvikling og 3D-case.

4.7.2 Del 2 - Idégenerering, konseptutvikling og 3D-case



Bilde 4.1: Post-it idéer

Observasjonen jeg gjorde under hele denne seansen ble notert ned i ti trinn, som beskrevet nedenfor. Selv om gjennomføringen av del 2 kan ses på som en samlet prosess, ønsker jeg allikevel å forklare den ved å dele den opp i 10-trinn. Dette for at det skal bli enklere å få en forståelse for flyten i «Den Kreative Plattform» og for at det mer oversiktlig skal la seg beskrive.

1. 3D-case nr.1 – Håndhilse



Bilde 4.2: 3D-case

Alle deltakerne fikk beskjed om å reise seg og at det var tid for et 3D-case. Deltakerne begynte å smile og le, tydelig litt nervøse og uvitende om hva som skulle skje. Første 3D-case gikk ut på at deltakerne skulle håndhilse på hverandre, og alle skulle finne seg en partner. Etersom det var 13 deltakere, måtte vi improvisere ved at den ene fasilitatoren steppet inn og deltok på elementer som krevde at deltakerne stod parvis. Stemningen var løs og ledig, men litt usikker latter kunne høres i rommet under denne oppgaven. Deltakerne måtte begynne å interagere med hverandre for første gang og nå begynte prosessen med å få alle deltakerne i samme modus og posisjon.

2. 3D-case nr.2 - Klappeøvelse

Under første case fant alle deltakerne seg en partner, og i andre case skulle parrerne utføre en klappe- og koordinasjonsøvelse. Øvelsen var enkel og ble styrt av fasilitator. Når fasilitator sa «1», skulle deltagerne klappe med høyre hånd mot partnerens høyre hånd. Når de hørte «2», skulle de klappe med venstre hånd, og når fasilitator sa «hei», skulle de klappe med begge hender. Det var tydelig at deltakerne syntes dette hørtes litt teit ut til å begynne med. Ansiktsgrimaser og kroppsspråk avslørte at dette ikke var helt på høyde med å sitte i ro og bare være til stede. Men det er også det som er hele poenget med 3D-casene. De har plass i metoden nettopp for å sikre at alle er delaktige og at ingen sitter for seg selv på en stol. 3D-casene letter stemningen og jevner ut forskjeller som måtte finnes blant deltakerne ved at alle må gjøre de samme «teite» øvelsene. Så fort deltakerne begynte å klappe etter fasilitatorens opplesning av de forskjellige kommandoene,

begynte smilene å komme. Latteren var lett og ledig og det var helt tydelig at denne øvelsen var med på å lette stemningen og skape bånd mellom deltagerne.

3. 3D-case nr. 3 - Beskrive baklengs

For å skape engasjement og entusiasme var det tredje 3D-caset en oppgave som sørget for at deltakerne måtte konsentrere seg litt ekstra. Oppgaven går ut på at de skulle fortelle partneren sin om dagen sin baklengs. Altså det de sist hadde gjort denne dagen var det de først skulle begynne med og så videre. Når den ene var ferdig med å fortelle om sin dag, skulle de bytte rolle. Dette caset har som formål at deltakerne skal glemme tid og sted. Fokuset skal rettes mot det de gjør akkurat nå. Oppgaven fikk deltakerne til å glemme alt annet enn oppgaven ved å fortelle om dagen baklengs. Deltakerne syntes dette var en morsom øvelse. Trygghet er en viktig faktor i «Den Kreative Plattform», og nå kunne jeg observere at gruppen begynte å finne seg mer til rette.

4. Tøm hodet for idéer

Her skulle deltagerne starte med individuell idégenerering. Alle fikk beskjed om at de skulle skrive ned så mange idéer som mulig på Post-it lappene. Kun én idé per lapp. Det var ikke lov til å kommunisere med andre under denne øvelsen. Deltakerne fikk beskjed om at ingen idéer er dumme, og at de ikke skulle evaluere sine egne idéer, men fokusere på å generere idéer. Hele poenget med øvelsen er å fremskaffe så mange idéer som mulig for det videre arbeidet. Deltakerne gikk motiverte og engasjerte til verks med en gang. Det var helt tydelig at dette var spennende øvelser. For meg kunne det virke som om de «endelig» fikk brukt sin kunnskap og at dette var en mulighet til å vise hvilke idéer de hadde for Drøbak Akvarium, Se vedlegg 4 for alle idéer som ble generert. Når alle deltakerne hadde skrevet seg ferdig etter ca. 15 minutter, skulle dagens fjerde 3D-case settes i gang.

5. 3D-case nr. 4 - Radiobil

Øvelsen gikk ut på at to og to skulle leke radiobil. Den ene var bilen (stod først) og den andre styrte bilen (stod bak med hendene på skuldrene til han/hun foran). Så skulle de gå rundt på akvariet uten å krasje med de andre radiobilene (deltakerne). Hensikten med øvelsen var at deltakerne skulle bli kastet ut av komfortsonen igjen og holde hjernen aktiv. Ifølge Aalborg Universitet som har utarbeidet «Den Kreative Plattform» er det beviselig at dersom personer blir

sittende for lenge med en ting uten skifte av fokus, vil dette hemme kreativitet. Øvelsen er en fin måte å få opp stemningen på, få deltakerne til å bevege seg, og holde kreativiteten oppe.

6. Alle idéer henges opp

Nå skulle alle deltakerne gå sammen i grupper på tre til fire personer. Det ble to grupper på tre, og to grupper på fire personer. I denne seansen skulle deltakerne i hver gruppe presentere idéene sine til de andre i gruppen, for så å henge Post-it lappen på flip-over-ark på veggen. Når alle gruppene var ferdig med dette, skulle deltakerne gå fritt rundt å se på alle idéene som hadde blitt hengt opp. Deltagerne var engasjerte og spente på å se alle idéene som var hengt opp. Praten gikk i ett, og jeg kunne høre at det var utvikling, idéer og tanker om et bedre akvarium som var fokuset.

7. Velg deg en idé



Bilde 4.3: Valg av idé

Når deltakerne hadde sett seg ferdig, fikk de beskjed om å plukke ut den idéen som de var mest fascinert av eller synes var best. Post-it lappen skulle de ta ned fra flip-over-arket. Idéen skulle velges uten tanke om realismen eller gjennomføringen av idéen. Det ble avsatt ti minutter til dette.

8. 3D-case nr. 5 – Lek og tankeøvelse

Nå hadde deltakerne konsentrert seg lenge nok og det var tid for litt lek igjen. Nå måtte deltagerne finne en partner med like sokker, og deretter skulle alle parrene spille stein-saks-papir. Tanken bak øvelsen er å få deltakerne ut av et repetitivt tankemønster og skape rom for å tenke nytt. Ved at deltakerne får noe å fokusere på som er helt annerledes, holdes hodene engasjerte og man sikrer at deltakere ikke blir lei og umotiverte. Stein-saks-papir var en kjent og en veldig morsom aktivitet for deltakerne. Alle smilte og hadde det morsomt. I denne runden var det også satt av tid til en tankeøvelse. I denne øvelsen skulle hvert par fortelle hverandre hvorfor noe er det motsatte av noe. Eksempelvis, hvorfor er lampe det motsatte av dør? – lampen henger på veggen, mens døren står og så videre. Øvelsen tvinger deltakerne til å tenke veldig annerledes enn de vanligvis er vant til, noe som skaper entusiasme og stimulerer til nyteknung. Alle parrene tok utfordringen på strak arm og satte i gang. Det var lett å se at dette var en øvelse som fikk motivasjon og entusiasme i gang hos alle.

9. Presentasjon og Respons

I denne øvelsen skulle parrene med like sokker fra øvelse det femte 3D-Caset forbli sammen. Det var nå deltakerne fikk beskjed om å ta frem Post-it lappen de hadde valgt. Hver og en skulle nå bruke fem minutter på å beskrive idéen på et A4-ark, for så å presentere dette for partneren. Idéen de nå fikk beskjed om å beskrive var ikke nødvendigvis deres egen opprinnelige idé, men kunne være hvem som helst sin.

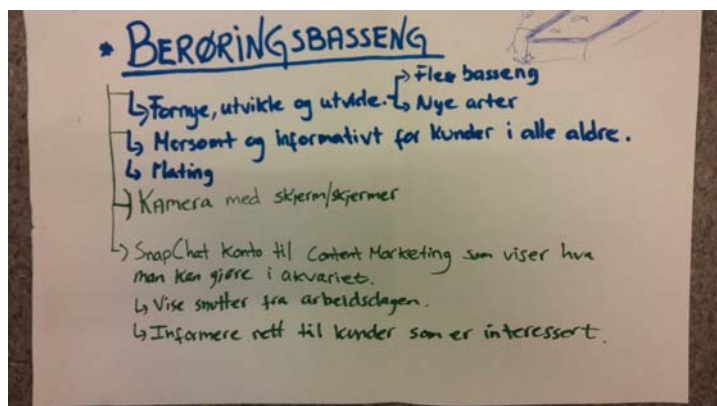


Bilde 4.4: Presentasjon

Dette elementet gir idéutviklingen en veldig interessant og spennende vending. Nå var det mange av idéene som ble videreutviklet i en ny retning enn hva den som opprinnelig hadde idéen kanskje hadde sett for seg. Dette gir ikke bare mer spennende resultater, men det bidrar til kreativ idéutvikling uten at man skaper hemmende diskusjoner eller at utviklingen blir påvirket til å ta en vending man ikke egentlig ønsker. Etter at alle deltakerne hadde beskrevet Post-it idéen på A4-arket, skulle den beskrives for partneren. Den som ikke presenterte skulle da gi respons om muligheter han/hun så i idéen og kunne stille åpne spørsmål. Samtidig som alle nye tanker og idéer ble

notert på nye Post-it lapper av den som ikke presenterte. Den som «eide» idéen samlet så alle Post-it lappene og noterer ned egne stikkord for alle innspill og de nye mulighetene som kom opp for idéen. Det var satt noen klare regler for hvordan deltakerne skulle gi respons i denne øvelsen. Blant annet var det ikke lov for respondent å si «nei» eller «det går ikke». Han/hun skulle derimot gi respons ved å si «ja» og ved å stille åpne spørsmål som; «hva skjer så», «hvordan tenker du» osv. Dette sørget for en positiv og strukturert prosess, hvor man fjerner negativitet som ofte hemmer en utviklingsprosess. Til slutt laget hver respondent en beskrivelse per idé som innehar alt det nye som har kommet frem etter respondenten har spurt og tilført idéen sine tanker og meninger.

10. Utarbeide idékonsept



Bilde 4.5: Idékonsept

Utarbeidelse av idékonseptet går ut på at hver deltaker fortsetter med sin idébeskrivelse fra trinn ni (9. Presentasjon og respons). Her forblir parrene de samme og skulle nå hjelpe hverandre med å konsept-utvikle idéen på et A3-ark. Deltakerne fikk beskjed om at de nå skulle beskrive idéen de hadde mer i dybden og at de skulle fokusere på følgende detaljer;

- 1: Hva går idéen ut på?
- 2: Hvem henvender idéen seg til?
- 3: Hvordan kan man generere inntekter på idéen?

Nå var det fritt frem for deltakerne å bruke tegninger, modeller og illustrasjoner for å vise sin idé. I denne prosessen var alle deltakerne veldig engasjerte og konsentrerte. Når alle var ferdig med sin endelige konseptutvikling, ble disse

hengt opp ved siden av hverandre, hvor deltakerne kunne beskue idékonseptene de nå hadde utviklet. Se vedlegg 5 for idé konsepttegningene.

4.8 Screening av ideutvikling – «Den Kreative Plattform»

I etterkant av den gjennomførte prosessen, satt jeg igjen med mange titalls idéer og konsepter. Målet var ikke å utnytte alle sammen, men å finne noen som kunne gi Drøbak Akvarium et løft og som ville sammenfalle best mulig med behovet majoriteten til brukerne av akvariet måtte ha. Screening prosessen ble basert på virksomhetens realiserings evne. Jeg tok hensyn til kostnader knyttet til å realisere ideene, ressursbehov, om ideene / konseptet ville bringe noe nytt til Akvariet og det faktum at ideen ville gi Drøbak Akvarium mulighet for å øke inntjening. Derfor tok jeg med noen idéer som primært ville gi Drøbak akvarium økte inntekter, som igjen kan sørge for at Drøbak Akvarium tjener nok til å fortsette utviklingen. På bakgrunn av dette ble alle idéer og konsepter screenet, som til slutt førte til at det var fem (5) idéer som ble tatt videre til styret. Se vedlegg 4 og vedlegg 5, for idéer og konsepter som ble screenet.

4.9 Workshop med styret

Scenario A-B-C-D-E ble presentert for styret og gjennomgått på et styremøte i form av en mini-workshop, i slutten av april 2015. Under denne seansen fikk styret muligheten til å komme med synspunkter etter hver av scenario presentasjonene. Til slutt hadde vi en åpen samtale om alle scenariene og landet en konklusjon på hva Drøbak Akvarium skulle velge som sitt utviklingsprosjekt i 2015.

4.9.1 Presentasjon av Scenariene

Styret fikk en gjennomgang av «Den Kreative Plattform» og hvordan denne dagen hadde gått. Jeg viste de bilder og ga de et referat fra denne dagen. Så presenterte jeg hvert av scenariene som jeg hadde screenet fra brukerne og ga styret informasjon om disse. Videre ga jeg styret mine tanker om de ulike scenariene ut i fra mitt perspektiv på inntjeningsmuligheter, realiseringsevne og mine synspunkter på i hvilke grad jeg mente det ville bringe noe nytt til Drøbak Akvarium. Etter presentasjonen skulle styret jobbe med idéene og komme frem til

den idéen de mente Drøbak Akvarium skulle satse på og utvikle. Styret fikk beskjed om at de enten kunne utvikle en av idéene eller komme opp med sin egen med utgangspunkt i de idéene som var presentert på bakgrunn av screeningen. (Se vedlegg 6). I denne prosessen fikk styret jobbe uavhengig og jeg tok ikke del i denne prosessen.

4.10 Gjennomføring av samtaler og spørreskjema

I etterkant av Workshopen sendte jeg ut et enkelt spørreskjema til styret via e-post. Dette var kun et enkelt spørreskjema som skulle avdekke hvorvidt styret satt igjen med noe av lærdom eller nye inntrykk etter de hadde gjennomført Workshopen. Under beskrives hovedelementene i spørreskjemaet som ble sendt ut til styret. Det ble totalt sendt ut 8 spørreskjemaer til organisasjonen. Hele intervjuguiden kan ses i vedlegg 7.

- Endring av syn på Drøbak Akvarium i form av potensial.
- Innovasjon og nytenkning.
- Hva de har lært og sitter igjen med av å være en del av styret, kompetanse.
- Om resultatene av «Den Kreative Dag» gitt nye tanker og idéer.
- Virksomhetens kompetanse totalt sett.
- Og om styrets medlemmer har egne tanker de vil dele.

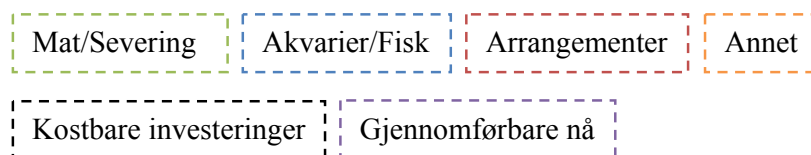
Underveis i hele prosessen har jeg hatt samtaler med styret og forsøkt å kartlegge hvorvidt de synes arbeidet med å utvikle Drøbak Akvarium er verdifullt og hvorvidt de har endret synspunkter om potensialet til Drøbak Akvarium. Det har hele tiden vært et mål å få et så aktivt styre som mulig. Gjennom styremøter og mail har jeg forsøkt å gi dem innsikt i og forståelse av prosessene rundt brukerdrevet innovasjon. Samtidig har jeg forsøkt å legge til rette på en slik måte at alle har hatt mulighet til å komme med sine betraktninger, tanker og idéer underveis. Jeg har kontinuerlig forsøkt å fremme en åpen dialog og forklart styret viktigheten av prosessen og at deres innspill er verdifulle i forhold til å skape en fremtid for Drøbak Akvarium. Samtidig har det vært utfordrende å informere styret på en slik måte at de ser potensialet jeg mener brukerdrevet innovasjon har. Mye på grunn av at Drøbak akvarium befinner seg i en så spennende

utviklingsfase hvor det hele tiden skjer nye ting, hvor endringer skjer raskt og hvor vi er en helt ny organisasjon. Resultatene beskrives i kapitel 5.4.

4.11 Analyse og bearbeidelse av data

Som tidligere beskrevet har aksjonsforskning som mål å løse spesielle problemer, som i denne sammenheng er; hva Drøbak Akvarium skal utvikle og hva er det brukerne vil ha av nye aktiviteter og tjenester?

Målsetningen med den «Den Kreative Plattform» var å innhente idéer og konsepter, generert og utviklet av brukerne selv. I Etterkant av gjennomføringen, satt jeg igjen med ca. hundreogtrenten (113) Post-it lapper med idéer og elleve (11) mer gjennomarbeidede ide konsepter. Samtidig observerte jeg deltakerne under hele gjennomføringen og noterte fortløpende interessante oppdagelser som jeg mente var av interesse og relevans for studien. Det første jeg gjorde som et ledd i analysearbeidet var å redusere datamengden så langt det lot seg gjøre (Johannesen et al. 2011). Jeg gikk igjennom alle ideene og konseptene for å fjerne idéer som var identiske. Dette førte til at jeg satt igjen med åttisyv (87) idéer fra Post-it ideene. Antall konsepter var uforandret. Neste steg var og skaffet meg et overblikk over alle ideene, for å se om det var mulig å kategorisere ideene innenfor like temaer. Det var det, jeg fant ut at temaene på ideene kunne kategoriseres innenfor hoved-temaene, Se vedlegg 8 for oversikt.



Jeg valgte å ha med en kategori for kostbare investeringer på grunn av at Drøbak Akvarium har begrensede økonomiske midler og at en realisering av en slik ide ville kreve nøye planlegging og vurdering av en eventuell gjennomføring. Samtidig var det greit å samle alle ideene som faktisk er gjennomførbare per dags dato i en gruppe (Gjennomførbare nå), da disse er enklere å vurdere og ideene trenger ikke presenteres så i dybden for styret senere. Her ble alle idéer som Drøbak Akvarium har ressurser, økonomi og kompetanse til å iverksette umiddelbart listet opp. Alle ideene som ble listet opp under de ulike temaene ble

gjennomgått og evaluert etter realiseringsevne, ressursbehov og kapitalbehov. Med realiseringsevne menes; Drøbak Akvarium sin mulighet til å sette idéen til live i forhold til kompetanse, begrensninger i forhold til bygningen og i hvilken grad den bringer noe nytt til akvariet og kapital. Ressursbehov omhandler hvor mange personer som trengs for å fullføre idéen og hvor mye tid som må settes av til dette formålet. I forhold til kapitalbehov er det tatt hensyn til at Drøbak Akvarium ikke skal finansiere idéen med lån, men med egne midler eventuelle offentlig tilskudd. I tillegg valgte jeg å skrive kommentarer på de ideene det var noe å kommentere i forhold til det ovenstående. Dette for å lettere danne meg et bilde av totaliteten, men også for å vise styret hvilke umiddelbare tanker jeg hadde om de ulike ideene. Ettersom det er jeg som har kunnskapen på alt som skjer på den daglige basis.

4.12 Scenarioanalyse

Resultatet fra screeningen skulle presenteres for styret, og det ble derfor utarbeidet ulike scenario på bakgrunn av idéene, fra kategoriene. Scenarioanalysen ble utført med tanke på å forestille seg fremtiden med de ulike idéene og hvilke positive effekter disse ville gi. Scenarioanalyser er mye brukt som viktig grunnlag for innovasjon (Magma, 2014). For å sikre at styret kunne jobbe effektivt og målrettet, valgte jeg å bringe idéene som i mine øyne hadde størst potensiale til å realiseres og som kunne gi Drøbak Akvarium verdi videre til styret. Styret ble også informert om hensyn som ble tatt, som realiseringsevne, ressursbehov og kapitalbehov.

4.13 Rigor og Kvalitet som viktige kriterier for aksjonsforskning

Data som samles inn, må analyseres og tolkes uavhengig om det er kvantitative eller kvalitative undersøkelser. I kvantitative studier samler man inn data i form av tall, til forskjell fra kvalitative studier hvor man samler inn data i form av tekster, lyd og bilde. Felles for begge metodene er at data som er samlet inn er sjelden udiskutable fakta (Johannesen et al. 2011,103).

Uavhengig av metode, ønsker man å belyse virkeligheten som ikke baseres på synsing eller antakelser, men gjennom erfaring. Man forsøker å finne gode

representasjoner fra utsnitt av virkeligheten. Og det er dette som kalles empiri (Johannesen et al. 2011). Gjennom dette kvalitative studiet har jeg forsøkt å danne meg erfaring ved å bruke brukerne som den viktigste kilden til data innsamling. Ved at brukerne selv var med på å utvikle idéer og konsepter, ga jeg dem muligheten til å realisere sine egne ønsker og behov for opplevelsen de ønsket seg på akvariet. Resultatene fra «Den Kreative Plattform» ga meg empiri som representerer et utsnitt av virkeligheten i forhold til hva brukeren ønsker seg på akvariet av opplevelsestilbud og tjenester.

4.13.1 Rigor og Kvalitet

Innenfor aksjonsforskning ønsker man oppnåelse av «Rigor» som betyr i hvilken grad det oppnås strenghet, pålitelighet og eller nøyaktighet. Synonymt med begrepet Rigo finner vi begrepet Validitet, kjent fra konvensjonell forskning. Validitet er et begrep på hvorvidt forskningen / undersøkelsen måler det den har til hensikt å måle (Johannesen et al. 2011). På samme måte som man innen aksjonsforskning har begrepet Rigor som på mange måter er aksjonsforskningens validitet. Begrepet brukes i en mer utstrakt form, og tar for seg hele prosessen, fra valg av metode i forhold til forskningsspørsmålet til selve fasiliteringen av forsknings gruppen(e). For å øke Rigor i mitt forskningsopplegg, valgte jeg som tidligere nevnt å få assistanse av mine to veiledere som har erfaring og ekspertise når det kommer til gjennomføring av selve metoden. Melrose (2001) tar for seg flere elementer som er ment å styrke Rigor. Blant annet nevnes «kunnskap i gruppen» som en viktig faktor. Noe som ble sikret ved at jeg involverte styret hele veien, benyttet meg av kompetente metodefasilitører og hadde med deltakere som hadde vært på Drøbak Akvarium fra før og som hadde en interesse av at senteret utvikles. Når man snakker om reliabilitet, ser man på påliteligheten av forskningens data, hvilke data som brukes, den måten de samles inn på og hvordan de bearbeides (Johannesen et al. 2011,44). Innen Aksjonsforskning brukes begrepet «Kvalitet» som en parallell til reliabilitet. I den sammenheng snakker man om at aksjonsforskning er en sirkulær prosess. Man definerer hva problemet er, for så å utføre en handling. I ettertid evalueres denne handlingen for å lære av det. For å styrke kvaliteten bør hele prosessen gjentas på nytt. På denne måten lærer man og kan gjøre forbedringer underveis (Baskerville og Wood-Harper, 1996). I denne studien er det kun mulig i lys av tidsbegrensningen som

ligger i en masteroppgave å gå igjennom prosessen en gang. Prosessens kvalitet kan også økes gjennom observasjon, logg og refleksjon over praksis, noe som jeg har tilstrebet gjennom forskningsprosessen.

Videre, slik jeg ser det vil data innhentet fra aksjonsforskning være situasjonsbaserte og direkte koplet opp imot det man ønsker et svar på. Altså en metode som gir deg muligheten til å direkte se løsninger og som ikke vil inneha det usikre elementet med tolkning og analyse aspektet som andre metoder tender til å ha. I denne oppgaven og dens metode, er det brukerne selv som er med på utvikling av deres egne ønsker for Drøbak Akvarium. På bakgrunn av dette kan jeg si at det ikke eksisterer et stort kvalitets spørsmål i form av representative resultater. Det kan allikevel settes spørsmålstegn ved hvor mange deltagere en aksjonsforskning i denne størrelsesordenen bør ha, for at man med så stor sikkerhet som mulig kan stole på resultatene. Per dags dato er det lite teori, eller få praktiske forskningsresultater som taler i en spesifikk størrelsesorden på antall deltaker en bør ha. Konklusjonen blir derfor at det er ønskelig å gjøre undersøkelsene så omfattende som mulig i forhold til virksomhetens egen kapasitet, produkt kompleksitet og markedsbehov (Bjørn Gustavsen, 2008).

4.14 Forskerrollen i aksjonsforskning

Det stilles spørsmål ved og rundt habiliteten til forskeren tilknyttet aksjonsforskning. Kritikken rettes mot forskere som ikke er en uavhengig part, og at dette kan føre til at forskeren overser resultater som går imot forskerens interesse (Baskerville og Wood-Harper, 1996). Selv om jeg ikke var en uavhengig part i dette forskningsopplegget, mener jeg at kunnskapen jeg besitter om Drøbak Akvarium og min teoretiske forankring sammen med assistanse fra veilederne mine, er med på å styrke resultatet og således Rigor og kvalitet. Blant annet ved å se kvaliteten og relevansen på deltakernes idékonsepter. En uavhengig forsker ville antagelig ikke ha klart å skille dårlige idéer fra bra idéer, i samme grad. For Drøbak Akvarium ville det vært knyttet alvorlige konsekvenser til det å velge ut og satse på en dårlig idé som ikke er formålstjenlig i forhold til den driftsfasen Drøbak Akvarium nå befinner seg i.

5.0 Resultater

5.1 Idéer fra brukerne gjennom «Den Kreative Plattform»

Gjennom bruken av metoden «Den Kreative Plattform» fikk jeg mange nye idéer for Drøbak Akvarium. Prosessen genererte mange nytenkende og kreative forslag som Drøbak Akvarium antagelig ikke ville oppdaget på egenhånd.

Totalt ble det generert hundreogtrenten (113) «Post-it» idéer av deltakerne, se vedlegg 4. Ut i fra disse idéene ble det utarbeidet elleve (11) konsepter i mer detaljerte beskrivelser, se vedlegg 5.



Bilde 5.1: Post-idéer

I etterkant av gjennomføringen ble alle Post-it idéer og konseptene screenet av meg. Hovedformålet med dette var for å få oversikt over de ulike forslagene og sette disse opp imot hverandre for å til slutt å finne frem til fem (5) idéer jeg skulle presentere til styret. Alle Post-it idéer og konsepter ble screenet på lik linje. Jeg tok ikke hensyn til at noen av idéene var utarbeidet i mer utstrakt grad enn andre. Konseptene ble gjennomgått i håp om å finne gode idéer i selve konseptutviklingen som kunne brukes videre, selv om ikke konseptet i seg selv kunne brukes som det stod. Resultatet av screening ble som følger;

Resultat av screening:

Nr.	Ide / konsept ide fra brukerne:
A	Ha informasjon om artene på flere språk og utvikle en app til smarttelefon.
B	Arrangere bursdager og andre arrangementer.
C	Akvarier med GoPro kamera i vannet, med direkte overføring av bilde til skjerm.
D	Avvikle Lutefisk museet og utvide akvariet til disse arealene.
E	Tilby mer forskjellig fisk ikke bare fra Oslofjorden.

Tabell 5.1: Resultat av screening

5.2 Presentasjon av ulike scenario

I valget av scenarioer jeg tok videre til styret ble ulike forhold vektlagt med tanke på Drøbak Akvarium realiseringsevne. For Drøbak Akvarium er de største hindrene til realisering av nyutviklinger primært knyttet til økonomi og ressurser. Derfor ble sentrale kriterier som inntekspotensial, mulighet for økt besøkstall og fornyelse av akvariet sterkt vektlagt i utvelgelsen av scenarier som skulle presenteres for styret.

Scenario A – Utvikle App



Idéen treffer et allerede eksisterende behov om å presentere fisken i akvariene bedre, både i form av informasjon og forskjellige språk. Utvikling av en App vil løfte akvariet og gi brukerne en bedre opplevelse av å se på fiskene. En App er også noe som akvariet kan kontinuerlig forbedre, og anses å ha lang levetid. Det er uante muligheter med en slik App, og det kan være lurt å se utviklingen av denne Appen i sammenheng med fremtidens muligheter. Blant annet kan Drøbak Akvarium bruke Appen til å kommunisere med brukerne, legge ut videoer og integrere betalingsløsning slik at alt blir digitalisert.

Inntektspotensial: Inntektspotensialet i seg selv med en App er minimalt i første omgang, men det er mulighet til å selge varer og tjenester via Apper i dag og dette kan være en mulig vei å gå i fremtiden. Inntektspotensialet ses i sammenheng med at Appen vil gi en bedre brukeropplevelse av akvariet og at man gjennom dette kan øke billettprisene.

Økt besøkstall: Jeg tror brukerne vil ha noe mer å snakke om når de opplever akvariet i kombinasjon med den digitale plattform, noe som kan gi økt interesse blant publikum og besøkstall.

Investeringskostnad: Kostnaden for utvikling av en App av denne typen vil ligge på mellom 60-80 000 NOK i første omgang. Deretter vil det koste for eventuelle videreutviklinger av Appen (www.appfabrikken.no).

Scenario B – Arrangere bursdager og andre arrangementer



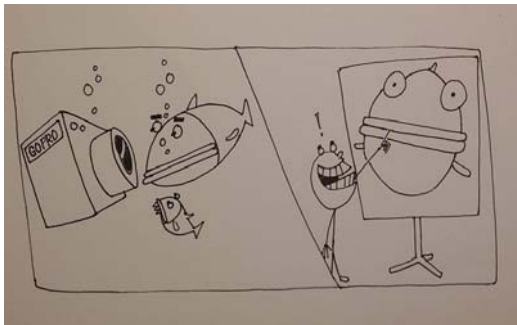
Drøbak Akvarium har to nyoppussede møterom som per i dag ikke blir utnyttet til sitt fulle potensiale. Disse lokalene egner seg meget godt til bursdager og andre liknende arrangementer. Det å utvide tilbudet til akvariet ved å kunne tilby bursdager og arrangementer vil gi akvariet muligheten til å få et nytt marked og utvide inntektsområdene sine til ikke å gjelde bare billettinntekter og omvisning. I etterkant av «Den kreative Dag» var det en av deltakerne som spurte om å få lov til å utføre en «Pilot» av barnebursdag. Avtalen var at deltakeren skulle innhente priser og informasjon på tilsvarende tilbud i Drøbak og omegn. Piloten ble gjennomført med 30 barn noen uker etterpå og tilbakemeldingen var utelukkende positiv, se vedlegg 9.

Inntekspotensial: Markedet generelt tar alt fra 1000-3000 NOK for utleie av lokaler til barnebursdager. En satsning mot utleie og arrangementer vil i tillegg kunne gi inntektsmuligheter mot B2B-markedet.

Økt besøkstall: Dette vil nødvendigvis ikke ha noen innvirkning på besøkstallet annet enn at det vil være et produkt man selger i tillegg.

Investeringskostnad: Innkjøp av bursdagsrekvisita, pølsekokker og småting. Ingen store investeringer.

Scenario C – GoPro kamera



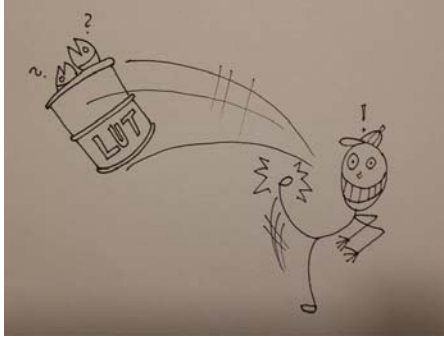
Idéen om å installere GoPro kamera (www.gopro.com) i et berøringsbasseng vil gi et nytt og spennende element for besøkende. Så vidt Drøbak Akvarium vet, er det ingen akvarier som har dette per dags dato. Dette vil gi barn mulighet til å se fisken under vann på storskjerm, samtidig som de kan «leke» med fisken og at dette blir synlig på storskjermen.

Inntektpotensial: Dette er en aktivitet som helt klart kan forsvare en økning i billettprisen.

Økt besøkstall: Dette er en «Nyhet» som helt klart har potensialet til å bli snakket mye om og gjennom dette får folk til å besøke akvariet.

Investeringskostnad: Her trenger man å lage et nytt berøringsbasseng. Estimert kostnad for dette er 50 000 NOK. GoPro kamera har en innkjøpspris på ca. 7 500 NOK med alt nødvendig utstyr. En monitor koster ca. 10 000 NOK. Totalt 77 500 NOK.

Scenario D – Avvikle lutefisk museet



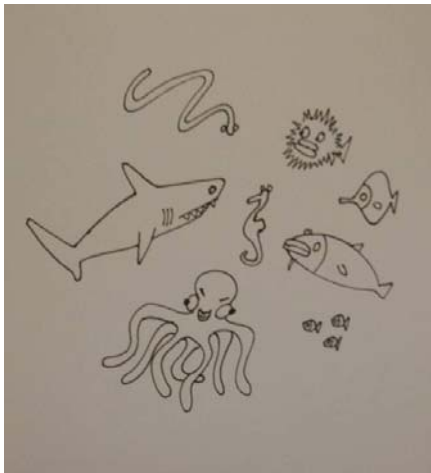
Avvikling av Lutefiskmuseet som ligger i akvariet er en nødvendig ting på sikt for Drøbak Akvarium. Museet tar opp sårt trengt plass og har ingen ting med akvariet å gjøre. Museet er der av historiske årsaker. En historie som går mange år tilbake. Dersom akvariet kunne utnyttet denne plassen til å ha akvarier, bilder og informasjon relatert til senteret, ville dette gitt et enhetlig preg på akvariet og Drøbak Akvarium kunne rendyrkes som et skikkelig akvarium.

Inntekspotensial: Ved at akvariet får større plass, kan antall utstillinger økes. Noe som forsvaret en økning i billettprisen.

Økt besøkstall: Jeg mener det er lettere å gi brukerne en positiv opplevelse ved å kunne tilby et rendyrket akvarium, uten forstyrrelser fra et Lutefisk museum som mange ikke helt ser meningen med. Flere utstillinger og mer fisk betyr større grunn til å besøke akvariet. Flere besøkende er realistisk å regne med.

Investeringskostnad: Investeringskostnadene vil primært dreie seg om å erstatte Lutefisk museet med nye akvarier, bilder og informasjonsplakater. Estimert kostnad ca. 50 000 – 75 000 NOK

Scenario E – Tilby mer forskjellig fisk



Idéen om å vise frem flere typer fisk som er fra andre farvann enn Oslofjorden er spennende og ville gitt akvariet et mer eksotisk preg. Fordelen med fisk fra andre farvann er at de ofte er mer fargerike og i øyenfallende estetisk penere og morsommere å se på. Dette tror jeg ville gitt en liten «wow» faktor for de besøkende. Ulempen med dette er at det kreves litt annerledes utstyr og kompetanse for å drive et saltvannsakvarium med fisk fra for eksempel Middelhavet.

Inntekspotensial: Dette ville forsvart en økning av billettprisene.

Økt besøkstall: Et større mangfold av fisk og farger ville truffet et bredere publikum. Med tanke på at det trolig er lettere å selge en estetisk pen og fargerik fisk fra Middelhavet enn en gråbrun torsk fra Oslofjorden, kan det argumenteres for at markedsføringen ville fått en større verdi ved å markedsføre fargerik fisk og at dette lettere ville trukket folk til akvariet.

Investeringskostnad: Drøbak Akvarium må kjøpe inn nye akvarier, utstyr, fisk og tilbehør for å drive akvarier med fisk fra andre farvann. Estimert kostnad ca. 75 000 NOK.

5.3 Styringsgruppen (styret) og deres meninger

Scenario A ble positivt tatt imot av styret. Det var ingen umiddelbare negative kommentarer på denne idéen. På tidligere styremøter har idéen om bedre presentasjoner av fisken vært et tema, og styret så helt klart verdien av denne satsningen. Derimot var styret noe skeptisk i starten til at informasjonen skulle presenteres på en App. Styret mente at det var bedre å ha bilder og informasjonsplakater i akvariet. Etter en idé og diskusjonsrunde hvor styret diskuterte seg imellom, snudde skepsisen til positivitet. Styret kom frem til at Appen ville gi et moderne touch til akvariet, noe de unge ville sette pris på. Samtidig vil det være lettere for akvariet å holde informasjon og bilder av fisken oppdatert med et digitalt system. Informasjonsplakater på forskjellige språk ble etter hvert som diskusjonen pågikk sett på som svært krevende, både når det gjaldt plassbehov og printkostnader når noe må oppdateres. En annen viktig faktor for at styret kom frem til at Appen var en smart ting å utvikle, var muligheten for videreutvikling og potensial. Styret var entydig enige om at Appen på sikt kunne ha et reelt inntjeningspotensial ved at Drøbak Akvarium kan selge annonser på Appen, selge billetter og årskort, og det faktum at Drøbak Akvarium kan kommunisere direkte med brukerne via Appen. Styret syntes investeringskostnaden på 60-80 000 NOK var innenfor akseptabelt kostnadsnivå. Etter at styret hadde diskutert seg ferdig, var de enige om at en App på akvariet kunne bidra til økte besøkstall og at dette kunne bli en ting folk snakket om.

Scenario B mente styret ikke var en stor nok utvikling per dags dato. Grunnen for dette var at de anså det som enkelt og lite ressurskrevende å få denne idéen til å bli salgbar. Ettersom det ikke var de helt store investeringskostnadene knyttet til realiseringen, foreslo styret at dette var en idé vi skulle jobbe med ved siden av alt det andre, og heller bruke litt tid på å få dette tilbud så bra som mulig. Basert på piloten som ble gjennomført, mente styret at dette ville gi akvariet en god mulighet for ekstra inntjening og at idéen derfor ikke skulle legges bort.

Når **scenario C** var presentert steg midlertidig entusiasmen betydelig. Dette var en idé styret likte svært godt. Idéen om et GoPro-kamera under vann med direkte overførsel til en monitor var en idé styret mente kunne være med på å gi akvariet en helt ny attraksjon. Styret mente idéen var så god at Drøbak Akvarium nesten kunne ta egne inngangspenger for at folk skulle få oppleve dette. Derimot var de

negative til at idéen som den var skissert inkluderte et nytt berøringsbasseng. Styret så ingen umiddelbar løsning for hvor dette berøringsbassenget skulle settes opp, men idéen om et GoPro-kamera ble flittig diskutert. Dette var en morsom idé uten store investeringskostnader. Styret begynte å drodle om muligheten for å montere et kamera i det største bassenget og overføre bilde til monitor. Dette mente de kunne være en artig måte å presentere fisken i sitt «naturlige» miljø under vann. Styrets investeringsestimat for GoPro og monitor: 15 000 NOK.

Scenario D skapte derimot ulike reaksjoner i styret. Enkelte ble følelsesmessig grepet av forslaget om å fjerne Lutefiskmuseet, mens andre var helt enig at dette hadde ingen ting på akvariet å gjøre. Personen(e) som kjente til historien og var en del av denne fra gammelt av var de som reagerte sterkest på dette. Etter en relativt engasjert diskusjon for og imot, endte styret på at akvariet trengte arealet for å realisere sitt utviklingspotensial for 2015. Styret så potensialet i å utnytte denne plassen for å tilby besøkende et større akvarium og som et resultat av dette, sette opp prisen. Investeringskostnadene var også her innenfor deres rammer. Eneste problemet med å avvikle Lutefiskmuseet var at det kunne skape sterke negative reaksjoner i Drøbak og omegn. Så før det ble enighet om at dette skulle avvikles, ville styreleder ta en prat med de som står ansvarlig for museet og evaluere andre alternativer for museet deres. Idéen og investeringsestimatet var innenfor styrets rammer.

Scenario E var styret også positive til. De likte idéen om fargerik fisk og var enige med min antagelse om at farger på fisk selger. Styret var enige om at de ikke besitter nok kunnskap i forhold til saltvannsakvarium av denne typen som her er nødvendig, og derfor var det vanskelig for dem å vurdere kompleksiteten av denne utviklingen. De stoler likefullt på at daglig leder ville klare å innhente riktig ressurser og tilegne seg nok kunnskap for å drifte dette dersom en realisering blir et faktum. Styret mente også at det ville være lurt å kombinere denne utviklingen med å utvikle et uferdig rom som akvariet har, og at denne idéen kunne ses i sammenheng med ferdigstillelse av rommet. Ved å gjøre dette ville ikke investeringene bli høyere enn det som allerede var estimert. Akvariet ville ha et eget rom for fisk fra andre farvann, noe styret mente var et positivt tilskudd til akvariet. Dette vil igjen forsvare at billettprisene blir justert opp. Styret estimerte investeringskostnaden av realiseringen av denne idéen til å bli noe høyere en

scenariet jeg la frem, ettersom som styret ønsket å se dette i sammenheng med ferdigstilling av det ubrukte rommet. Styrets investeringsestimater; 110 000 NOK.

Oppsummert: Styret var stort sett positive til de ulike scenariene, men så begrensninger med enkelte aspekter ved dem. Styret var enhetlig i konklusjonen om at de ikke like enkelt ville kommet frem til disse idéene selv. Samtidig mente de at akvariet nå hadde fått en aha-opplevelse i forhold til hvordan arealet kan utnyttes. Spesielt var det snakk om Drøbak Akvarium sitt uferdige rom som innehar akvarier og som er nesten ferdig, men som mangler innhold og konseptidé. Styret mente at en kombinasjon av scenariene ville gi et bedre sluttresultat. Styret begynte å diskutere seg frem til et scenario som ville dekke ønske om at akvariet skulle øke inntjening, øke besøkstallet og utvikle seg i en ny retning. I neste kapittel 6.0 vil jeg beskrive hvordan det endelige scenario/konseptet fra styret ble.

5.4 Resultater fra spørreskjema

Jeg valgte å sende ut en mail med spørsmål til styret for å avdekke om deres syn fra starten i januar 2015 til nå har resultert i nye synspunkter og økt forståelse for virksomheten. For virksomheter lignende Drøbak Akvarium, mener jeg en viktig faktor for deres innovasjonsevne er evnen virksomhetene har for å tilegne, tilpasse og oppdatere seg på kunnskap. Derfor spurte jeg spesifikt om de hadde fått et endret syn på innovasjon, potensialet til bedriften og om de følte at de hadde fått økt kunnskap. Spørreskjema og en oppsummering av svarene blir presentert på neste side;

1) Har du i den tiden du har vært en del av organisasjonen endret syn på Drøbak Akvarium i forhold til hvilket potensial du tenker virksomheten har?

- Dersom ja, hva var det som fikk deg til å endre syn?

6 av 8 svarte at de hadde endret syn på virksomhetens potensial fra januar til nå. Det som gikk igjen var at de i oppstarten antok at det måtte store økonomiske investeringer til for å utvikle akvariet. Mens de i løpet av perioden har fått nok innsikt, kunnskap og erfaring til å se nye aspekter ved virksomheten og utvikling. Blant annet gjennom resultatene av «Den Kreative Plattform».

2) Om du skulle plukket ut en ting Drøbak Akvarium har foretatt seg siden januar 2015 som du mener har vært bra for utviklingen av virksomheten, hva ville du trukket fram?

På dette spørsmålet var svarene veldig forskjellig. Formålet med spørsmålet var å få respondentene til å reflektere over de ulike prosjektene som har vært gjennomført på akvariet i perioden. 2 av respondentene mente det å sette opp prisen på akvariet var viktigst. Mens de resterende svarte ferdigstillelse av utviklingsrapporten, maling, bedre mangfold av fisk og generelt bedre rutiner ved akvariet.

3) Hva er det viktigste, beste eller morsomste du har lært ved å være delaktig i Drøbak Akvarium?

På dette spørsmålet svarte samtlige i samme retning. At det har vært gøy å være en del av en virksomhet som Drøbak Akvarium med driftsmessige utfordringer, og som ønsker å være innovativ og skape nye ting.

4) Har resultatene av «Den Kreative Plattform» gitt deg flere tanker og ideer om utvikling av akvariet?

Samtlige bortsett fra en svarte et helt klart ja på dette spørsmålet. Sistnevnte svarte nei og begrunnet dette med at Drøbak Akvarium var i en situasjon som begrenset store forandringer. Dette tolkes i retning av at vedkommende ser på utvikling som

en større gjennomføring og ikke betrakter dette som små endringer lik oppussing og lignende.

5) Føler du at de ansatte ved Drøbak Akvarium sammen med styret besitter nødvendig kunnskap for innovasjon og utvikling av virksomheten?

Det var stor enighet blant respondentene. Her var det kombinasjonen av all kunnskap organisasjonen besitter som ble trukket frem som avgjørende faktor. En av respondentene svarer med å si at; sånn som det er i dag, er det meget godt kunnskapsnivå i gjengen.

6) Har prosessen fra januar til nå bidratt til at du tenker mer innovativt enn tidligere?

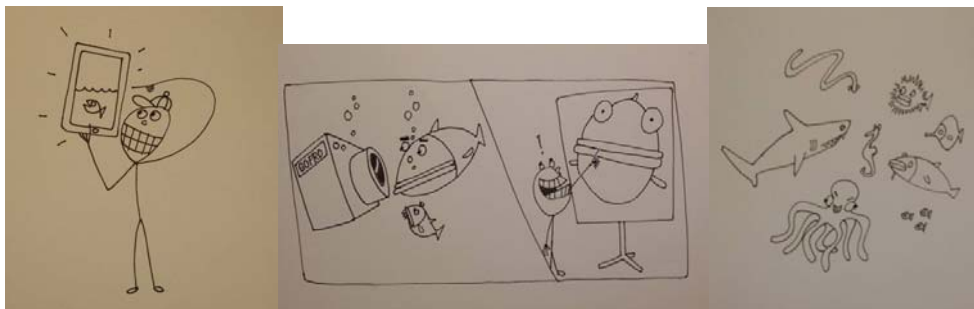
To av respondentene svarte blankt nei på dette spørsmålet. Etter gjentatte samtaler med organisasjonen, antar jeg at dette skyldes at de tenker mer på hva som har vært aktuelle aktiviteter på akvariet fra tidligere år, enn å tenke fremover mot nye utviklinger.

7) Jeg blir glad dersom du ønsker å komme med egne betraktninger som går på noe av det samme som over, bare å skrive med egne ord.

Oppsummert kan dette gjengis med at de fleste er godt fornøyde med utviklingen av akvariet så langt. De ser et mye større potensial i virksomheten nå enn tidligere. Flere av respondentene nevner at de har fått «øynene opp» for at det er viktig å bedrive innovasjon. «Den Kreative Plattform» og resultatene fra metoden trekkes frem som lærerik og innsiktsfull. Det kommer også frem at flere av respondentene mener at de bør være enda mer aktive i virksomheten da de ser at dette har betydning.

6.0 Diskusjon og refleksjon

Styret valgte å ta det de anså som det beste fra hvert av scenariene og utvikle sitt eget utviklingskonsept/scenario. Her er hva styret kom frem til:



Styret valgte å kombinere idéer fra scenariene A-B-E. Utvikling av en App ses på som helt nødvendig konkluderer styret med. En App vil gi besøkende tilgang til relevant og god informasjon om artene. Samtidig mener styret at Appen bør utvikles med det formål å kunne generere inntekter på sikt via markedsføring, salgsfunksjon og salg av annonser plass til andre virksomheter. Videre var det bred enighet fra styret om at et GoPro-kamera kan monteres og senkes ned i det største bassenget til akvariet. Innkjøp av en monitor slik at bildet kan direkte overføres til denne er en forutsetning. Styret mener dette vil gi akvariet særpreget og en nyhet som det vil snakkes om. Samtidig ser styret en mulighet i å endelig kunne ferdigstille det ubrukte rommet på akvariet. Styret mener at fargerik fisk er et trekkplaster i tillegg til dagens fiskemangfold og anser dette rommet som et ideelt utviklingsprosjekt for å kunne tilby dette. Markedsføringsmessig tror styret dette vil gi et løft og en verdi i form av at Drøbak Akvarium kan styrke sin markedsføring med fargerik fisk. Fargerik fisk er å regne som et blikkfang og en måte å få oppmerksomheten fra potensielle besøkende mener styret. En kombinasjon av disse tre idéene fra scenario A-B-E konkluderes med at vil gi akvariet et løft og at dette vil bringe flere besøkende til akvariet. Drøbak Akvarium blir større, får flere fiskearter og akvarier. Samtidig som besøkende opplever nyheter på akvariet. Nyheter som aldri før har blitt tilbudt. Styret er enige om at dette vil gi Drøbak Akvarium muligheten til å øke billettprisene betraktelig. Investeringskostnadene styret estimerer for å realisere dette scenariet er:

Ferdigstillelse av ubrukt rom	
materialer	35000
Akvarieutstyr	30000
Eksotisk fisk	25000
div	20000
Sum:	110000
GoPro kamera i basseng	
kamera	7500
Oppheng	2500
Monitor	10000
Div	5000
Sum:	25000
App utvikling	
App	80000
Utvikling for å forbedre	40000
Sum:	120000
Total investeringskostnad:	255000

Styret anser totalkostnaden som en overkommelig kostnad å investere i løpe av 2015. Styret skal forsøke å få kommunen til å sponse deler av investeringen gjennom offentlig støtteordning. Akvariet har kapitalen som er nødvendig for å realisere hele prosjektet dersom kommunen ikke er villig til å bidra. Styrets estimerer at investeringen vil gi mellom 500 000 og 600 000 NOK i økt omsetning i 2016. Dette forutsetter at billettprisene settes opp ytterligere 20 kr (antall årlig besøkende 30 000 x 20 kr = 600 000 NOK).

6.1 Refleksjon

Som daglig leder på Drøbak Akvarium var det spesielt utfordrende å skulle ta over driften av virksomheten samtidig som jeg skulle påbegynne masteroppgaven. Det viste seg at virksomheten hadde flere utfordringer ved seg enn først antatt. Dette medførte mye ekstra arbeid, men samtid en bratt læringskurve. Derfor har det vært helt essensielt å foreta flere prosesser parallelt for å komme i mål.

Aksjonsforskning kombinert med brukerdrevet innovasjon er i seg selv tidkrevende og komplekse metoder å bruke. En av de første utfordringene jeg støtte på var under rekrutteringsprosessen. Jeg fikk ikke rekruttert tilstrekkelig med deltakere for gjennomføringen av «Den Kreative Plattform», så jeg måtte gi det et forsøk nummer to. Brukerdrevet innovasjon med bruk av denne oppgaves

valgte metode krever også at alle deltakere møter opp til samme dag, tid og sted. Dette er i seg selv en større utfordring sammenlignet med for eksempel kvantitative spørreundersøkelser der respondentene i større grad har frihet til å velge når de skal gjennomføre for eksempel en spørreundersøkelse.

Selve metoden «Den Kreative Plattform» er en godt utviklet metode som det tar tid å beherske for å oppnå et respektabelt resultat. Derfor var jeg helt avhengig å få med meg mine to veiledere på gjennomføringen av denne. Metoden vurderes allikevel ikke mer omfattende enn at noen i varsomheten kan lære seg den og gjennomføre den i ulike sammenhenger internt og ut mot brukerne ved senere anledninger.

Det var både krevende og utfordrende å skulle få styret med seg på laget og få dem «like» interessert i tematikken - brukerdrevet innovasjon, metoden som ble brukt, og prosessen i sin helhet. Noe av grunnen til at disse utfordringene så seg gjeldende er antagelig sammensetning av flere elementer. Jeg opplevde i første introduksjonsfase ovenfor styret, at de ikke var opptatt av teoretisk forankring og at de på en måte anså seg selv som kompetente nok etter år i arbeidslivet. Det måtte flere forsøk til før styret endelig tok min tilnærming gjennom teorien til seg. Min erfaring er at innovasjonsteori er et relativt nytt fagfelt ikke alle har tilstrekkelig oversikten over. Mange tror det, men de besitter ikke nødvendig kunnskap for å forstå alle kreftene som er i sving ved innovering av en virksomhet. Huholm og Huse (2009) fant i denne sammenheng ut at ledere i norsk næringsliv ser på seg selv som mer kompetente til å komme opp med ideer til innovasjon, enn brukerne selv. Videre vil jeg trekke frem innovasjonshjulet til Rosted (2008), som tar for seg ulike steg knyttet til systematisk involvering av brukerne. Dersom man ikke har kjennskap eller forståelsen vedrørende denne modellen, vil det være vanskelig å forstå de ulike prosessene som settes i gang når man bedriver brukerinnovasjon. Noe jeg opplevde var et av elementene som forsinket min prosess knyttet til styrets interesse og engasjement. Dette var muligens også en av grunnene til at jeg møtte på utfordringer i forhold til å få styret til å samles utenfor de avtalte styremøtene. Dette kan skyldes at de ikke hadde tilstrekkelige innsikt rundt de ulike prosessene knyttet til et slikt forskingsopplegg, som igjen fører til at de ikke så det som like viktig som jeg gjorde. Grunnen til dette kan være at jeg ikke var flink nok til å informere de tilstrekkelig og at jeg ikke bygget opp riktige forventninger i forkant av gjennomføringen. Det kan også tenkes at jeg burde ha lært bort mer av min

kunnskap til gruppen, slik at de ville hatt et bedre utgangspunkt for å ta del i og se en større sammenheng fra start til mål.

På mange måter har det vært utfordrende å sitte i leder stolen samtidig som jeg forsøkte å holde meg så nøytral som mulig i tilknytning til forskningsopplegget. Blant annet gjennom at jeg har måttet fremme ønsker og behov til organisasjonen både som forsker og som daglig leder. Selv har jeg ikke fått noen indikasjoner fra ansatte eller styret om at dette har vist seg gjeldende som et problem.

Det å få styret engasjert og interessert i mitt studium var også en utfordrende prosess. Det var nødvendig med flere møter og gjennomgang av metoden som skulle brukes. Samtidig forsøkte jeg å gi informasjon vedrørende innovasjon, og viktigheten av å utnytte potensialet som jeg håpet skulle ligge i brukerdrevet innovasjon. Mangel på oppdatert kunnskap var helt klart den største utfordringen som møtte meg i møte med styret. Teoretiske aspekter ved endringsledelse (selv om dette ikke er tema for min oppgave) sier at for store endringer kan skape endringsvegring. Og dette var det første som slo meg i prosessen med styret, at de var tilbakeholdene i forhold til endring i form av utvikling av akvariet. Derimot ble dette snudd til engasjement og entusiasme når idéene fra brukerne ble presentert. Det var en oppvekker for de fleste i styret. I sammenheng med svarene og samtalene jeg har hatt med styret, ser jeg at de helt klart har blitt mer åpne for forandring og at interessen for innovasjon er voksende.

Ulempene med denne metodetilnærmingen er i mine øyne at den krever mye planlegging og den stiller krav til at forskeren evner å innhente data fra flere forskjellige områder samtidig. Analysering av resultatene lar seg heller ikke endimensjonalt transkriberes inn i et dataark, men må i stedet aktivt jobbes med og evalueres underveis gjennom hele prosessen. Metoden kan dermed virke avskrekkende for mange ved at det lett blir et relativt stort forskningsopplegg med mange ulike aspekter å håndtere. Dataene kommer gjennom aktivt arbeid og genereres fortløpende i reel tid. Dette har sine fordeler ved at man har konkrete data der og da, men forskeren må også avsette mye tid til denne prosessen.

Teoretiske utfordringer har det også vært. Det eksisterer utrolig mye teori på brukerdrevet innovasjon, men lite praksisteori for små virksomheter som vil arbeide med brukerdrevet innovasjon

6.2 Svakheter med studien

Som tidligere nevnt har aksjonsforskning fått mye positiv omtale, parallelt har metoden også fått negative kommentarer. Enkelte forskningsmiljøer er skeptiske til metoden, og mener at den ikke er til å stole på. Det hevdes også at det er vanskelig å innhente generaliserte resultater bygget på teori, noe som svekker validiteten til data innhentet fra denne metoden (Johannesen et al. 2011). I denne studien er det imidlertid ikke dataene som er interessante å generalisere, men «aksjonen», det vil si; den metodiske gjennomføringen. Med tanke på den systematiske og detaljerte redegjørelsen som er gjort av prosessen, ville det være mulig å generalisere og inspirere for liknende studier i andre virksomheter som står ovenfor samme type utfordringer.

I en aksjonsforskningsstudie kan det være krevende å kombinere min interesse som forskere og virksomhetens interesser. For eksempel kan jeg som forsker ha ønsker om resultat ved selve forskningsstudiet som ikke samsvarer med virksomhetens behov eller sammenfaller med retningen virksomheten ønsker å ta. Samtidig vil jeg si at det i denne studien og prosessen har vært en stor fordel å besitte kunnskap og interesser på begge sider av «bordet». Dette har hjulpet meg i å se realisme og sammenheng i resultatene underveis. Noe som har gitt meg verdifull kunnskap og lærdom i form av å skulle utvikle akvariet videre. Jeg vil også fremme det faktum at jeg på grunn av nettopp dette, kan evaluere og konkludere min egen forskning basert på forskningserfaring og synspunkter i form av hvorvidt resultatene er anvendbare i det praktiske. Noe jeg tror at en uavhengig forsker ikke ville klart i like stor grad. Konsekvensen av dette kan igjen være at uavhengige lesere av denne studien ikke anser den som uavhengig nok til å stole på resultatene, tross i at jeg påstår det motsatte.

7.0 Konklusjon og implikasjoner

7.1 Svar på problemstillingen

Oppgaven har som hovedformål å finne ut hvordan Drøbak Akvarium, som en type mindre virksomhet, kan benytte seg av brukerdrevet innovasjon med fokus på utvikling tross lite ressurser. På bakgrunn av dette ble hovedproblemstillingen utviklet.

«Hvordan kan små virksomheter benytte seg av brukerdrevet innovasjon?»

For å svare på dette var det nødvendig å utvikle delproblemstillinger som skulle gi svar på hvorvidt de ulike metodene hadde gitt resultater eller ikke.

Denne oppgaven forsøker å besvare realisering av utvikling gjennom bruk av brukerdrevet innovasjon. Jeg valgte å bruke «Den Kreative Plattform» som en metode for å generere idéer direkte fra brukerne for å se om dette kunne gi et utviklingspotensial. Dette gav opphavet til delproblemstilling 1):

«I hvilken grad vil brukernes ideer kunne være relevante for utviklingen av akvariets tilbud?»

Som et direkte resultat av «Den Kreative Plattform» satt Drøbak Akvarium igjen med over hundre (100) idéer og flere konsepttegninger. Etter å ha screenet idéene og presentert ulike scenarier til styret, på bakgrunn av utvelgelse av de beste idéene, kan jeg konkludere med at idéene fra brukerne har vært svært relevante og bidratt til at Drøbak Akvarium nå sitter igjen med en rekke ideer som er realiserbare.

Delproblemstilling 2) ble utarbeidet med tanke på at virksomheten Drøbak Akvarium har få ansatte, og at det derfor er viktig at virksomheten har et aktivt styre som et ledd i å redusere kostnader i form av innkjøp av ressurser utenifra. For Drøbak Akvarium er dette like viktig som i hvilken som helst annen bedrift å ha et aktivt styre som bidrar til utvikling og fremgang for virksomheten. På grunnlag av dette ble delproblemstilling 2) utformet, for å gi svar på hvorvidt styret ville la seg engasjere til utvikling gjennom denne metoden:

«I hvilken grad oppleves brukernes idéer å være relevante og gjennomførbare for utvikling av Drøbak Akvarium sitt tilbud? -Og vil styret la seg engasjere til videre utvikling basert på erfaringen med kreativ brukerinvolvering?»

For å svare på dette ønsker jeg nå å se tilbake på samarbeidsprosessen jeg har hatt sammen med styret. Etter workshopen hadde styret landet en egen utviklingsskisse basert på resultatet av idéene generert av brukerne fra «Den kreative Plattform». Konklusjonen på delproblemstilling 2) vil være at, det var utfordrende å få styret i det modus jeg ønsket, men at de til slutt lot seg engasjere til utvikling. Ved å dele prosessen i to, med en hoveddel med brukere og en strategisk del med styret, ble det med dette og med de forutsetningene som lå der, skapt et bedre grunnlag for virksomheten til å drive med brukerdrevet innovasjon.

Resultatet av forskningen totalt sett gir klare indikasjoner på at «Den Kreative Plattform» er en økonomisk gunstig metode å bruke for mindre virksomheter for å sikre innovasjon og utvikling. Samtidig er det tydelige funn på at prosessen kan være utfordrende og vanskelig å håndtere alene. Ut i fra egen erfaring med denne metoden, bør det legges opp til at man er flere personer sammen om å gjennomføre en slik omfattende prosess. Den endelige konklusjonen på hvorvidt prosessen har gitt fullgode resultater i form av suksess eller ikke, vil først vise seg etter realiseringen av det valgte idékonseptet.

7.2 Anbefalinger

7.2.1 Anbefaling for brukerdrevet innovasjon for små virksomheter

Teoretisk kan det rettes en ønskende tanke om at det gjennomføres flere studier som baserer seg på små virksomheter som er i startfasen av fornyelse eller innovasjons prosess. Denne oppgaven hentyder til at det er i denne fasen en liten virksomhet trenger å vite hva man skal gjøre og hvordan man skal gjøre det. Det ville vært meget interessant å skaffe til veie systematisk forskning innenfor brukerdrevet innovasjon knyttet til prosesser hos mindre virksomheter med små ressurser. Samtidig vil det være av stor relevans å la brukerne teste de utarbeidede konseptene i real-life for videre utvikling og for å kunne benytte brukerne videre i «prototyping» av sammensatte opplevelser. Her vil det ligge mer rom for metodeutvikling.

For små virksomheter som ikke vet hva de skal utvikle, innovere eller hvordan de skal gjøre dette, vil jeg komme med anbefalingen om at «Den Kreative Plattform» er en egnet metode for å avdekke muligheter og alternativer for videre utvikling. Desto mer spesifikke man klarer å definere hva man ønsker å innovere eller utvikle, desto større sannsynlighet er det for å oppnå gode realiserbare resultater. Det viktigste en liten virksomhet bør tenke på dersom den skal utnytte brukerdrevet innovasjon i likhet med hva denne oppgaven viser, vil være at virksomheten forbereder organisasjonen på det som skal skje. Denne oppgaven avdekker problemer knyttet til at organisasjonen manglet direkte kompetanse på området og at dette kompliserte prosessen noe. Videre bør man planlegge stegene i forhold til gjennomføringen godt. Når det er sagt, vil det være av stor verdi å legge opp til å etterprøve resultatene, særlig ved å teste resultatene på brukerne i real-life for å få en direkte tilbakemelding og respons på kvaliteten av resultatet.

7.2.2 Anbefaling for Drøbak Akvarium

For Drøbak Akvarium er min anbefaling at de jobber videre med styrets scenario. Drøbak Akvarium bør ikke implementere alt på en gang, men heller ta det stegvis. Det kan være lurt å realisere deler av scenariet og vurdere feedback fra brukerne fortløpende før neste del realiseres. På denne måten kan Drøbak Akvarium få erfaring med hvordan brukerne reagerer på de nye tjenestene og få med seg verdifull informasjon om hvorvidt brukerne liker det eller ikke. Dette gir Drøbak Akvarium et handlingsrom til å korrigere underveis. På denne måten vil det være tryggere for Drøbak Akvarium å realisere det nye idékonseptet.

Første fase, sikre inntekter: Gå til innkjøp av utstyr tilknyttet installering av GoPro kamera og bildeoverføring på monitor. Dette vil være en ny aktivitet på akvariet som gjør at billettprisen kan skrus opp.

Andre fase, forbedre tilbudet generelt: utvikle App med informasjon om artene. Krever mest ressurser, men vil gi brukerne av akvariet et løft i forhold til den totale opplevelsen. Og Appen vil gi muligheter for inntjening på sikt, dersom den utvikles til å dekke dette formålet. Noe som anbefales at gjøres.

Tredje fase, utvide akvariet: I siste fase bør Drøbak Akvariet utvidet tilbudet av fisk som presenteres og fokusere på å få nye akvarier og tilhørende nye arter slik at brukerne har noe nytt å oppleve på senteret. Siste trinn for Drøbak Akvarium bør være å teste idéene i alle tre faser på brukerne, evaluere resultatet og eventuelt gjøre nødvendige korrigeringer for å sikre en så god utvikling som mulig.

Samtidig med at disse tre fasene utføres vil det også være viktig for Drøbak Akvarium å få styret skikkelig engasjert og delaktig i driften av akvariet. Styret må bli enda flinkere til å aktivt bidra til verdiskapning og fungere som en del av organisasjonen i større grad.

8.0 Referanser

Bøker og artikler

Askheim, Ola Gaute Aas og Tore Grennes. 2008. Kvalitative metoder for Markedsføring og organisasjonsfag. Oslo: Universitetsforlaget.

Baldwin, C. and E. A. von Hippel. 2011. Modeling a Paradigm Shift: From Producer Innovation to User and Open Collaborative Innovation. *Organization Science* 22.6 (2011): 1399-1417. Institute for Operations Research and the Management Science (INFORMS).

Barney B. Jay. 1997. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Pearson Education, New Jersey.

Baskerville L. Richard og A. Trevor Wood-Harper. 2000. A critical perspective on action research as a method for information system research. *Journal of Information Technology* (1996) 11, 235-246.

Bogers Marcel, Afuah Allan og Bettina Bastian. 2010. Users as Innovators: A Review, Critique, and future Research Directions. *Journal of Management*. Southern Management Association.

Brydon-Miller Mary, Davydd Greenwood, Patricia Maguire. 2003. *Why action research?*. London: SAGE Publications.

Refert til; Reason, P, & Bradbury, H (Eds.). (2001). *Handbook of action research: Participative inquiry and practice*. London: SAGA Publicarions.

Byers. H, Thomas, Richard C. Dorf og Andrew J. Nelson. 2011. *Technology Ventures – From idea to enterprise*. Singapore: McGraw-Hill.

Drucker P. F. 1985. *Innovation and Entrepreneurship*. London: pan Books Ltd.

Gipsrud, Geir, Ulf Henning Olsson og Ragnhild Silkoset. 2011. *Metode og dataanalyse*. Kristiansand: Høyskoleforlaget – Norwegian Academic Press.

Gustavsen, Bjørn. 2008. *Action research, practical challenges and the formation of theory*. London: SAGE Publications.

Hippel. Eric Von. 2005. *Democratizing Innovation*. The MIT Press, Cambridge.

Hoholm Thomas og Morte Huse. 2009. Brukerdrevet innovasjon i Norge. Magma. <http://www.sivil.no/magma.asp?FILE=2008/05/0106.html>

Johannessen, Line Christoffersen og Per Arne Tufte. 2011. *Forskningsmetode – For økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag

Koen, A Peter, Greg M.Ajamian, Scott Boyce, Allen Clamen, Eden Fisher, Stavros Fountoulakis, Albert Johnson, Pushpinder Puri, og Rebecca Seibert. *Fuzzy Front End: Effective Methods, Tools, and Techniques*. Fra “The PDMA ToolBook 1- for New Product Development” – Paul Belliveau, Abbie Griffin, Stephen Somermeyer. 2002. John Wiley & Sons, Inc: New York.

Løwendahl Bente R og Fred Wenstøp. 2012. *Grunnbok i strategi*. Cappelen akademisk.

Mcgrath, Rita Gunther 2001. *Exploratory learning, innovative capacity, and managerial oversight*. *Academy of management journal*, vol 44, No. 1, 118-131. Columbia University.

Melrose J. Mary. 2001. *Maximizing the Rigor of Action Research: Why Would You Want To? How Could You?* Auckland University of Technologies.

Patterson, Christina. 2002. *Individual and organizational creativity*. Halifax, Nova Scotia, Canada.

Porter Michael (1990) *The Competitive Advantage of Nations*. Macmillan, London. Fra boken; (Tidd, Joe og John Bessant. 2013. *Managing Innovation – Integrating Technological, Market and Organizational Change*. 5th ed. Italy, Trento Srl).

-
- Rosted, J. 2008. How to Make Concept Innovation together with Users, Copenhagen, FORA.
- Schiffman G. Leon, Leslie Lazar Kanuk og Håvard Hansen. 2008. Consumer Behaviour – A European outlook. Pearson Education, UK.
- Schramm, Carl. 2004. “Building Entrepreneurial Economics”. “Foreign Affairs” (July). Hentet: 03.02.2015
- Silverman, David. 2011. Interpreting Qualitative Data. UK: SAGE Publication Ltd.
- Sørensen, Christian Malmkjær Byrge; Hansen, Søren. Den Kreative Platform. 2008. Aalborg Universitet, Danmark.
- Tidd, Joe og John Bessant. 2013. Managing Innovation – Integrating Technological, Market and Organizational Change. 5th ed. Italy, Trento Srl.
- Voss Chris og Leonieke Zomerdijsk. 2007. Innovation in Experiential Services An Empirical View. London Business School: aim research.
- Wise, E. og C. Høgenhaven. 2008. User-driven innovation: Context and Cases in the Nordic Region, Nordic innovation Centre project report.
- Whyte, William F. 1989. Advancing scientific knowledge through participatory action research. Sociological Forum 3:367-385. Referert i boken til; Johannessen, Line Christoffersen og Per Arne Tufte.2011. Forskningsmetode – For økonomisk-administrative fag. Otta: Laboremus Oslo AS
- Zahra, S og S. Das (1993). Innovation strategy and financial performance in manufacturing companies, in Production and Operations Management, vol 2 (1). Referert i artikkelen til Hoholm og Huse – Brukerdrevet innovasjon i Norge, 2009.

Hentet fra Nett:

Aalborg Universitet – «Den Kreative Plattform».

URL: <http://www.uva.aau.dk/Den+Kreative+Plattform/> (hentet: 22.02.2015)

Akvariet i Bergen.

<http://www.akvariet.no> (hentet: 04.03.2015)

Appfabrikken.

<http://appfabrikken.no/> (hentet: 19.05.2015)

Atlantehavsparken i Ålesund, akvarium.

<http://www.atlantehavsparken.no> (hentet: 02.03.2015)

Braadland Thor Egil, Svein Olav Nås, Trond Einar Pedersen, Tore Sandven og Finn Ørstavik. 2001. Innovasjon i norsk næringsliv: En ny oversikt. Norges Forskningsråd, Oslo.

<http://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/227837/STEPrapport2001-1.pdf?sequence=1> (hentet: 10.02.2015)

Den blå planet, akvarium i Danmark.

<http://denblaaplanet.dk/?gclid=CLOepaj458YCFQLncgodxREGiQ> (hentet: 04.03.2015)

Drøbak Akvarium nettside.

<http://drobakakvarium.no/> hentet: 06.01.2015

Drøbak Akvarium på Facebook;

<https://www.facebook.com/pages/Dr%C3%B8bak-Akvarium/227285837284893?fref=ts>

Forskningsrådet. 2015. Det norske forsknings og innovasjonssystemet – statistikk og indikatorer, (2014). URL:

<http://www.forskningsradet.no/servlet/Satellite?blobcol=urldata&blobheader=application%2Fpdf&blobheadernam1=Content-Disposition%3A&blobheadervalue1=+attachment%3B+filename%3D%2220141>

Kompletrapporrendelig201410.pdf%22&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1274505537435&ssbinary=true (hentet: 23.03.2015).

GoPro.

www.gopro.com hentet: 19.05.2015

Lovadata.no. 2015. Lov om stiftelser (stiftelsesloven).

https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2001-06-15-59 (hentet: 23.03.2015)

MAGMA – Econas tidsskrift for økonomi og ledelse. Publisert 8/2014, s. (63-71).

Scenarier som grunnlag for innovasjon. Gunnar E. Christensen, Suela Haxhiraj, Jon Iden, Leif B. Methlie.

http://www.magma.no/scenarier-som-grunnlag-for-innovasjon (hentet: 16.04.2015)

MAGMA – Econas tidsskrift for økonomi og ledelse. 2015. Styreutvikling, styreevaluering og verdiskapning av Morten Huse, (2013).

http://www.magma.no/styreutvikling-styreevalueringer-og-verdiskapning (hentet: 23.03.2015).

NSD Personvernombudet for forskning.

http://www.nsd.uib.no/personvern/ (hentet: 14.05.2015)

Rapport: Frogn Kommune, Kommunens innsats for turisme – reiseliv og næringsliv. 04.03.2013.

https://fil.frognpolitiker.no/offentlig/Utvalgsdokumenter/Kommunestyret/Kommunestyret%202013.04.22/Vedlegg/Sak%2031%20Reiseliv%20turisme%20n%C3%A6ring.pdf hentet: 03.03.2015.

Risør Akvarium, tilsvarende Drøbak Akvarium.

http://risorakvarium.no/ hentet: 07.03.2015

Statistisk sentralbyrå. 2015. Innovasjon i norsk næringsliv, 2010-2012. Lars Wilhelmsem og Claudia Berrios.

URL: https://www.ssb.no/teknologi-og-innovasjon/artikler-og-publikasjoner/_attachment/216532?_ts=14b2ff63aa8 (hentet: 23.03.2015)

Universeum i Göteborg, opplevelsessenter og akvarium.

<http://www.universeum.se/sv/> hentet: 06.03.2015

Utviklingsrapport utarbeidet av Drøbak Akvarium for Frogn og Akershus Fylkeskommune, 2015.

<https://fil.frognpolitiker.no/offentlig/Utvalgsdokumenter/Kommunestyret/Kommunestyret%202015.06.15/Vedlegg/Sak%2099%20-%20Dr%C3%B8bak%20akvarium/Dr%C3%B8bak%20akvarium%20Utviklingsrapport.pdf> Levert 18.03.2015.

9.0 Vedlegg

Vedlegg 1) Gruppens sammensetning – Kreativ dag på Drøbak Akvarium 12.mars

Deltaker	Alder	Bakgrunn	Vært med på "Den Kreative Plattform "før
Deltaker 1	30 +	Master I økonomi / finans, jobber innen finans. Vært på Drøbak Akvarium en (1) gang tidligere	Nei
Deltaker 2	40+	Master of Science, Direktør I et stort selskap, Vært på akvariet mange ganger	Nei
Deltaker 3	50+	Barne og ungdomsarbeider fagbrev, Har vært på akvariet mange ganger med barnehagene og privat	Nei
Deltaker 4	60+	Politi etterforsker, vært på akvariet mange ganger.	Nei
Deltaker 5	20+	Bachelor I markedsføring og salg, jobber som salgsansvarlig	Nei
Deltaker 6	70+	Aktiv I næringslivet I Akershus, vært på akvariet mange ganger	Nei
Deltaker 7	50+	Cand.mag/universitetet I oslo / norsk journalishøgskole, jobbet som journalist og kommunikasjonsrådgiver, Vært på akvariet mange ganger	Ja, men med en litt annen vri
Deltaker 8	40+	Driver eget firma, vært på akvariet mange ganger	Nei
Deltaker 9	20+	Holder på med utdanning, har vært på akvariet en gang	Nei
Deltaker 10	40+	Bachelor, Yrkesaktiv gjennom hele livet, har vært på akvariet flere ganger	Nei
Deltaker 11	20+	Holder på med master I marinbiologi, har vært på akvariet flere ganger	Nei
Deltaker 12	30+	Holder på med master I marinbiologi, har vært på akvariet flere ganger	Nei
Deltaker 13	50+	Yrkesaktiv, har vært på akvariet flere ganger	Nei

2015

Vedlegg 2) rekruttering til «Den Kreative Dag» via Facebook.

Hei alle sammen!

Vil du være med på å utvikle Drøbak akvarium?

Jeg er ansatt som ny daglig leder på Drøbak akvarium i tillegg tar jeg en mastergrad på NMBU, i entreprenørskap og innovasjon. Jeg er i gang med å skrive master oppgave som jeg retter mot Drøbak akvarium. Hva skal Drøbak akvarium gjøre videre? –det er i grunn dette jeg skal forske på. Derfor trenger jeg 16-20 personer som kan stille til en diskusjonsgruppe som vil bli fordelt på to dager på akvariet.

Hva innebærer dette?: Dette innebærer diskusjon om akvariet og hvilke aktiviteter, prosjekter eller annet akvariet skal satse på i sitt neste utviklingstrinn.

Dette blir en koselig, interessant og morsom dag!

Dersom du er interessert i dette kan du sende meg en mail og melde deg på til epost: marius.vodrup@drobakakvarium.no

Send meg en mail dersom det er noe du lurer på.

Vi finner en dag det passer for alle i løpe av februar.

Alle som blir med får som takk for bidraget, årskort på akvariet.

Med vennlig hilsen

Daglig leder / Master student

Marius Vodrup

Vedlegg 3) Utvidet informasjon etter påmelding til «Den Kreative Dag», sendt ut til alle som meldte seg på til «Kreativ dag» på Drøbak Akvarium.



- **Innovasjon og nytenkning** –
Drøbak Akvarium



Hei alle sammen,

Som dere alle vet, har jeg spurt dere om å være med på en kreativ dag på Drøbak Akvarium i forhold til å se på fremtidsmulighetene for Akvariet. Dette vil være en lærerik og viktig prosess for Akvariet og forhåpentligvis lærerik og givende for dere. Ved å delta hjelper dere både Drøbak Akvarium, men også meg personlig i forhold til å fullføre masteroppgaven min.

Målet med denne dagen er at vi skal se på hvilke muligheter som ligger i Akvariet per i dag og i hvilken grad vi kan utnytte disse. Det er dere som har ønskene og ideene og sammen skal vi komme frem til hva Akvariet bør satse på videre.

Det vil ikke bli lagret noen personopplysninger i forbindelse med gjennomføringen av opplegget. Jeg er kun ute etter deres tanker og ideer.

Den Kreative Plattform

Metoden “Den Kreative Plattform” er utviklet av Aalborg Universitet og som de selv skriver på sine hjemmesider (www.uva.aau.dk), «er dette en prosessmetode som skal skape kreativitet og nytenkning mens deltagerne arbeider eller blir undervist. Resultatet av dette er flere og mere nyskapende ideer, skape et engasjerende og kreativt miljø og sørge for at deltagerne utfolder seg mer kreative. Den Kreative Plattform brukes blant annet som driveren i innovative og entreprenørielle prosesser for å skape engasjement og motivere til nytenking». Takk til alle som har sagt seg villige til å delta, det betyr mye.

Med på laget

Jeg har vært så heldig å fått med meg to av min flinke veiledere og forelesere gjennom masterprogrammet mitt på NMBU, og det er disse to som kommer til å gjennomføre opplegget “Den Kreative Platform”. De er godt trent i metoden og har gjennomført denne en rekke ganger i flere ulike sammenhenger.

Førsteamanuensis, Elin Kubberød:

Elin Kubberød jobber til daglig som Førsteamanuensis handelshøyskolen, Norges miljø- og biovitenskapelige universitet (NMBU). Hun har en PhD i Consumer behaviour marketing og en master i food science and Technology.

Elin Kubberød har tidligere jobbet som forsker for Nofima og hatt en lederposisjon som markedssjef i Denomega.

Universitetslektor, Nils Sanne:

Nils Sanne jobber til daglig som høyskolelektor ved handelshøyskolen, Norges miljø- og biovitenskapelige universitet (NMBU). Han er siviløkonom (NHH 1999) og har praktisk pedagogisk utdanning (Hiø 2006).

Nils Sanne har tidligere jobbet som controller og distriktssjef i Esso Norge, eid tre Hi-Fi Klubben butikker i Østfold og jobbet som lektor i den videregående skolen med fagene matematikk, samfunnsøkonomi og entreprenørskap.

Praktisk info:

Servering:

Det vil bli servert kaffe, mineralvann, frukt

Belønning:

Alle deltakere får 2 (to) årskort som kan tildeles til hvem dere selv ønsker.

Oppmøte:

Tid: Torsdag 12. mars kl. 17:00

Sted: Drøbak Akvarium, konferanserommet.

Ta med: Godt humør, åpent sinn og gjerne en pc (sånn i tilfelle).

Med vennlig hilsen

Daglig leder / master student

Drøbak Akvarium / Entreprenørskap og innovasjon ved Handelshøyskolen

NMBU

Marius Vodrup

Mail: Marius.vodrup@drobakakvarium.no

Telefon: 934 83 924

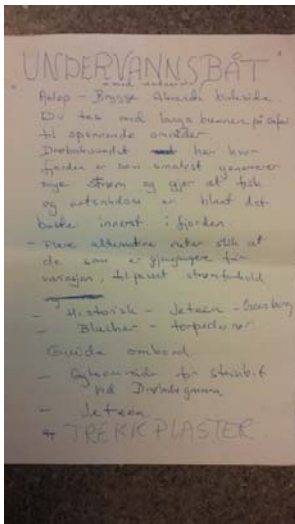
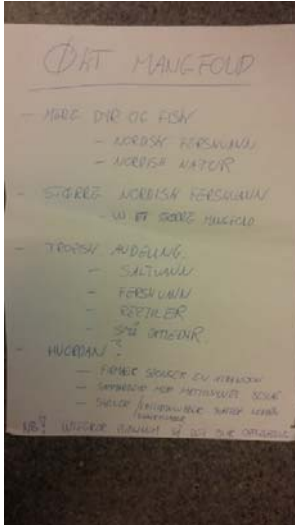
Vedlegg 4) Alle idéene fra «Den Kreative Plattform»

- 1 Undervannsbåt med vindu ut
Nye samarbeidspartnere, hotellnæringen, julehuset,
- 2 Oscarsborg
- 3 Utstilling sjøpattedyr
- 4 Guide med morsomme fiskehistorier
- 5 Gjøre det morsomt å komme hit
- 6 Flere haier
- 7 Båttur med marinbiologen
- 8 samarbeid med lokale fiskere
- 9 Ta med skoleklasser på båttur for å hente fisk til akvariet
- 10 Invitere til hygge aften med fiskesuppe mot betaling
- 11 Eget program for mating av fisken som publikum kan være med på
- 12 Få bedrifter fra oslo til akvariet med buss
- 13 Akvariet må ha ansatte som er tilstede blant publikum
- 14 Vorspiel før selskap
- 15 Et kjempe stort akvarium med masse fisk
- 16 Egen avdeling med reptiler
- 17 UV-film / Kino
Dele inn akvariet i flere forskjellige avdelinger med forskjellige
- 18 temaer
- 19 Få rokker
- 20 Foto utstilling
- 21 Større akvarier
- 22 Beachcombing
- 23 Tilby pakkeløsning, Oscarsborg- Drøbak akvarium
- 24 Arrangere kvelder med forsker som holder foredrag
- 25 Ansette noen som tar i mot de besøkende
- 26 Utvikle samarbeid med Biologen / UIO
- 27 Utvikle lokal field guide
- 28 Tilby kurs for akvarister
- 29 Forbedre informasjonen om fiskene i akvariene
- 30 Forskningscenter med bassenger
- 31 Egen utstilling for sjøgress
- 32 Lage en app med informasjon om fiskene, akvariet.
- 33 tilby Kano / kajakk turer

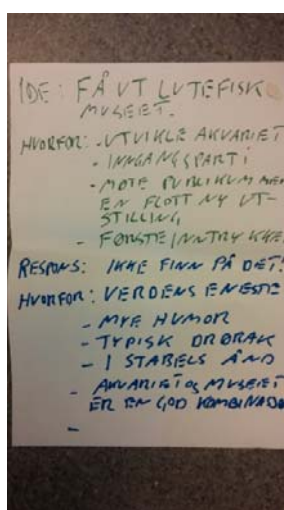
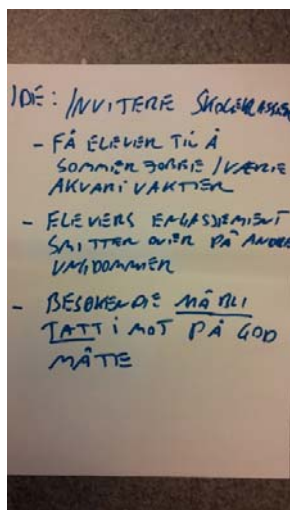
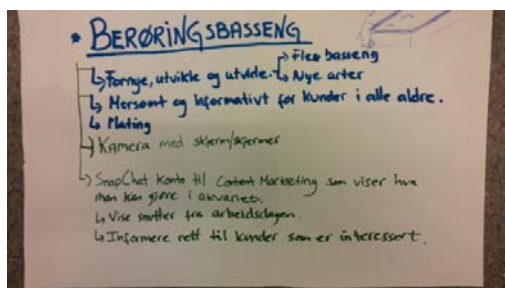
-
- 34 Lage ne egen venne klubb for akvariet
 - 35 se på nye målgrupper (foreninger)
 - 36 Utvide skoletilbudet
 - 37 Drive mer med annonsering og reklame
 - 38 Gjøre lokalene mer attraktive (pusse opp, fornye)
 - 39 Arrangere kortere fisketurer med båt (fokus barn)
 - 40 Dykkkurs
 - 41 Turer med dykkeklubben
 - 42 Båtsafari
 - 43 Flere eksotiske dyr / fisk
 - 44 Invitere foredragsholdere som trekkplaster
 - 45 Utvikle et bredere aktivitetstilbud i helgene
 - 46 samarbeide med fiskerne i Drøbak om fisketurer
 - 47 Selge egne klabbesnører
 - 48 Bruke kommunens informasjonsmuligheter
 - Gi kundene muligheten til å gi penger og navngi din egen
 - 49 fisk
 - 50 Sanseakvarium
 - Gå i samarbeid med skole og barnehager om et
 - 51 undervisningssamarbeid
 - 52 Konsept; fisk din egen middag
 - 53 Selfie med en steinbit
 - 54 Ha informasjonen om artene på engelsk / tysk i tillegg
 - 55 Kafe med salg av fiskekaker
 - 56 Åpne akvariet til fester, bursdager, julebord, bryllup
 - 57 Lutefisklag med noe attåt. Jultiden.
 - Inspira har et "bord" der du skal stoppe vannet. En morsom og umuli
 - 58 oppgave..
 - 59 Lage rebuser - spørsmål og finne svar i akvariet
 - 60 Selge dykkerkurs
 - 61 Kurslokaler for båtførerprøven
 - 62 Lag en maskot som kan brukes i undervisningsmaterieill
 - 63 Arrangere egne voksenkvelder vs barnedager
 - 64 Fortell mer om biotoper i akvariet
 - 65 Bedre infoskjermer ved akvariene
 - 66 Mer digitalisering
 - 67 Vise frem smådyr og alger, ikke bare fisk
 - 68 Glassvindu gulv ned i sjøen med lus om natten
 - 69 få flere spennende fisk, fjesing og blekksprut
 - 70 vis bilder av arter som er i fjorden som er sjeldne
 - 71 Nettbutikk
 - 72 Lysette akvariet mer spennende
 - Jobbe tettere med forskere som kan få opp kunnskapen hos
 - 73 akvariet
 - Arrangere egne temakvelder i akvariet med
 - 74 presentasjoner
 - 75 Lage et rom hvor man viser film / dokumentar
 - 76 Selge konferanse / møtelokaler
 - 77 Samarbeide med nordisk fil kino / Reklamere på kino når det kommer barnefilmer
-

	"find dorris".
78	Norske korallrev
79	Laget et eget tropisk rom Lage en stor sandkasse hvor barn kan grave frem skjell de kan ta med hjem
80	Fiskefestival med samarbeid med resten av sentrum /
81	Drøbak
82	Fiske fredager
83	Instagram #Drobakakvarium
84	Samarbeide med dykkerklubben mot voksensegmentet
85	Utvikle en app med informasjon om dyr
86	Snorkel tur
87	Quiz kveld
88	Skattejakt for ungene gjennom akvariet
89	Lage til en sittegruppe til de voksne inne på akvariet
90	Lys og varme
91	Akvarier fra forskjellige plasser i verden
92	Diorama over Blücher
93	Lage temadager "smak av havet" - tilberede mat utenfor
94	Tilby litt servering
95	Konkurranser for skoleklasser: identifisere fiske arter
96	Seminar om fisk
97	Kokkekurs om alternative måter å tilberede fisk på
98	Bedre og mer riktige plakater
99	Sylinder formet akvarium som er lyssatt
100	Eget basseng hvor man kan øve på kajakk og eskimorulle
101	Svøm med fiskene i et basseng
102	Snapchat (content marketing)
103	Aktivitetsdag hver måned - tur - spill - barn aktiviteter
104	Halv pris dag noen dager
105	Ha åpen dag en gang i måneden
106	Matfokus på skalldyr
107	Flere berøringsbasseng
108	Få tak i nye dyr som er spennende
109	Få ut lutefisk museet
110	Elever kan være akvariet guider
111	Foto muligheter, kurs og lignende
112	Lage et konsept barnebursdag
113	Glasstunnel

Vedlegg 5) Idéer og konseptutvikling fra «Den Kreative Plattform»



Vedlegg 4) Idéer og konseptutvikling fra «Den Kreative Plattform»



Vedlegg 6) Presentasjon Workshop med styret April 2015

Nr.	Ide / konsept ide fra brukerne:
A	Ha informasjon om artene på flere språk og utvikle en app til smarttelefon.
B	Arrangere bursdager og andre arrangementer.
C	Akvarier med GoPro kamera i vannet, med direkte overføring av bilde til skjerm.
D	Utvikle Lutfisk museet og utvide akvariet til disse arealene.
E	Tilby mer forskjellig fisk ikke bare fra Oslofjorden.

Vedlegg 7) Spørsmålskjema til styret vedrørende læring og utbytte ved styrevervet.

- 1) Har du i den tiden du har vært en del av organisasjonen endret syn på Drøbak Akvarium i forhold til hvilket potensial du tenker virksomheten har?
 - Dersom ja, hva var det som fikk deg til å endre syn?

- 2) Om du skulle plukket ut en ting Drøbak Akvarium har foretatt seg siden januar 2015 som du mener har vært bra for utviklingen av virksomheten, hva ville du trukket fram?

- 3) Hva er det viktigste, beste eller morsomste du har lært ved å være delaktig i Drøbak Akvarium?

- 4) Har resultatene av "Den Kreative Dag" gitt deg flere tanker og ideer om utvikling av akvariet?

- 5) Føler du at de ansatte ved Drøbak Akvarium sammen med styret besitter nødvendig kunnskap for innovasjon og utvikling av virksomheten?

- 6) Har prosessen fra januar til nå bidratt til at du tenker mer innovativt enn tidligere?

- 7) Jeg blir glad dersom du ønsker å komme med egne betraktninger som går på noe av det samme som over, bare å skrive med egne ord:

Vedlegg 8) Alle idéer fordelt på kategorier**Mat/Servering (4)**

Nr:	Ide/konsept:	Kommentar:
10	Invitere til hygge aften med fiskesuppe mot betaling	Eneste som kreves er redskaper til matlaging og komfyr
55	Kafe med salg av fiskekaker	Krever større plass og personell
57	Lutfisklag med noe attåt. (Jultiden)	Samarbeid med lokal restaurant?
106	Matfokus på skalldyr	

Akvarier/Fisk/utvikling av akvariet (28)

Nr:	Ide/konsept:	Kommentar:
3	Utstilling sjøpattedyr	Krever stor plass, kostbart og krevende, personell
6	Flere haier	Flere og større akvarier er nødvendig
13	Akvariet må bli mer spennende ved å utvikle artsmangfoldet og sysselsette kundene slik at de ikke bare går rundt å titter på egenhånd	Da trengs det flere akvarier og større plass.
15	Et kjempe stort akvarium med masse fisk	Dette er et stort ønske
16	Egen avdeling med reptiler	Hvor skal DA ha dette? Begrenset med plass
18	Dele inn akvariet i flere forskjellige avdelinger med forskjellige temaer	Vanskelig å få til pga plass mangel
19	Få rokker	DA har skater
21	Større akvarier	Plassmangel og kostnader
31	Egen utstilling for sjøgress	
39	Gjøre lokalene mer attraktive (pusse opp, fornye)	DA er i gang med dette, men drar kostnader
43	Flere eksotiske dyr / fisk	Krever andre typer akvarier/terrariumer
50	Sanseakvarium	

54	Ha informasjonen om artene på engelsk / tysk i tillegg	
58	Inspira har et "bord" der du skal stoppe vannet. En morsom og umulig oppgave..	Kostnader? Mulig et rom må bygges om?
64	Fortell mer om biotoper i akvariet	
65	Bedre infoskjermer ved akvariene	Innkjøp av skjermer og forme et system for visning av informasjon
67	Vise frem smådyr og alger, ikke bare fisk	
68	Glassvindu gulv ned i sjøen med lys om natten	
70	vis bilder av arter som er i fjorden som er sjeldne	Kostnader tilknyttet print anses som lave
72	Lyssette akvariet mer spennende	
78	Norske korallrev	
79	Laget et eget tropisk rom	Kostbart og det er nødvendig med spesialkompetanse
89	Lage til en sittegruppe til de voksne inne på akvariet	Innkjøp av sittegruppe
99	Sylinder formet akvarium som er lyssatt med maneter	
101	Svøm med fiskene i et basseng	Krever stort basseng og kapital
107	Flere berøringsbasseng	Plassmangel
109	Få ut lutefisk museet	Museet opptar plass som akvariet trenger, så dette ville gitt akvariet mulig for bredere utvikling
113	Glasstunnel	Koster masse, plassmangel

Arrangementer, kurs. Aktiviteter (24)

Nr:	Ide/konsept:	Kommentar:
7	Båttur med marinbiologen	Et samarbeid med marinbiologen er da nødvendig å opprette
9	Ta med skoleklasser på båttur for å hente fisk til akvariet	Båt må anskaffes og båt plass må skaffes

14	Vorspiel før selskap	Dette kan være forstyrrende for andre besøkende
22	Beachcombing	
24	Arrangere kvelder med forsker som holder foredrag	Her ligger alt til rette
28	Tilby kurs for akvarister	Krever mer kompetanse på hjemme akvarier
33	tilby Kano / kajakk turer	Innkjøp av kajaker og kursing av personell
36	Utvide skoletilbudet	Krever at DA utvikler et eget skoletilbud med undervisning
40	Selge Dykkerkurs	DA har et samarbeid med Drøbak dykkerklubb, så dette er mulig
41	Turer med dykkeklubben	
42	Båtsafari	DA trenger båt
44	Invitere foredragsholdere som trekkplaster	
45	Utvikle et bredere aktivitetstilbud i helgene	Hvilke aktiviteter?
46	samarbeide med fiskerne i Drøbak om fisketurer	
51	Gå i samarbeid med skole og barnehager om et undervisningssamarbeid	Ressurskrevende
52	Konsept; fisk din egen middag	
59	Lage rebuser - spørsmål og finne svar i akvariet	
61	Kurslokaler for båtførerprøven	Finne en samarbeidspartner
63	Arrangere egne voksenkvelder vs barnedager	Temakvelder?
81	Fiskefestival med samarbeid med resten av sentrum / Drøbak	Langsiktig gevinst?
86	Snorkel tur	I samarbeid med DUK?
87	Quiz kveld	
88	Skattejakt for ungene gjennom	

	akvariet	
97	Kokkekurs om alternative måter å tilberede fisk på	

Annet (31)

Nr:	Ide/konsept:	Kommentar:
2	Nye samarbeidspartnere, hotellnæringen, julehuset, Oscarsborg	
4	Guide med morsomme fiskehistorier	
5	Gjøre det morsommere å komme hit	Dette jobbes det med kontinuerlig
8	Samarbeid med lokale fiskere	DA har et samarbeid med lokal fisker som leverer mat til fiskene og fisker til akvariene
11	Eget program for mating av fisken som publikum kan være med på	Dette tilbyr DA til skoleklasser i dag, men kan utvikles til å tilbys publikum generelt
12	Få bedrifter fra Oslo til akvariet med buss	
17	UV-film / Kino	Her har DA alt nødvendig utstyr, mangler bare film
20	Foto utstilling	Dette kunne være en fin måte å dekorere veggene på
23	Tilby pakkelsøsing, Oscarsborg-Drøbak akvarium	Mulig DA ikke er på det samme nivået som Oscarsborg
25	Ansette noen som tar i mot de besøkende	Økonomien rår
26	Utvikle samarbeid med Biologen / UIO	Fomål?
27	Utvikle lokal field guide	
30	Forskningscenter med bassenger	Dette blir utvikling i en litt annen retning
32	Lage en app med informasjon om fiskene, akvariet.	Koster litt, men vil gi DA et løft og øke publikums opplevelsen
34	Lage ne egen venne klubb for	

	akvariet	
35	se på nye målgrupper (foreninger)	Kan utvikles
37	Drive mer med annonsering og reklame	Kan være kostbart
47	Selge egne krabbesnører	
48	Bruke kommunens informasjonsmuligheter	Få oversikt over de mulighetene, men helt klart en potensiell verdifull kanal
49	Gi kundene muligheten til å gi penger og navngi din egen fisk	
53	Selfie med en steinbit	Vanskelig å love bort dette, da steinbiten ikke nødvendigvis ligger stille
62	Lag en maskott som kan brukes i undervisningsmateriell	
71	Nettbutikk	Hva skal sleges?
73	Jobbe tettere med forskere som kan få opp kunnskapen hos akvariet	
80	Lage en stor sandkasse hvor barn kan grave frem skjell de kan ta med hjem	DA har begrensninger i forhold til plass
83	Instagram #Drobakakvarium	DA er på Instagram
92	Diorama over Blucher	Kostbart
100	Eget basseng hvor man kan øve på kajakk og eskimorulle	Krever utbygging
104	Halv pris dag noen dager	
105	Ha åpen dag en gang i måneden	
110	Elever kan være akvarie-guider	

Totalt: 87

Kostbare investeringer / krevende (24)

Nr:	Ide/konsept:	Kommentar:
1	Undervannsbåt med vindu ut	Krever store investeringer, kjøreopplæring og personell, pluss egen dokking/båtplass
3	Utstilling sjøpattedyr	Krever stor plass, kostbart og krevende,

		personell
13	Akvariet må bli mer spennende ved å utvikle artsmangfoldet og sysselsette kundene slik at de ikke bare går rundt å titter på egenhånd	Da trengs det flere akvarier og større plass.
15	Et kjempe stort akvarium med masse fisk	Dette er et stort ønske, men dette er kostbart og krever en større investering
18	Dele inn akvariet i flere forskjellige avdelinger med forskjellige temaer	Vanskelig å få til pga plass mangel
21	Større akvarier	Plassmangel og kostnader
32	Lage en app med informasjon om fiskene, akvariet.	Koster litt, men vil gi DA et løft og øke publikums opplevelsen
36	Utvide skoletilbudet	Krever at DA utvikler et eget skoletilbud med undervisning
39	Gjøre lokalene mer attraktive (pusse opp, fornye)	DA er i gang med dette, men drar kostnader
42	Båtsafari	DA trenger båt
43	Flere eksotiske dyr / fisk	Krever andre typer akvarier/terrariumer
55	Kafe med salg av fiskekaker	Krever større plass og personell
58	Inspira har et "bord" der du skal stoppe vannet. En morsom og umulig oppgave..	Kostnader? Mulig et rom må bygges om?
65	Bedre infoskjermer ved akvariene	Innkjøp av skjermer og forme et system for visning av informasjon
68	Glassvindu gulv ned i sjøen med lys om natten	
71	Nettbutikk	Hva skal sleges?
79	Laget et eget tropisk rom	Kostbart og det er nødvendig med spesialkompetanse
92	Diorama over Blucher	Kostbart
99	Sylinder formet akvarium som er lyssatt med maneter	
100	Eget basseng hvor man kan øve	Krever utbygging

	på kajakk og eskimorulle	
101	Svøm med fiskene i et basseng	Krever stort basseng og kapital
107	Flere berøringsbasseng	Plassmangel
109	Få ut lutefisk museet	Museet opptar plass som akvariet trenger, så dette ville gitt akvariet mulig for bredere utvikling
113	Glasstunnel	Koster masse, plassmangel

Gjennomførbare nå (56)

Nr:	Ide/konsept:	Kommentar:
2	Nye samarbeidspartnere, hotellnæringen, julehuset, Oscarsborg	
4	Guide med morsomme fiskehistorier	Dette har DA i dag, kan utvikles videre
6	Flere haier	Flere og større akvarier er nødvendig
7	Båttur med marinbiologen	Et samarbeid med marinbiologen er da nødvendig å opprette
9	Ta med skoleklasser på båttur for å hente fisk til akvariet	Båt må anskaffes og båt plass må skaffes
10	Invitere til hygge aften med fiskesuppe mot betaling	Eneste som kreves er redskaper til matlaging og komfyr
11	Eget program for mating av fisken som publikum kan være med på	Dette tilbyr DA til skoleklasser i dag, men kan utvikles til å tilbys publikum generelt
14	Vorspiel før selskap	Dette kan være forstyrrende for andre besøkende
12	Få bedrifter fra Oslo til akvariet med buss	Mulig DA dekker dette markedet med utleie av konferanserom som gjøres i dag
16	Egen avdeling med reptiler	Hvor skal DA ha dette? Begrenset med plass
17	UV-film / Kino	Her har vi alt nødvendig utstyr, mangler bare film
20	Foto utstilling	Dette kunne være en fin måte å dekorere veggene på
22	Beachcombining	Vil det være et marked for dette?

23	Tilby pakkeløsning, Oscarsborg-Drøbak akvarium	Mulig DA ikke er på det samme nivået som Oscarsborg
24	Arrangere kvelder med forsker som holder foredrag	Her ligger alt til rette
25	Ansette noen som tar i mot de besøkende	Økonomien rår, mulig å få støtte av kommunen?
26	Utvikle samarbeid med Biologen / UIO	Fomål?
27	Utvikle lokal field guide	
28	Tilby kurs for akvarister	Krever mer kompetanse på hjemme akvarier
31	Egen utstilling for sjøgress	
33	tilby Kano / kajakk turer	Innkjøp av kajaker og kursing av personell
34	Lage ne egen venne klubb for akvariet	
35	se på nye målgrupper (foreninger)	Kan utvikles
37	Drive mer med annonsering og reklame	Kan være kostbart
39	Gjøre lokalene mer attraktive (pusse opp, fornye)	DA er i gang med dette, men drar kostnader
40	Dykkekurs	DA har et samarbeid med Drøbak dykkerklubb, så dette er mulig
41	Turer med dykkeklubben	
44	Invitere foredragsholdere som trekkplaster	Kostnadsspørsmål
45	Utvikle et bredere aktivitetstilbud i helgene	Hvilke aktiviteter?
46	samarbeide med fiskerne i Drøbak om fisketurer	
47	Selge egne krabbesnører	
48	Bruke kommunens informasjonsmuligheter	Få oversikt over de mulighetene, men helt klart en potensiell verdifull kanal
49	Gi kundene muligheten til å gi penger og navngi din egen fisk	

50	Sanseakvarium	
51	Gå i samarbeid med skole og barnehager om et undervisningssamarbeid	Ressurskrevende
52	Konsept; fisk din egen middag	
54	Ha informasjonen om artene på engelsk / tysk i tillegg	
56	Åpne akvariet til fester, bursdager, julebord, bryllup	DA kan utvikle utleietilbudet
57	Lutfisklag med noe attåt. (Jultiden)	Samarbeid med lokal restaurant?
59	Lage rebuser - spørsmål og finne svar i akvariet	
61	Kurslokaler for båtførerprøven	Finne en samarbeidspartner
62	Lag en maskott som kan brukes i undervisningsmateriell	
63	Arrangere egne voksenkvelder vs barnedager	Temakvelder?
64	Fortell mer om biotoper i akvariet	
67	Vise frem smådyr og alger, ikke bare fisk	
70	vis bilder av arter som er i fjorden som er sjeldne	Kostnader tilknyttet print anses som lave
72	Lyssette akvariet mer spennende	
73	Jobbe tettere med forskere som kan få opp kunnskapen hos akvariet	
78	Norske korallrev	
81	Fiskefestival med samarbeid med resten av sentrum / Drøbak	Langsiktig gevinst?
86	Snorkel tur	I samarbeid med DUK?
87	Quiz kveld	
88	Skattejakt for ungene gjennom akvariet	
89	Lage til en sittegruppe til de	Innkjøp av sittegruppe

	voksne inne på akvariet	
104	Halv pris dag noen dager	
105	Ha åpen dag en gang i måneden	
110	Elever kan være akvarie-guider	

Vedlegg 9) Pilot-barnebursdag

Utdrag mail 28.04.2015

[Jeg har sjekket med Drøbak kino, som forteller følgende:](#)

Ja vi tilbyr barnebursdag og dette er veldig populært. I 2014 hadde vi over 100 bursdager.

Tilbudet vi gir er som følger:

Vi låner ut rom gratis. Vi har to rom som brukes det ene tar opp til 20 personer og det andre opp til 35 personer. Rommene har stol og bord, men resten ordner foreldrene selv (pynt, tallerkener, glass, mat etc..) vi har kjeler og plater for pøsekoking.

Billettene er vanlig pris, men alle går som barn og hver 6 billett er gratis.

De fleste kommer to timer før forestilling, så bruker de den første timen til klargjøring. Det holder med en time bursdag før filmen starter.

Hilsen

Pål Andresen

Resultat pilot-barnebursdag:

Hei

Tusen takk for en fin opplevelse på søndag! Bare glade barn og stor stemning!

Legger ved noen bilder så du kan se hvordan det var og hvordan vi hadde det. Din ansatte var veldig hyggelig, og det var ekstra gøy med matingen. Og selv om det ble til tider var litt høylytt, sa hun at det bare var fint med litt liv derJ

Jeg tenker at dette er noe dere absolutt burde gå videre med! Jeg har mottatt mange forespørsler fra interesserte foreldre, og det skulle ikke forundre meg om du får noen henvendelser fremover.

Jeg sendte info om hvordan de gjør de med bursdager på kinoen. Nå har jeg hørt også med Peppes, som tar kr 150 pr barn (for mat og drikke, der er det jo ingen underholdning), Heer grendehus som er et lokale som leies ut tar de kr 1000-1200 for, Underhuset (disco) koster visstnok 3000 – så vet du litt hva det ligger på.



Takk igjen – og håper alle fiskene var i god form på mandag morgen. Mvh Sigrid

Vedlegg 10) Presentasjon og gjennomføring av «Den Kreative Dag» 2015.

DRØBAK AKVARIUM

Drøbakfjordens maritimbiologiske sentral

Velkommen til en Kreativ ettermiddag på akvariet!

Marius Voldrup,
Master student – Entreprenørskap og Innovasjon, NMBU
Daglig leder – Drøbak Akvarium

I samarbeid med
Nils Sævi og Elin Kubberød, fagansvarlige Entreprenørskap og Innovasjon, Handelshøyskolen NMBU



Planen for dagen

1. Oppleve den Kreative Plattform: Trene opp kreativiteten og lære nye teknikker
2. Få frem, dele og beskrive ideer som kan utvikle Drøbak Akvarium videre

Visjon



“Drøbak Akvarium skal være et levedyktig akvarium som tilbyr unike opplevelser og formidler kunnskap om havet. DA ønsker å bli den foretrukne opplevelses aktør på Østlandet og gi publikum en ny og annerledes innstikk i havets mystiske verden”.

Hva skal vi være?

- Nytenkende
- Spennende
- Koselig
- Lokalt
- Kunnskapsformidler
- Annerledes
- Opplevelsesarena



Om Drøbak Akvarium

- Etablert i 2001 som en stiftelse
- Tradisjoner langt tilbake i tid
- Ny organisasjon og nytt styre i 2015
- Stiller ut dyr fra oslofjorden



Hvor er vi nå?

- Vi fornyer oss
- Oppussing
- Det er store forventninger til oss
- Akvariet drives mer profesjonelt
- Vi vet ikke helt hva vi skal satse på i fremtiden



Samarbeidspartnere og ressurser

- Kommunal støtte
- Prosjektmidler 2014/2015 VKD, Sparebankstiftelse, Lennox med fler...
- Samarbeider med: DUK, Northern-Explorers, ScubaFjord, Julehuset, kommunen
- 4 ansatte + 6 i styret



Den kreative plattform



Kreativitet

- Vi trenger kreativiteten til å utvikle noe nytt
- Handler om anvendelse av kunnskap:
 - Å bli bedre til å bruke vår etablerte kunnskap på nye måter
 - Bruke mer av det vi allerede besitter
- I psykologisk forskning defineres kreativitet som en evnen til å komme med nye og originale ideer som har en nytteverdi



Å lete etter nye løsninger med ekspertise tekningen.....

Allan W Snyder:

“Nobody finds it more difficult to view the world in new ways than an expert”



Instructions

Count how many times the players wearing white pass the basketball.



Vertikal tenkning og horisontal tenkning



Oppfatning om kreativitet

Kaos  Styrt kreativitet 



“3 D cases”

Språk = Atferd = Innstilling



Din beste venn



Den kreative plattformens regler

- Vi har ingen felles pauser mens vi jobber
- Ved behov meld deg momentant ut:
 - Toalettbesøk, røyke
 - Hvis du er siltet eller har behov for pause
 - MEN kom fort inn igjen
- Ta aldri med deg noen andre - ta pause alene

Den kreative plattformens regler

- Vi fokuserer på oppgavene
- Spørsmål skrives umiddelbart når de oppstår og settes opp på “spørsmålsveggen”. Tar til slutt
- Mobiler og klokker samles inn

Din beste venn

- Post-it
- Penn
- SKRIV ALT NED- ja ALT!



Vi tar tiden underveis..

DRØBAK AKVARIUM

Drøbakfjordens maritimbiologiske sentral

Oppdraget

I dag skal vi skape nye forretningsideer, aktiviteter og se på muligheter for akvariet



Mål for 2015

- Snu omdømme til akvariet
- Utvikle et mer attraktivt tilbud
- Flere besøkende
- Øke omsetningen
- Etablere en kompetent organisasjon med god bedriftskultur
- Få kommunen enda mer delaktig i fremtiden til akvariet



Veien videre

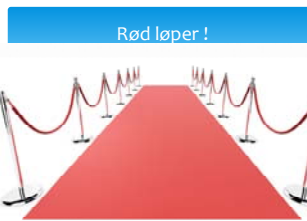
- Utvikle tilbud og aktiviteter
- Utvikle nye utstillinger og utnyttede arealer
- Utvidelse av markedet: Nye kundegrupper og målgrupper
- Nye samarbeidspartnere som kan hjelpe oss videre
- ?



Innovasjon – tenke nytt Kom opp med nye ideer som Drøbak Akvarium kan leve av!



Lykke til!



Rød løper!



3 D case



Individuell Idégenerering

Tøm hodet for ideer

1. Skriv ned så mange ideer som mulig
2. En ide per post-it lapp
3. Ingen ideer er dumme, skriv ned alt selv om det virker usansynlig (ikke evaluer ideene)

Denne oppgaven gjøres i stillhet uten å kommunisere med noen



3 D case



Heng alle deres ideer opp

- Gå sammen i grupper på 3-4
- Gi hver idé en 2 sek presentasjon for de andre mens du henger opp ideene på flip over ark på vegg (alle gjør dette)
- Gå rundt å se på alle de andre ideene

Velg deg en idé

- Alle plukker seg ut den ideen du er mest fascinert av uten å tenke på realisme eller gjennomføring
- Bruk 8 minutter til å gå rundt for å finne akkurat den ideen

3 D case

Finne sammen to og to

Presentasjon og Respons

- Hver bruker 5 minutter for seg selv på å beskrive ideen litt mer detaljert (beskrive ideen på A4 ark)
- Presenter så ideen for den andre (2 min, vi sier ifra)
- Den som ikke presenterer, gir respons om muligheter som han/hun ser i ideen og stiller åpne spørsmål
- Ta i mot de tilbud du får og bruk dem: Den som ikke presenterer noterer ned nye tanker som kan utvikle ideen på post-it
- Den som "eier" ideen samler post it og noterer ned egne stikkord og alle innspill og nye muligheter som kom opp for ideen

Regler for respons

Si aldri:

- NEI...
- Ja, men...
- Det går ikke....

Si alltid

JA og....

Og så...

Still åpne spm: "hva skjer så", "hvordan tenker du", "hvem .."

Oppsummering

- Det lages en kort beskrivelse per ide på et A4 ark
- Skriv navnet ditt på ideen

Idepresentasjon

- Fortsett i samme par
- Hjelpe hverandre med å lage idekonsept

Utarbeid et idékonsept på A3 poster

- Kort beskrivelse av ideen
 1. Hva går ideen ut på?
 2. Hvem henvender ideen seg til?
 3. Hvordan kan man generere inntekter på ideen?
- Bruk illustrasjoner, tegninger og modeller

Vi lager "Showroom"



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Postboks 5003
NO-1432 Ås
67 23 00 00
www.nmbu.no