



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Masteroppgave 2021

30 stp

Handelshøyskolen

Bærekraftig Destinasjonsutvikling Et aksjonsstudie på Nordkapp

Sustainable Destination Development

An action research study on Nordkapp

Cassandra Ulleberg og Emilie Bærulfsen

Master i Entreprenørskap og innovasjon



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Forord

Det er med vemod etter to år med studier på Handelshøyskolen NMBU at vi skriver forord. Dette markerer slutten på atten års skolegang, noe som både er skummelt og spennende. Det å skrive en masteroppgave setter i gang hele følelsesspekteret og de siste månedene har vært en berg-og-dalbane. Det kommer ikke frem i oppgaven hvor mye vi har klødd oss i hodet og frustrasjonen det medbragte. Vi blir ikke overrasket dersom vi oppdager noen grå hår etter endt oppgave. Det er med et smil vi sitter her og skriver disse forordene, da vi har lært mye om oss selv, hverandre, og ikke minst hvor gøy det har vært når vi har følt mestringsfølelse underveis.

Vi vil begynne med å uttrykke vår takknemlighet til alle som har vært involvert og bidratt til denne masteroppgaven, uten dere hadde vi ikke klart det. Først ønsker vi å takke Nordkapp Kommune for det fantastiske tilbudet, veiledning og støtte vi har mottatt gjennom hele året. Videre skylder vi en stor takk til Yngve Kristiansen fra Nordkapp kommune og Marius Grønning, biveileder, for å ha satt i gang den Tverrfaglige Masterklassen. Det har vært en minnerik opplevelse vi ikke ville vært foruten. Ikke minst skylder vi en stor takk til vår fantastiske veileder, Elin Kubberød. For utmerket tilsyn og motivasjon, og for å veilede oss i riktig retning, med gode og verdifulle innspill. Vi vil også takke alle deltakerne som har vært villig til å delta i en nokså krevende prosess, uten dere hadde vi ikke klart å fullføre studien vår.

Videre vil vi også takke familie og venner for moralsk støtte og oppmuntring i en ellers annerledes tid. Vi som gruppe er takknemlige for at vi har klart å samarbeide på et profesjonelt nivå. Fra november til juni har vi kontinuerlig motivert hverandre, og som et resultat har vi en avhandling vi er stolte av å presentere.

Det er med et smil om munn og glede vi kan ønske dere en riktig god lesing!

Sammendrag

Bakgrunn: Nordkapp Kommune er en av Norges nordligste kommuner og ligger forholdsvis adskilt til med dårlig infrastruktur. På internasjonal basis er Nordkapp en av de største turistattraksjonene i Nord-Norge, og er i dag hovedsakelig tilrettelagt masseturisme gjennom cruisevirksomheter. En kan derfor se på reiselivet i Nordkapp som en særdeles viktig bidragsyter til opprettholdelse av bosetting, lokal verdiskapning og arbeidsplasser for samfunnet. Som en påvirkning av den globale pandemien har Nordkapp Kommune blitt hardt rammet med lite tilstrømninger av internasjonal turisme. Vi ønsker med dette å se på hva som skal til for at flere nordmenn ønsker å feriere til Nordkapp, for derigjennom å bidra til en destinasjon som er mer bærekraftig i fremtiden.

Hensikt: Hensikten med denne studien har vært å undersøke hvorvidt Vesentlighetsanalyse og Design Thinking kan integreres som et rammeverk for bærekraftsrettet innovasjon, og hvilket bidrag denne metodekombinasjonen kan ha i utvikling av en mer bærekraftig destinasjon. For å kunne svare på dette har vi utformet følgende problemstilling: Hvordan kan Nordkapp lykkes med destinasjonsutvikling gjennom bærekraftsrettet innovasjon?

Metode: For at en skal kunne besvare problemstillingen har vi valgt å benytte oss av aksjonsforskning som metodetilnærming. Videre har det blitt gjennomført en fullverdig Design Thinking-prosess bestående av tre faser, hvorav den første innsiktsfasen integrerer Vesentlighetsanalysen og dens tre steg. Gjennom den påfølgende idé- og testfasen av Design Thinking-prosessen har vi valgt å implementere de vesentlige innsiktene fra Vesentlighetsanalysen som designprinsipper for en helhetlig innovasjonsprosess. Kvalitative datainnsamlingsmetoder har stått sentralt gjennom studien, eksempelvis workshop og samtaler. I tråd med prinsipper for bærekraftsrettet innovasjon har vi benyttet oss av et bredt brukerperspektiv, bestående av interessenter fra tre paneler: aktører, turister og innbyggere. Disse tas med som premissgivere for innovasjon gjennom hele oppgaven.

Funn og implikasjoner: Studien har integrert to metodeverktøy som ikke har blitt benyttet tidligere til bærekraftsrettet innovasjonsformål. Implementering av en ny metodikk er en krevende og kompleks oppgave, som krever innsats og motivasjon. Prosessen utført gjennom studien gav gode implikasjoner for at den integrerte metodikken kan bidra til bærekraftsrettet innovasjon for en destinasjon, og har bidratt med verdifull innsikt over de mest vesentlige bærekraftige utfordringene destinasjonen står ovenfor gjennom fokus på brukerbehov. Vi håper studien vil motivere reiselivsaktører til å implementere metodikken for å fremme bærekraftsrettet innovasjon.

Nøkkelord: bærekraftsrettet innovasjon, destinasjonsutvikling, Nordkapp, bærekraftig turisme og -reiseliv, Design Thinking og Vesentlighetsanalyse

Abstract

Background: Nordkapp is one of Norway's northernmost municipalities and is relatively separated by poor infrastructure. On an international basis Nordkapp is one of the largest tourist attractions in northern Norway and is of today mainly adapted for mass tourism through cruises. Therefore, one can look at tourism in Nordkapp as a particularly important contributor to the maintenance of settlement, local value creation, and jobs. As an impact of the global pandemic, Nordkapp Municipality has been hit hard with little influx of international tourism. With this, we want to look at the possibilities for an increased amount of Norwegian tourism to Nordkapp, in order to contribute to a destination that is more sustainable in the future.

Purpose: The purpose of this study has been to investigate whether Materiality Analysis and Design Thinking can be integrated into a framework for sustainability-oriented innovation, and what contribution this combination of methods can have in the development of a more sustainable destination. In order to be able to answer this, we have formulated the following thesis statement: How can Nordkapp succeed with destination development through sustainability-oriented innovation?

Method: In order to be able to answer the problem definition, we have chosen to use action research as a methodological approach. Furthermore, a full-fledged Design Thinking process consisting of three phases has been carried out, of which the first insight phase integrates the Materiality Analysis and its three steps. Through the subsequent idea and test phase of the Design Thinking process, we have chosen to implement the essential insights from the Materiality Analysis as design principles for a holistic innovation process. Qualitative data collection methods have been central throughout the study, such as workshops and interviews. In line with the principles of sustainability-oriented innovation, we have used a broad user perspective, consisting of stakeholders from three panels: actors in the tourist industry, tourism, and citizens of Nordkapp. These are included as premise providers for innovation throughout the thesis.

Findings and implications: The study has integrated two methodology-tools that have not been used previously for sustainability-oriented innovation purposes. Implementing a new methodology is a challenging and complex task, which requires both effort and motivation. The process carried out through the study gave good implications that the integrated methodology can contribute to sustainability-oriented innovation for a destination and has contributed valuable insight into the most significant sustainable challenges the destination faces through a focus on User Needs. We hope the study will motivate actors in the tourist industry to implement the methodology to promote sustainability-oriented innovation.

Keywords: sustainable oriented innovation, destination development, the North Cape, sustainable tourism, Materiality Analysis and Design Thinking

Begrepsforklaring

Vi har valgt å lage en forklaring av ord som brukes i denne studien. Dette for at den respektive leseren får en fullstendig forståelse av begrepene benyttet

Refererer til relevante interessentgrupper for Nordkapp som en destinasjon: reiselivsaktører, innbyggere og turister.

Interessentgruppe

Interessentpanel

Refererer til deltakere av ulike paneler som representerer en av de tre interessentgruppene

Refererer til de tre fasene til Design Thinking-metodikken.

Fase

Steg

Refererer til de tre stegene til Vesentlighetsanalyse-metodikken.

Innholdsfortegnelse

Forord	I
Sammendrag	II
Abstract	III
Begrepsforklaring	IV
Innholdsfortegnelse	V
1.0 Introduksjon	1
1.1 Bakgrunn for studien	1
1.2 Bidrag og relevans	2
1.3 Formålet med studien	2
1.4 Oppbygning av oppgaven	3
2.0 Casebeskrivelse - Destinasjon Nordkapp	4
2.1 Turistnæringen i Nordkapp Kommune	4
2.2 Turistnæringen i Nord-Norge	4
2.3 Koronaens påvirkning på turistnæringen	4
3.0 Teoretisk rammeverk	6
3.1 Destinasjonsutvikling i et bærekraftig perspektiv	6
3.2 utfordringer knyttet til bærekraftsrettet innovasjon	12
3.3 Vesentlighetsanalyse som verktøy for å oppnå bærekraftsrettet innovasjon	13
3.4 Design Thinking som verktøy for bærekraftsrettet innovasjon	18
3.5 Oppsummering og delproblemstillinger	22
4.0 Metode	24
4.1 Aksjonsforskning som metode og tilnærming	24
4.2 Aksjonsforskningsprosessen	25
4.3 Metodeutvikling og gjennomføring for de tre aksjonsfasene	28
4.4 Fase 1: Innsiktsfase for avdekking av brukerbehov gjennom Vesentlighetsanalyse	28
4.5 Fase 2: Idégenerering for bærekraftig destinasjonsutvikling	39
4.6 Fase 3: Testing og utforming av prototype	46
4.7 Studiets kvalitet i aksjonsforskningen	48
5.0 Resultat og analyse	51
5.1 Resultat fase 1, DT: Datainnsamling av brukerbehov	51
5.2 Resultat fase 2, DT: Idégenerering	55
5.3 Resultat fase 3, DT: Prototype og Test	58
5.4 Overordnet analyse av prosessen	60
6.0 Diskusjon og refleksjon	62
6.1 Diskusjon og refleksjon av delproblemstilling én	62
6.2 Diskusjon og refleksjon av delproblemstilling to	66
7.0 Konklusjon	70
7.1 Overordnet konklusjon	70
7.2 Kunnskap til destinasjon Nordkapp	71
7.3 Svakheter og begrensninger ved studien	71
7.4 Anbefaling til videre forskning	72
8.0 Bibliografi	73
9.0 Vedlegg	80

1.0 Introduksjon

1.1 Bakgrunn for studien

Gruppens medlemmer studerer begge Entreprenørskap og Innovasjon, og tar del i årets Tverrfagelige Masterklasse. For året 2021 var caset Nordkappregionen, der studenter fra Entreprenørskap og Innovasjon ved Handelshøyskolen og By-regionplanlegging ved Landsam har gått i samarbeid med lokale aktører om å utvikle problemstillinger av verdi for regionen gjennom fire masteroppgaver. I løpet av både høst- og vårsemesteret har den Tverrfaglig Masterklassen vært på studietur til regionen og forfatterne av denne masteroppgaven gjennomførte i tillegg studentpraksis hos to viktige aktører i regionen - bedriftsklyngen Nordkappregionen Næringshage og destinasjonsselskapet Visit Nordkapp. Studentpraksisens varighet var på tre uker, der oppgavene var strategi-og markedsplanlegging for reiselivsnæringen i regionen. I tillegg til dette har forfatterne hatt en måned med datainnsamling i Nordkapp.

På internasjonal basis er Nordkapp en av de største turistattraksjonene i Nord-Norge og er i dag hovedsakelig tilrettelagt masseturisme gjennom cruisevirksomheter. En kan derfor se på reiselivet i Nordkapp som en særdeles viktig bidragsyter til opprettholdelse av bosetting, lokal verdiskaping og næring, som skaper arbeidsplasser over hele samfunnet. I en ringvirkningsanalyse fremlagt av Arctic-365 kommer det frem at Nordkapp kommune har mistet om lag 115 millioner kroner i inntekt i 2020, som resultat av en kollaps i turismen grunnet koronapandemien, noe som er en nedgang på ca 75 prosent sammenlignet med året før (Menon Economic, 2020).

Arctic-365 (2020) skriver videre at en kan anta at pandemien trolig vil ha en påvirkning på reiselivsattferden hos fremtidige turister. Det vil derfor være svært interessant å se på turistnæringen de kommende år og i det langsiktige perspektiv, i og med at Nordkapp generelt har slitt med nasjonal turisme. En slik utvikling i reiselivet krever et nytt samspill mellom aktører og andre interessenter som innbyggere og turister. En sentral problemstilling blir derfor å se på hvordan en kan inkludere disse ulike interessentperspektivene på en hensiktsmessig måte.

Dette kan løses ved å benytte seg av en metodetilnærming kalt Vesentlighetsanalyse, som vanligvis har vært brukt for bærekraftsrapporteringsformål. Ved å integrere denne i et innovasjonsperspektiv med Design Thinking (heretter referert til som DT) som hovedtilnærming, er målet å bidra til å løse noen av de utfordringene destinasjon Nordkapp står overfor.

1.2 Bidrag og relevans

DT er en relativt nyetablert innovasjonsmetodikk, og har blitt brukt til å avdekke kundebehov og samspill mellom aktører og interessenter i innovasjonsprosessen (Carlgren, 2013, s.20). Det er derfor relevant å se om anvendelsen av Vesentlighetsanalyse og DT sammen kan tilføre verdi i reiselivsnæringen. Studien blir gjennomført i samarbeid med lokale aktører med lang erfaring innen reiseliv, lokale innbyggere og norske turister. DT er noe utbredt innenfor reiseliv og tjenestenæring, mens Vesentlighetsanalysen hovedsakelig kun har vært benyttet for bærekraftsrapportering. Det eksisterer dermed svært lite forskning og implementering av metodikken til studiets formål. Vår studie kan dermed bidra til forskning på Vesentlighetsanalyse og DT i den bestemte konteksten, nemlig reiselivsbransjen og destinasjonsutvikling.

Bærekraftsrettet innovasjon for en destinasjon som Nordkapp innebærer store utfordringer som integrering av et komplekst innovasjonsområde og tilegnelse av brukerbehov hos ulike interessenter. En brukerorientert metodikk som DT og Vesentlighetsanalyse tvinger oss til å hele tiden å gå et skritt tilbake for å få en dypere forståelse av hvor skoen trykker hos interessentgruppene, slik at en treffer bedre med innovasjonen. Denne kombinasjonen av metodikk vil være nyttig med tanke på nye perspektiver til bærekraftsrettet innovasjon.

I denne oppgaven har vi ingen konkret casebedrift, men ønsker å ta for oss destinasjonen som helhet. I studien får vi testet i hvilken grad metodikken leverer av verdi og om den kan bidra til en bærekraftig destinasjonsutvikling. Videre hvordan dette kan videreutvikles til nye konsepter, samtidig som den kartlegger bærekraftige utfordringer. Det antas at destinasjoner har etablerte innovasjonspraksiser, og vi håper at vår metode kan brukes i allerede eksisterende praksis og til bærekraftsrettet innovasjon.

1.3 Formålet med studien

Formålet med aksjonsforskningsstudien er å teste ut hvordan innovasjonsmetodikken DT og Vesentlighetsanalyse kan integreres for bærekraftsrettet innovasjonsformål. Dette for å kunne kartlegge hvilke utfordringer destinasjon Nordkapp står overfor og hvordan en kan innovere på utfordringene for å kunne bli med bærekraftig i fremtiden. Gjennom systematisk bruk av aksjonsforskning som metode og ulike verktøy skal en ta utgangspunkt i de mest vesentlige utfordringene til de ulike interessentgruppene ved å benytte seg av DT og Vesentlighetsanalyse som designkriterier for bærekraftsrettet innovasjon.

Problemstillingen utforsket i denne oppgaven lyder dermed som følger:

Hvordan kan Nordkapp lykkes med destinasjonsutvikling gjennom bærekraftsrettet innovasjon?

1.4 Oppbygning av oppgaven

I kapittel to presenteres casebeskrivelsen av Nordkapp kommune. Videre i kapittel tre vil oppgavens teoretiske rammeverk bli presentert. Her starter vi med å presentere destinasjonsutvikling i et bærekraftig perspektiv, hvor vi videre går i dybden på bærekraftig turisme og -reiseliv, bærekraftsrettet innovasjon og dens betydning. Avslutningsvis forklarer vi Vesentlighetsanalysen og DT som en innovasjonsprosess, som vil være metodikken benyttet i denne masteren. Oppsummert vil kapitlet kunne ut to delproblemstillinger som danner grunnlaget for aksjonsforskningen.

Kapittel fire omhandler hvordan aksjonsforskningen foregikk og hvordan datainnsamlingsmetoder benyttet kan inkorporeres med hverandre. Datainnsamlingen vil være strukturert etter de fem stegene i aksjonsforskningssyklusen. Videre vil resultatene fra metoden bli presentert under kapittel fem. I kapittel seks diskuteres oppgavens funn opp mot det teoretiske rammeverket og delproblemstillingene fremlagt i kapittel tre. Avslutningsvis vil vi i kapittel syv konkludere hvordan metodikken svarer på den satte problemstillingen og hvordan den kan benyttes for bærekraftsrettet innovasjon for en destinasjon.

2.0 Casebeskrivelse - Destinasjon Nordkapp

2.1 Turistnæringen i Nordkapp Kommune

Nordkapp er en kommune i Troms og Finnmark Fylke. Kommunen omfatter Magerøya, den nordøstlige delen av Porsangerhalvøya og den vestlige delen av Sværholthalvøya. Befolkningen besto i 2020 av 3,162 innbyggere, hovedsakelig fordelt på de to tettstedene Honningsvåg og Nordvågen, i tillegg til fiskeværene Gjesvær, Skarsvåg, Repvåg og Kamøyvær, alle på Magerøya (Askheim, 2021). Reiselivsaktørene opptrer på alle tettbebyggelsene rundt om på øya og tilbyr i dag diverse safariaktiviteter, ekspedisjoner, kunst og suvenirer. Av overnattingstilbud finnes det både hoteller, gjestehus, vandrerhjem og campingplasser (Booking.com, u.å.).

2.2 Turistnæringen i Nord-Norge

Ifølge Arctic-365 sin analyse av nordnorsk reiseliv har det nordnorske reiselivet utviklet seg i en positiv retning de siste årene (Berglund og Skallerud, 2020). Sett bort ifra økt omsetning, har det blitt et større fokus på bærekraftig utvikling, utvikling av flere helårsarbeidsplasser, kompetanseutvikling, og økt bevissthet om kvalitet og samarbeid mellom bedrifter og regioner. Den raske veksten og utviklingen har bydd på noen utfordringer. Til tross for det positive skiftet er det fortsatt lav verdiskapning i bedriftene, svakt samarbeid mellom næringen, og relativt ujevn strøm av turister. Sistnevnte har skapt trafikktopper på enkelte destinasjoner og påfølgende lav utnyttning av produksjonskapasiteten (Berglund og Skallerud, 2020).

Epinion utførte høsten 2020 en undersøkelse om nordmenns ferier i Nord-Norge sommeren samme år (Holm, 2020). Undersøkelsen viste at kun 12 prosent av alle norgesreiser gikk til Nord-Norge og at det er de som er mest fornøyd med sin norgesferie. Sammenlignet med de andre landsdelene, viser undersøkelsen at andelen av yngre turister (i alderen 18-30 år) som ferierte i Nord-Norge var langt større enn andre aldersgrupper. Det som skiller seg negativt ut derimot, er mangelen på sanitære forhold som forårsaker mye forsøpling i naturen. Med høy vekst og utvikling medfører det et ansvar om å ta vare på naturen og stedene. Destinasjoner som Tromsø, Lyngen og Vegaøyene er kvalifisert for "Merket for bærekraftig reisemål", og andre destinasjoner i Nord-Norge følger etter (Berglund og Skallerud, 2020). Dette viser at bærekraft har blitt en viktigere verdi i Nord.

2.3 Koronaens påvirkning på turistnæringen

Koronapandemien har siden 12. mars 2020 medført en rekke utfordringer både for norske og utenlandske myndigheter. Dette har ført til en rekke tiltak for å begrense smittespredning, noe som har gått hardt utover turistnæringen. Den store variasjonen i den økonomiske situasjonen hos

reiselivsaktører vil, ifølge Engebretsen og Jakobsen (2020), medføre konkurs for enkelte aktører grunnet inntektsbortfall. Som en konsekvens av dette vil flere mennesker bli permittert, eller i verste tilfelle miste jobben. Hvor stor påvirkning dette vil ha varierer fra destinasjon til destinasjon. Alle reisemål i landet, og da spesielt Nord-Norge vil bli rammet av sysselsettingstapet og inntektstapet som følge av koronapandemien. Ifølge ringvirkningsanalysen utført av Arctic-365 (2020), hadde Nordkapp kommune et sysselsettingstap på 56 prosent i 2020 sammenlignet med året før. Konsekvensene etter pandemien vil ramme hardest for de destinasjonene som er mer internasjonalt rettet, slik som Nordkapp Kommune (Arctic-365, 2020).

Berglund og Skallerud uttrykker i en kronikk skrevet høsten 2020 for Arctic-365 at de frykter en utarmet reiselivsnæring for Nord-Norge etter pandemien, med en helårsnæring som kun er tilbake til sesongdrift; dette i tråd med at det trolig blir et annerledes reiseliv i årene som kommer. Reiselivet preges av kortere reiser og i mindre grupper. I tillegg kan en forvente noe høyere krav til kvalitet og at betalingsvilligheten vil gjenspeile dette. Kortere reiser fører til færre betalte døgn på eksempelvis hoteller. Dette kan medføre at konsekvensene på lang sikt trolig vil bli et svekket omdømme for turistnæringen, noe som igjen påvirker konkurransekraften. Det vil derfor være et behov for innovasjon i reiseliv ved å eksempelvis utdanne unge mennesker til å arbeide med reiseliv og opplevelser, spesielt med fokus på å utvikle reiselivsnæringen på en mer bærekraftig måte. For å kunne oppnå dette er det viktig å ha et økt fokus på brukerdrevet innovasjon, verdiskapning og ivaretagelse av natur og miljø.

Arctic-365 sammen med Menon utarbeidet i 2020 en analyse som tar for seg markedsmulighetene i Nordkapp kommune etter korona. Tabell 2.1 viser kundeprofilen til Nordkapp kommune, skilt mellom tre hovedsegmenter (innholdsbransjene) - utenlandske gjester, norske gjester og lokalbefolkningen (Menon, 2020). Analysen og tabellen indikerer vesentlige forskjeller mellom norske og utenlandske turister. Etter endt studentpraksis fikk vi erfare at norske turister som oftest reiser til Nordkapp - oftest kun Nordkapp-plataet - som en dagstur. Videre vil tall fra SSB vise til at nordmenn totalt reiste på 11,1 millioner yrkes- og feriereiser i eget land i 2019 (SSB, 2020). Hovedmotivasjonen er derfor å se på hvorfor ikke flere nordmenn ønsker å feriere til Nordkapp, på lik linje som den internasjonale turismen. Ved å benytte oss av brukerdrevet innovasjon, ønsker vi å se nærmere på hva det er som mangler av turisttilbud for å kunne få flere norske turister til å reise til Nordkapp og bli over en lengre periode. I tillegg til hvordan destinasjon Nordkapp kan bli mer bærekraftig i fremtiden.

Tabell 2.1: Kundeprofilen til Nordkapp kommune (Menon, 2020).

	Utenlandske gjester	Norske gjester	Lokalbefolkning
Overnatting	70 %	16 %	14 %
Servering	10 %	40 %	50 %
Aktivitet/kultur	40 %	55 %	5 %

3.0 Teoretisk rammeverk

3.1 Destinasjonsutvikling i et bærekraftig perspektiv

Bærekraftig destinasjonsutvikling handler om å skape økonomisk levedyktighet, ta vare på kulturelle og lokale verdier, naturen og miljøet på en slik måte at det vil bestå og ha en positiv utvikling for fremtidige generasjoner (Lierne utvikling, 2016). Bærekraftig destinasjonsutvikling vil derfor kreve en mer helhetlig og koordinert innsats på tvers av næringsaktører, turister, lokalbefolkning og forvaltning. Innovasjon Norge definerer bærekraftig destinasjonsutvikling på følgende måte: *“et systematisk arbeid for helhetlig utvikling av et sted, reisemål og destinasjon basert på turistenes ønsker og behov, lokalsamfunnets ønsker og behov, og bærekraftige helhetsperspektiv for utvikling, samt reisemålets forutsetninger og muligheter”* (Innovasjon Norge, u.å).

Destinasjonsutvikling er et vidt begrep. Det kan derfor være hensiktsmessig å bryte ned begrepet for å få en bedre forståelse av hva det faktisk betyr. Med det kan en definere destinasjon på følgende måte: *“en destinasjon er et geografisk område - stort eller lite - hvor det finnes kommersielle opplevelser muligheter og forpleiningstilbud i forbindelse med opphold som varer minst ett døgn”* (Viken, 2008). Videre kan en definere utvikling som *“en samlebetegnelse for en rekke samfunnsendringer som antas å bidra til bedre sosiale og økonomiske forhold”* (Eggen, 2020). Destinasjonsutvikling vil videre være med på å skape merverdi for kunden, og kan i tillegg differensieres fra konkurrenter for å få et større konkurransefortrinn (Jervan og Pettersen, 2003). Fyall, Garrod og Wang (2012) understreker også at konkurranse blant aktører er stimulerende for å levere et helhetlig reiselivsprodukt.

En gjentagende utfordring med destinasjonsutvikling er at det er svært utfordrende for enkeltaktører alene å endre på noe. En destinasjon består av flere aktører innenfor ulike næringer, og med destinasjonsutvikling er det nødvendig at alle er åpne for strategier som strekker seg lengre enn aktørenes individuelle behov (McLennan, Ruhanen og Ritchie, 2010). Aktører vil derfor være avhengig av å ha et godt samarbeid for å drive utviklingen fremover. Dette vil påvirke konkurransedyktigheten til destinasjonen som helhet og styrke de enkelte aktørenes overlevelse.

Professoren Arvid Viken (2016) presiserer at viktigheten av et godt lokalsamfunn er sentralt for destinasjonsutvikling, grunnet at det vil skape en helhetlig og autentisk opplevelse for den besøkende turist. Turistdestinasjoner med et sterkt lokalsamfunn bestående av innbyggere og aktører vil derfor ha en stor innvirkning på destinasjonsutviklingen. De negative konsekvensene av turisme kan skape misnøye blant lokalbefolkningen grunnet miljøkriminalitet. Dette kan være miljøkriminalitet i form av slitasje på attraksjoner, ødeleggelse av vegetasjon og miljøforurensning, som alle er svært omdiskuterte aspekter i reiselivslitteraturen (Walaas og Jacobsen, 2016). Hvis lokalbefolkningen

oppfatter turisme negativt, kan dette smitte over på turistenes opplevelse av destinasjonen (Diedrich og Garcia-Buades, 2009).

I arbeidet med destinasjonsutvikling må fokus være på å skape et sted som skal være interessant å besøke og det må være aktiviteter, attraksjoner eller opplevelser den enkelte ønsker å ta del i.

Forfatter Ann-Jorid Pedersen (2015) definerer opplevelser som salgsbare aktiviteter som gir brukeren følelsesmessig verdi. Videre understreker hun at aktørene må se på opplevelsesbasert verdiskaping på en helhetlig måte der disse fem hovedområdene er integrert; 1) transport, 2) servering, 3) aktiviteter og opplevelser, 4) akkommodasjon og 5) formidlingsaktiviteter.

I takt med økte klimaendringer, kan en se en økende trend rundt miljøbevissthet. Det å fremme Norge som et bærekraftig reisemål handler i stor grad om å utvikle bærekraftige destinasjoner. Videre handler det om å tiltrekke seg mer ansvarlig og bærekraftig turisme som har et ønske om å bevare kulturell egenart og miljø, og som i større grad verdsetter kvalitetsopplevelser tilknyttet natur, kultur og det kulinariske (Regjeringen, 2007).

3.1.1 Bærekraftig turisme og reiseliv

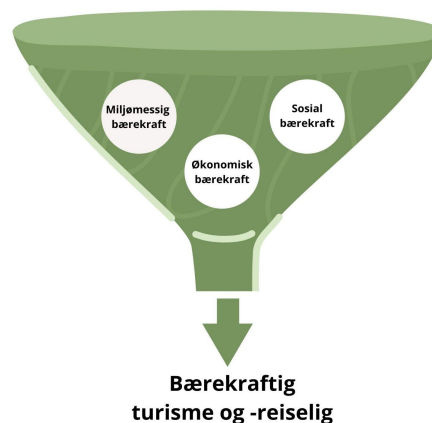
Verdens Turismeorganisasjon (heretter referert til som WTO) definerer turisme som menneskelige aktiviteter der en reiser vekk fra nærområdet for eksempelvis jobb, ferie, fritid eller andre årsaker (UNWTO, 2021). En kan si at alle former for turisme innebærer reising, men ikke alle former for reiseliv innebærer turisme. Dette er fordi de reisende kan deles inn i to grupper som omhandler *andre reisende* slik som eksempelvis arbeidere eller pendlere og *besøkende*, som ifølge WTO, er besøkende i form av turister som tilbringer minimum en natt borte fra sitt nærmiljø (UNWTO, 2021). Det er sistnevnte form for reisende, altså turister, en vil ta utgangspunkt i for denne studien.

De siste årene har økningen av turister som ferierer verden over gjort reiseliv til den største bransjen i verden. Dette resulterer i at mange mennesker samler seg for å se de samme attraksjonene, og det beveger seg fra turisme til masseturisme, som kan by på en rekke utfordringer. Samtidig som turisme skaper gode inntekter, skaper det også en rekke utfordringer, spesielt som en konsekvens av masseturismen. Dette kan være utfordringer som eksempelvis overturisme og skade av natur. Det er derfor viktig å bygge opp under et ansvarlig reiseliv (bærekraftig reiseliv) som et førstevalg for de som skal reise i fremtiden.

Masseturisme blir definert som *“the act of visiting a leisure destination with large amounts of people at one time”* (UNWTO, 2021). Den store utviklingen i masseturisme kan sees i sammenheng med den teknologiske forbedringen. Utvikling innen teknologi har gjort det mulig for turister å undersøke, finne og bestille reiser over nett. I tillegg har forbedringen innen transport bidratt til økning av

masseturisme, da en kan transportere et stort antall mennesker på kort tid. Som en konsekvens av teknologiutviklingen har masseturismen hatt en negativ innvirkning, da flere fagartikler peker på at masseturisme har en potensiell destruktiv innvirkning på samfunnet, kultur og miljø - eksempelvis *The Journal of Destination Marketing og Management (2018)*. Ifølge NHO Reiseliv (u.å.) vil den globale turismen innen år 2030 øke med 66 prosent. En slik økning byr på en rekke muligheter innen norsk reiseliv, men det innebærer også ansvar og forpliktelse overfor landets natur og miljø.

De siste årene har masseturisme og dens negative innvirkning skapt en rekke debatter og diskusjoner. En gjenganger i de ulike debattene er temaer som masseturismens påvirkning på natur, miljø- og klimapåvirkninger, lokal økonomi og verdiskaping i tillegg til lokalsamfunnet og reiselivets samspill. De ulike temaene står alle sentralt i forståelsen av bærekraftig turisme og reiseliv, og kan illustreres i en traktmodell som anvist i figur 3.1, bestående av tre pilarer: miljømessige, økonomiske og sosiale forhold. Traktmodellen gjenspeiler seg i David B. Weaver (2017) sin tredimensjonale modell, se figur 3.2, for hva som er bærekraft i bærekraftig turisme, der bærekraft kan sees i sammenheng med den tredelte bunnlinjen (heretter referert til som TBL) (Elkington, 2004).



Figur 3.1: Tre bærekrafts pilarer i en "traktmodell"



Figur 3.2: Sammenhengen mellom de tre aspektene ved bærekraftig turisme og -utvikling

TBL fungerer som en god innfallsvinkel når en skal forstå bærekraft innenfor turisme. Dette fordi det fungerer på en måte som tillater en å se, vurdere og måle påvirkningen turismen har på samfunnet og miljøet den opptrer i, og de økonomiske aspektene, også kjent som de tre p-ene for bærekraft - *“People, planet & profit”* (Elkington, 1999; Economist 2009). Pilarene tar for seg områdene til det lokale og ikke-lokale, samt “bærekraftsgraderingen”, med andre ord, graden av bærekraft som kan følges. Det er viktig å erkjenne at det er klare sammenhenger mellom de tre pilarene ved turisme, der bærekraftig turisme handler om å maksimere effektene som er positive og minimere de negative. For å minimere de negative effektene av masseturisme, har destinasjoner med masseturisme valgt å fokusere mer på geoturisme, som handler om å *“ivareta, forsterke og fremheve et steds lokale egenart – miljø, kultur, estetikk, kulturarv – og som kommer lokalsamfunnet til gode”* (SNL, 2020). Videre har Innovasjon Norge bestemt at norsk reiselivsvirksomhet skal baseres på geoturisme (SNL, 2020) for å støtte opp under nettopp dette. En må i større grad fokusere på å oppnå bærekraftige resultater gjennom turismeutvikling, hvor geoturisme er et skritt i riktig retning.

Det var Verdenskommisjonen for miljø og utvikling (Brundtland-kommisjonen) som første gang tok i bruk begrepet “bærekraftig turismeutvikling” i sin rapport *“Our common future”* i 1987 (Brundtland og Dahl, 1987). I rapporten ble bærekraftig turismeutvikling definert som *“utvikling som imøtekommer dagens behov uten å ødelegge mulighetene for at kommende generasjoner skal få dekket sine behov”* (Sporstøl, 2019). Definisjonen inneholder to begreper hvor konseptet med *behov* tar spesielt utgangspunkt i de fattiges behov og evnen til å møte dagens og fremtidens behov. Det var ikke før i 1997 under De Forente Nasjoners (heretter referert som FN) konferanse at ordet *bærekraft* fikk mye oppmerksomhet og markerte starten på miljøansvar og miljøbevissthet hos en rekke bransjer, inkludert reiselivsbransjen. En begynte derfor i større grad å fokusere på bærekraftig turisme, i håp om å minimere de negative konsekvensene påført som et resultat av masseturismen.

Bærekraftig turisme handler om å ta hensyn til nåværende økonomiske, miljømessige og sosiale innvirkninger, i tillegg til fremtidens, ved å dekke behovene til turistene, vertssamfunnet, miljøet og turistnæringen (UNWTO, 2021). Bærekraftig turisme blir ifølge Richard Butler (1999) kategorisert som *grønn turisme* da den ikke er en del av masseturismen. Med *grønn turisme* eller *grønt reiseliv* menes det at det er både økt verdiskapning og sysselsetting innad i destinasjonen. Weaver (2017) hevder i sin forskning at all turisme eksisterer som en del av en stadig mer globalisert masseturisme. Dette har medført noe problematikk da en ikke kan motbevise at destinasjoner med masseturisme ikke er bærekraftige på lang sikt. I tillegg til at det er vanskelig for en destinasjon å ikke ha noe form for innvirkning på nærmiljøet.

Ifølge Bramwell og Bernard (1993) sin artikkel *“Sustainable Tourism: An Evolving Global Approach”*, er bærekraftig turisme en positiv tilnærming ment for å redusere spenninger mellom

tilreisende, miljøet og vertsnasjonen. Turisme har både positive og negative påvirkninger der enkelte effekter er mer langvarige enn andre. Hovedgrunnen til at det er viktig å skille mellom de tre pilarene for bærekraftig turisme og reiseliv er at det alltid vil innebære påvirkning på naturen og andre elementer ved en destinasjon. Reiselivet vil derfor ha en svak tilnærming til *bærekraftig utvikling*, der økonomisk vekst anses som en forutsetning. Kunsten med bærekraftig turisme er å finne balansen mellom å maksimere de positive faktorene samtidig som en kontrollerer det negative avtrykket påført av turismen.

Utarbeidede retningslinjer for utvikling av bærekraftig turisme og -reiseliv vil være gjeldende for alle type former for turisme og i alle typer destinasjoner, inkludert masseturisme. Bærekraftig turismeutvikling krever dermed deltakelse fra flere interessentperspektiv. Det å kunne oppnå bærekraftig turisme krever nøye tilsyn av konsekvenser og innføringer av korrigerende tiltak og er med andre ord en kontinuerlig prosess. Videre bør bærekraftig turisme opprettholde et høyt nivå av tilfredshet blant turistene, samtidig som den øker bevissthet rundt aktuelle bærekraftsutfordringer for de relevante interessentene (UNWTO, u.å.).

Ettersom Norge er et land bestående av rik natur med høye fjell, grønne skoger og vakre innsjøer, gir dette gode argumenter for å satse mer på bærekraftig turisme og -reiseliv. Bærekraftig reiseliv handler om å skape en reiselivsnæring som ivaretar de ulike behovene til de reisende uten å skade for fremtidens reisende (NHO Reiseliv, 2016). Begrepet *sustainability* (bærekraft) betyr å opprettholde. Butler (1999) hevder at den “korrekte” definisjonen av begrepet *bærekraftig reiseliv* derfor blir en form for reiseliv som er i stand til å opprettholde sin levedyktighet i et område i all fremtid. I lys av å oppnå et mer bærekraftig reiseliv er et voksende segment innenfor bærekraftig turisme *naturbasert turisme*, som blir ansett som en viktig faktor for en bærekraftig utvikling (Mehmetoglu, 2007; NHO reiseliv, u.å.). Den stadig voksende urbaniseringen fører til at en kommer lenger vekk fra naturen (Coghlan og Buckley, 2012), hvor en i senere tid har begynt å finne veien tilbake gjennom naturbasert turisme (Langørgen, 2007). Med naturbasert turisme menes det “*mennesker som søker et maksimalt perspektiv i forståelsen av sine kosmiske vilkår*” (Næss, 1999; NHO, u.å.). Naturbasert turisme handler om å delta på opplevelser som er i kontakt med naturen. Det finnes en rekke former for naturbasert turisme (Tangeland og Aas, 2011), eksempelvis *økoturisme*, der økoturisme er turisme som “*vektlegger den reisendes økologiske, sosiale og kulturelle ansvar, og som ønsker å fremstå som et alternativ til kommersiell masseturisme eller såkalt charterturisme*” (SNL, 2020).

Det er naivt å anta at turisme som er naturbasert turisme automatisk vil være mer bærekraftig, fordi naturbasert turisme også kan forårsake miljøkriminalitet i form av masseturisme. Mange former for alternativ turisme som eksempelvis økoturisme, ligger i svært sensitive og sårbare miljøer, med et moderat bruksnivå og har i mange tilfeller begrenset infrastruktur. Det konkluderes med at den største

utfordringen med bærekraftig utvikling i sammenheng med turisme og reiseliv er å ikke innføre småskala aktører, men å gjøre eksisterende utvikling av masseturisme så bærekraftig som mulig (Butler, 1999). Turisme skaper mange fordeler og muligheter, det er derfor ekstra viktig å se turisme i miljøssammenheng og at de er avhengig av hverandre for å kunne styrke forholdet mellom turisme, miljø og fattigdomsbekjempelse. Turisme har gjennom tidene blitt sett på som en lønnsom næringssektor, som for det meste, har medført få reguleringer når det kommer til miljøfaktorer. De kommersielle organisasjonene, store og små, handler etter Dawkins prinsipp om egeninteresse med minimale endringer i måten de driver forretninger på. Den raske veksten i turisme har ført oss inn i en fase der mulighetene for å tjene raskt ved å utnytte seg av det som ble ansett som fritt tilgjengelige naturressurser virket som en god måte å drive virksomheten på (UNWTO, u.å)

3.1.2 Kriterier for utvikling av et bærekraftig reiseliv

Bærekraftsindikatorerne - de miljømessige, sosiale og økonomiske faktorene - blir benyttet for å kartlegge innovasjonsinnsatsen i bærekraftig reiseliv. Innovasjon Norge utviklet i 2007 ordningen “Merket for bærekraftig reisemål”, se tabell 3.1 (Innovasjon Norge, 2020). Merkeordningen tilbyr destinasjonen et verktøy for å systematisk arbeide for en bærekraftig utvikling, og handler om hvordan destinasjonen over tid ønsker å prioritere bærekraftig reiseliv. For å kunne dokumentere arbeidet med bærekraftig destinasjonsutvikling, er de ulike kriteriene i merkeordningen koblet opp mot FNs bærekraftsmål. Destinasjonen blir ikke merket som bærekraftig i seg selv, og de må vise til en forbedring ved resertifiseringen som skjer hvert tredje år. Dette betyr at destinasjonen i sin helhet må arbeide kontinuerlig med bærekraftig turismeutvikling; dette inkluderer å ivareta forholdet mellom TBL.

Tabell 3.1: Ti prinsipper for et bærekraftig reiseliv (Visit Norway, 2020).

Hovedområder	Prinsipp	Betydning
Bevaring av natur, kultur og miljø (MILJØMESSIG)	Kulturell rikdom	Å respektere, videreutvikle og fremme lokalsamfunnets historiske kulturarv, autentiske kultur, tradisjoner og særpreg.
	Landskapets fysiske og visuelle integritet	Å bevare og videreutvikle landskapskvalitet, både for by og bygd, slik at landskapets fysiske og visuelle integritet ikke degraderes.
	Biologisk mangfold	Å støtte bevaringen av naturområder, dyreliv og habitater, og minimere ødelegelser av disse.
	Rent miljø og ressurseffektivitet	Å minimere reiselivsbedrifters og turistenes forurensning av luft, vann og land (inkludert støy), samt og minimere genereringen av deres avfall og forbruk av knappe og ikke-fornybare ressurser.
Styrking av sosiale verdier (SOSIAL)	Lokal livskvalitet og sosiale verdier	Å bevare og styrke livskvaliteten i lokalsamfunnet, inkludert sosiale strukturer, tilgang til ressurser, fasiliteter og fellesgoder for alle, samt unngå enhver form for sosial degradering og utnytting.
	Lokal kontroll og engasjement	Å engasjere og gi kraft til lokalsamfunnet og lokale interessenter mht, planlegging, beslutningstaking og utvikling av lokalt reiseliv.
	Jobbkvalitet for reiselivsansatte	Å styrke kvaliteten på reiselivsjobber (direkte og indirekte), inkludert lønnsnivå og arbeidsforhold uten diskriminering ut fra kjønn, rase, funksjonshemninger eller andre faktorer.
	Gjestetilfredshet, trygghet og opplevelseskvalitet	Å sørge for trygge, tilfredsstillende og berikende opplevelser for alle turister uavhengig av kjønn, rase, funksjonshemninger eller andre faktorer.
Økonomisk levedyktighet (ØKONOMI)	Økonomisk levedyktige og konkurransedyktige reiselivsdestinasjoner gjennom lokal verdiskapning	Å sikre levedyktigheten og konkurransedyktigheten til reiselivsdestinasjoner i et langsiktig perspektiv, gjennom å maksimere reiselivets verdiskapning i lokalsamfunnet, inkludert hva turistene legger igjen av verdier lokalt.
	Økonomisk levedyktige og konkurransedyktige reiselivsbedrifter	Å sikre levedyktigheten og konkurransedyktigheten til reiselivsbedrifter i et langsiktig perspektiv.

3.2 utfordringer knyttet til bærekraftsrettet innovasjon

I artikkelen “*Sustainability-oriented Innovation: A Systematic Review*” skrevet av Adams, Jeanrenaud, Bessant, et al. (2015), blir bærekraftsrettet innovasjon beskrevet som en dynamisk prosess som oppstår over tid gjennom forsettlige endringer i organisasjonens filosofi og verdier, så vel som dets produkter, prosesser eller praksis. Det spesifikke formålet er å oppfylle tre krav ved å skape og realisere sosial og miljømessig verdi i tillegg til økonomisk avkastning. For destinasjonsutvikling innebærer det *miljømessige perspektivet* å respektere og videreutvikle lokalsamfunnets kulturelle rikdom, landskapskvalitet for by og bygd, støtte bevaring av naturområde og minimere bedrifter og turistenes forurensning av miljøet. For det *sosiale perspektivet* betyr dette bevaring av lokale livskvaliteter og verdier i form av ansatte i reiselivsbransjen, lokalsamfunn og opplevelseskvalitet for turister. Mens for det *økonomiske perspektivet* innebærer det å sikre konkurransedyktigheten i lokalsamfunnet i et langsiktig perspektiv ved å maksimere reiselivets verdiskapning.

De siste årene har spørsmål tilknyttet innovasjon og bærekraft blitt betydelig viktigere for beslutningstakere i organisasjoner og fagområder. Videre har en rekke forfattere fremhevet en økende betydning av bærekraft som en viktig drivkraft for innovasjon (Buhl, Schmidt-Keilich, Muster, et al., 2019). utfordringen her er at bærekraft ikke er innrammet som innovasjon og at bedrifter ikke alltid ser det som et rom for innovasjon, da det ofte forbindes med rapportering. Til tross for at bærekraft kan være en pådriver for vekst og differensiering, må bedrifter bli flinkere til å se på det som en innovasjonsmulighet og støtte opp under egeninteresserte drivere gjennom bærekraft som en sekundær fordel - med andre ord, skape “feel good” motivasjon hos kundene. Videre finnes det en rekke andre utfordringer og barrierer for bærekraftsrettet innovasjon. Dette kan være hindringer i form av eksempelvis interne barrierer slik som verktøy, prosesser og tankesett blant innovatørene, i tillegg til utfordringer tilknyttet integrering av et bredt spekter av interessenter, definisjoner av relevante innovasjonsområder, samt behovet for å forstå relaterte brukerbehov (Adams et al., 2015).

Gjennom flere vitenskapelige artikler kan en se at det er fire spesifikke begrensninger og utfordringer som hindrer for bærekraftsrettet innovasjon. Buhl et al. (2019) trekker disse fire utfordringene frem i sin artikkel “*Design thinking for sustainability: Why and how design thinking can foster sustainability-oriented innovation development*”. Dette er utfordringer knyttet til utvikling av bærekraftsrettet innovasjon, hvilken betydning det har og hvordan det må ivaretas. Se tabell 3.2 for de fire dimensjonene av utfordringer tilknyttet bærekraftsrettet innovasjon med tilhørende betydning i ramme av bærekraftig destinasjonsutvikling.

Tabell 3.2: *Utfordringer knyttet til bærekraftsrettet innovasjon, betydning og hva som må ivaretas.*

Dimensjon	Betydning	Innovasjonsbehov (hva må ivaretas)
1. Innovasjonsomfang	Et innovasjonsomfang kan defineres som rommet der et innovasjonsteam kan søke etter mulige løsninger. Et innsnevret innovasjonsomfang kan hemme bærekraftig utvikling grunnet et snevert syn på problemområdet (Buhl et al., 2019).	Et omfang som er for snevert kan føre til løsninger som er for begrenset til å kunne ha en meningsfull innvirkning. Derfor kan innskrenking av innovasjonsområdet hemme utvikling av bærekraftsrettet innovasjon med mye større bærekrafteffekter (Buhl et al., 2019). Innskrenking av innovasjonsområdet i rammen av bærekraftig destinasjonsutvikling kan hemme videre utvikling av destinasjonen, eksempelvis nye produkter, tjenester og nye forretningsområder
2. Brukerbehov og atferd	Livsstil og forbruksmønstre har sterke miljøpåvirkninger. En integrasjon av bærekraftsrelaterte produktattributter i kombinasjon med tradisjonelle produktattributter vil øke graden av kompleksitet til løsningen.	Et overveiende fokus på produktets miljømessige effekter kan gå på bekostning av brukertilfredshet. Derfor må relevant brukeratferd oppdages og vurderes når en prøver å komme med mer bærekraftige alternativer for å tilfredsstille brukerbehov. Dette vil kreve et tett samarbeid mellom innovasjonsteamet (oss selv) og potensielle brukere.
3. Involvering av interessenter	Bærekraftig innovasjon krever en involvering og aktiv deltakelse fra ulike interne og eksterne interessenter. Dette er grunnet at bærekraftsrettet innovasjon krever en spesifikk kompetanse og praktisk kunnskap for å kunne identifisere alle relevante bærekraftsutfordring om kan oppstå gjennom innovasjonsprosessen (Buhl et al., 2019).	For å kunne identifisere alle relevante bærekraftsutfordringer i Nordkapp må alle primære interessenter (næringsaktører, turister, lokalbefolkning og offentlige forvaltning) involveres.
4. Oppnåelse av bærekrafteffekter	Det er vanskelig å forutsette og vurdere effekter av bærekraftsrettet innovasjon og om disse effektene vil være positive i det lange løp (Hansen, Grosse-Dunker og Reichwald, 2009).	Derfor vil det være hensiktsmessige å finne verktøy som kan sette rette kriterier for bærekraftsrettet innovasjon, slik at man oppnår disse effektene. Vi må ivareta interessentene sine behov, samtidig vi finne verktøy som kan kartlegge destinasjonens bærekraftsytelse, engasjement og strategier.

Som en del av en bærekraftsrettet innovasjonsprosess er det nødvendig å ha en deltakende prosess som involverer interaktiv dialog med interessenter både internt og eksternt. Det vil derfor være gunstig å finne ut hva som virkelig betyr noe for destinasjonens bærekraft, som også vil kunne være målbart i forhold til effektmål. Vi har dermed valgt å ta i bruk Vesentlighetsanalyse og den brukersentrerte metodikken Design Thinking for å kunne oppnå en metodetilnærming som skal involvere en bredt spekter av interessenter, samtidig som den skal kartlegge bærekraftsutfordringer, for å ivareta et bærekraftig innovasjonsperspektiv.

3.3 Vesentlighetsanalyse som verktøy for å oppnå bærekraftsrettet innovasjon

I dagens samfunn arbeider stadig flere bedrifter med å løse de komplekse bærekraftsproblemene som verden står overfor. FN erkjente i 2017 at *“socially responsible and accountable private business activity, investment, and innovation are major drivers of productivity, employment and economic growth”* (UN, 2017). Næringsdrivende vil med andre ord ha en nøkkelrolle for å oppnå bærekraftige utviklingsmål (herfra referert som SDG) som FN vedtok som en del av deres nye *globale agenda for 2030* (FN, 2021). Dette gjennom å møte behovene til nåværende interessenter uten å gå på kompromiss til fremtidige generasjoners behov (WCED, 1987). Flere og flere selskaper rapporterer derfor bærekraft frivillig hvert år, og bruker i økende grad Global Reporting Initiative (herfra referert som GRI) (González, Alonso-Almeida og Dominguez, 2017; Jain og Islam, 2016; Schadewitz og Niskala, 2010).

GRI G4 viser til ulike retningslinjer for hvordan en kan definere innhold til bærekraftsrapportering, og understreker begrepet Vesentlighetsanalyse. G4-retningslinjene utgitt av GRI er den mest adopterte standarden for bærekraftsrapportering, og definerer de aspektene som er viktigst når det kommer til de økonomiske, miljømessige og sosiale innvirkningene hos interessenter (GRI, 2013a; 2013b).

Vesentlighetsanalyse er de faktorene som har en direkte eller indirekte innvirkning på en organisasjons evne til å skape, bevare eller uthule økonomiske, miljømessige og sosiale verdier for seg selv, dets interessenter og samfunnet generelt (Calabrese, Costa, Ghiron and Menichini, 2017).

I *The European Journal of Sustainable Development* (2017) kan vi lese om viktigheten med bærekraftsrapportering, som går ut på å måle selskapets evne til å oppnå SDG og påvirkningen det har på samfunnet. For å kunne ta i bruk Vesentlighetsanalyse som metode er det viktig å forstå hva det er i praksis.

Vesentlighet betyr i denne sammenheng å analysere hvilke spørsmål som er de viktigste for en gruppe interessenter. Etter å ha identifisert potensielle bærekraftsutfordringer som antas å være direkte relevante for verdikjeden, blir disse problemene analysert med to forskjellige linser. Den første linsen går ut på å evaluere hvilke potensial hver utfordring har for å påvirke vekst, kostnader eller tillit (positivt eller negativt). Den andre linsen ser på hvor viktig hver utfordring er for hver av interessentene. Det endelige resultatet av vesentlighetsvurderingen vil være en visuell fremstilling av hvilke utfordringer som skal prioriteres i henhold til deres betydning for å generere mer verdi og interessentenes forventninger (som direkte kan påvirke den første).

I henhold til G4-retningslinjene for GRI er hensikten med Vesentlighetsanalyse en metodikk et selskap kan bruke for å identifisere og estimere vesentlig faktorer innenfor tre områder; “*environmental, social, governance*” (heretter referert som ESG) det vil si “*miljømessige, sosiale og økonomiske*” faktorer som kan påvirke virksomheten og interessentene (DNB, 2019). Ved at et selskap jevnlig gjennomfører Vesentlighetsanalyser vil et resultat av denne metodikken kunne utforme en langsiktig ESG-strategi, og gi selskapet en forståelse av sin egen påvirkning på bærekraft.

Gjennom søk har vi funnet at Vesentlighetsanalysen til nå ikke har blitt brukt som utgangspunkt for bærekraftsrettet innovasjon, kun til ESG-rapportering. Den har heller ikke blitt brukt for destinasjoner som en helhet. I tillegg tar metoden kun for seg et snevert kundeperspektiv, mens det er ønskelig fra vår side å se på hvordan denne kan favne et bredere interessentperspektiv.

3.3.1 Vesentlighetsanalyse i praksis

Vesentlighetsanalyse er en deltakende prosess, som involverer interaktiv dialog med interessenter både internt og eksternt. Med interessenter menes det personer som direkte vil påvirke eller bli påvirket av virksomhetens aktiviteter. I samarbeid med interessentenes behov og intern analyse, vil en kunne avgjøre og prioritere de vesentlige utfordringene. Det er derfor viktig å utarbeide en systematisk tilnærming for en god gjennomføring av Vesentlighetsanalysen og ikke minst å engasjere seg med interessentene på en subjektiv måte (Calabrese, Costa, Levialedi, Menichini, 2016; Zhou 2011).

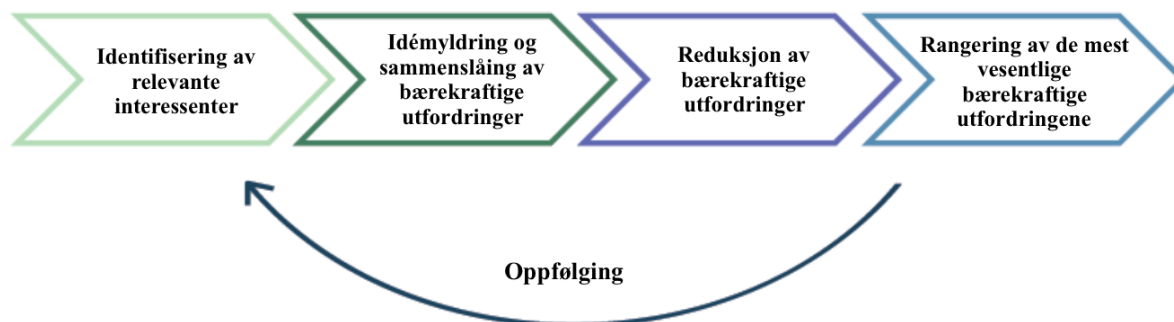
I denne studien vil hensikten med Vesentlighetsanalyse når det kommer til bærekraftig destinasjonsutvikling være å finne ut av hva som virkelig betyr noe for destinasjonens bærekraftsytelser, -engasjement og -strategier. For å kunne oppnå dette blir interessentene bedt om å avdekke informasjon om bærekraft med et passende detaljnivå, i henhold til vesentlighetsvurderingen (GRI, 2013b). I henhold til GRI G4-retningslinjer skal Vesentlighetsanalyse utføres med strategisk vurdering av muligheter og risiko tilknyttet bærekraftsutfordringer. Retningslinjene foreslår å ta i bruk en vesentlighets matrise-tilnærming for å plassere utfordringene i henhold til deres betydning og innvirkning. For hver utfordring skal en identifisere hvem det er viktig for og hvorfor.

Vesentlighetsanalysen er en subjektiv prosess hvor personlige meninger, erfaringer og forventninger er nøkkelelementer for å evaluere aspektenes betydning (Zhou, 2011). Det er viktig å ta hensyn til de ulike synspunktene fra interessentene for å sikre analysens fullstendighet. Dette kan gjøres ved å ta i bruk en medvirkende tilnærming (Bellantuono, Pontrandolfo og Scozzi, 2016), som er en godkjent avtale mellom interessentene og forskerne - tilsvarende informasjonsskrivet fra Norsk senter for forskningsdata (heretter referert til som NSD)

I denne studien vil vi benytte oss av verktøyet Delphi for å gjennomføre Vesentlighetsanalysen. Delphi-metoden er et vel omtalt verktøy i forskning for å identifisere og prioritere problemer i Vesentlighetsanalysen (Okoli og Pawlowski, 2004). Ved å nøye benytte seg av retningslinjene for prosessen, vil en kunne sikre et gyldig studie. Delphi-metoden er en rangeringsbasert, gjentakende prosess fordelt over tre steg, der målet er å oppnå konsensus mellom deltakerne i interessentpanelene og mellom de ulike interessentgruppene for hver av bærekraftsproblemene (Delbecq, Van de Ven og Gustafson, 1975; Schmidt, 1997; Skulmoski, Hartman og Krahn, 2007).

Ifølge Oslo Børs (2018) begynner Vesentlighetsanalysen med å kartlegge muligheter og risikoer som selskapet står overfor. Videre ser de på hvem som er deres viktigste interessenter og hva disse interessentene er mest opptatt av. I denne studien vil vi undersøke hva som er de største bærekraftsutfordringene for de ulike interessentgruppene og hvordan de kan jobbe sammen for at

Nordkapp skal bli en mer bærekraftig destinasjon. Ved å utføre en Vesentlighetsanalyse vil en få et solid utgangspunkt når en skal identifisere de strategiske viktige områdene innenfor bærekraft, på denne måten blir analysen en viktig premissgiver for en bærekraftsrettet innovasjonsprosess, se figur 3.3. I avsnittene nedenfor presenteres essensen i analysemetoden opp mot vårt formål.



Figur 3.3: De fire hovedstegene i Vesentlighetsanalysen modifisert fra Oslo Børs, 2018.

Identifisering av relevante interessenter



Første delen i Vesentlighetsanalysen går ut på å identifisere relevante interessenter. Som eksempelvis ansatte, myndigheter eller lokalsamfunn, og er gjerne personer som enten kan påvirke bedriftens virksomhet, eller strategi. For å finne relevante interessentgrupper kan en benytte seg av ulike midler som e-mail og intervju. Ledelsen bør involveres i prosessen og godkjenne både analysen og valg av interessenter (Oslo Børs, 2018). I vår studie vil dette være Visit Nordkapp da de er destinasjonsselskapet og strategiske premissgivere i Nordkapp kommune. For å kartlegge de sentrale interessentene kan det dermed være lurt å benytte seg av kunnskapen Visit Nordkapp sitter med. Interessentene tas med som premissgivere for innovasjon gjennom hele oppgaven.

Idémyldring og sammenslåing av bærekraftige utfordringer



Når interessentene er blitt identifisert, er målet å generere så mange utfordringer som mulig, med tilhørende forklaring. Når en skal se på bærekraftige utfordringer er det anbefalt å se det gjennom de to linsene nevnt tidligere i kapittelet.

Det er viktig at metoden preges av åpenhet og at interessentene anonymiseres; dette for å avdekke kritiske temaer slik at interessentene tør å si det de faktisk mener uten å være redd for hvordan andre eventuelt kan reagere. De mest sentrale bærekraftsutfordringene vil avhenge av kjernevirksomhet,

verdier og geografisk tilstedeværelse. For å kunne identifisere relevante temaer, bør en ta utgangspunkt i de tre bærekraftsindikatorerne og hvordan en kan bidra til økonomisk, sosial og miljømessig bærekraft (Oslo Børs, 2018). I vår sammenheng vil det være naturlig å ta utgangspunkt i de ti prinsipper for et bærekraftig reiseliv utviklet av Innovasjon Norge. Med dette vil de genererte utfordringene fra interessentene slås sammen til en konsolidert liste som blir kategorisert etter de ti prinsippene for et bærekraftig reiseliv.

Reduksjon av bærekraftige utfordringer



Videre vil majoriteten av utfordringene interessentene anser som mest vesentlig prioriteres i videre arbeid, og er sentrale både når det kommer til destinasjonens påvirkning på bærekraftsindikatorerne og dens interesser. Dette gjøres ved at interessentene velger ut x antall utfordringer fra den konsoliderte listen de anser som mest vesentlig. De utfordringene majoriteten anser som mest vesentlig - det vil se de utfordringene som har en valgprosent på over 50 % - er de utfordringene som prioriteres videre.

Rangering av de mest vesentlige bærekraftige utfordringene

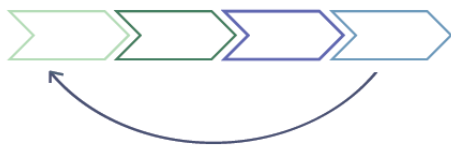


Interessentene rangerer så utfordringene fra mest til minst vesentlige. Analysen og resultatet en får gjennom de tidligere stegene bør benyttes som utgangspunkt når en skal se på hvilke utfordringer virksomheten, her: destinasjonen, bør prioritere fremover. Videre er det viktig å se på hvordan destinasjonen kan redusere utfordringer som avdekkes gjennom å fokusere på de som er mest vesentlig (Oslo Børs, 2018) fra de ulike interessentgruppene. Dette kan fremstilles på ulike måter og det er derfor viktig å velge den metoden og verktøyet som er mest hensiktsmessig (Oslo Børs, 2018). I vår sammenheng vil vi benytte oss av det som kalles for en vesentlighetsmatrise som tydeliggjør prioriteringene for de ulike interessentene. Alle utfordringene i matrisen blir ansett som vesentlige, men utfordringene øverst til høyre er de utfordringene som blir ansett som mest vesentlig knyttet til bærekraftig destinasjonsutvikling i dette tilfellet, se figur 3.4.



Figur 3.4: Vesentlighetsmatrise

Oppfølging



Samfunnet er i stadig utvikling og det er derfor viktig at prosessen ikke bare gjennomføres en gang, men blir en årlig oppdatering slik at prosessen og arbeidet blir så relevant som mulig (Oslo Børs, 2018).

Hvis vi relaterer dette til bærekraftsrettet innovasjon så vil Vesentlighetsanalyse ved bruk av Delphi-verktøyet finne ut av hvor skoen trykker og hvilke bærekraftsutfordringer destinasjon Nordkapp står overfor. Vesentlighetsanalyse med hjelp av Delphi-metoden vil aktivt involvere tre interessentgrupper og tar hensyn til deres synspunkter. Gjennom den påfølgende idé- og testfasen av DT-prosessen har vi valgt å implementere de vesentlige innsiktene fra Vesentlighetsanalysen som designprinsipper for en helhetlig innovasjonsprosess.

3.4 Design Thinking som verktøy for bærekraftsrettet innovasjon

Design Thinking er en brukerfokustert innovasjonsmetodikk som handler om å designe gode løsninger rundt reelle behov. En sentral del av metodikken er å dypdykke i underliggende drivere til et problem. Metodikken skal plassere brukere og deres behov i sentrum for all nyskaping - i denne studien vil brukeren være destinasjon Nordkapp. Den omfatter metode og tankesett som til sammen skal bidra til

innovative løsninger for å dekke brukerbehov, samtidig som at løsningen skal være kommersielt levedyktig (Liedtka og Ogilvie, 2011).

DT fungerer som et godt verktøy for løsning av omfattende bærekraftsrelaterte utfordringer, da den utforsker problemkonteksten før kartlegging av muligheten for innovasjon (Kolko, 2015). Metodikken har et systematisk perspektiv og fokuserer ikke kun på det åpenbare problemet, men også hvordan det kan integreres i markedssammenheng. Først og fremst vil DT sitt fokus på mangfold sikre en aktiv involvering av forskjellige interessenter. For det andre vil bruk av DT sine prinsipper øke problemforståelse fra ulike perspektiver, som på sikt kan føre til gode innovasjonsresultater (Buhl et al., 2019). I tillegg vil DT sine prinsipper oppmuntre et innovasjonsteam til å utforske og raskt teste flere idéer som kan fremme bærekraftsrettet innovasjon.

DT består av en rekke verktøy, metoder og prinsipper, som kan benyttes enkeltvis eller sammen, gjennom en stegvis prosess, alt ettersom hva ditt behov er. Målet med de ulike verktøyene, metodene og prinsippene er å hjelpe design thinkereren med å tilegne seg en dyp forståelse av brukeren. I denne studien har vi valgt å ta utgangspunkt i prinsippene til Calgren, Rauth og Elmquist (2016), som fremhever de viktigste prinsipper ved DT, se tabell 3.3. Disse vil være sentrale å overføre til vår studie, og for å validere metodikken.

Tabell 3.3: Kjerneelementer i Design Thinking (Cargren et al., 2016).

Kjerneelementer	Eksempel på prinsipper, tankesett og praksis
Brukerfokus	Handler om å empatisere for å kunne forstå de latente behovene hos brukeren, gjennom kvalitativ tilnærming. Eksempelvis interaksjon gjennom idétesting, tankesett, forskning og brukerundersøkelser.
Problemformulering	Utvidelse av problem og løsningsrom gjennom å utfordre og omformulere det opprinnelige problemet. Eksempelvis gjennom synteseaktiviteter som inkluderer funn og idéer.
Visualisering	Eksternalisere kunnskap, kommunisere og skape nye idéer gjennom å gjøre idéer og innsikt til visuelle og håndgripelige fremstillinger. Eksempelvis gjennom visuell strukturering som bilder eller storyboard.
Eksperimentering	Prototype og teste raskt og ofte gjennom enkle og grove presentasjoner med brukeren. Iterativ divergerende og konvergent arbeidsstil.
Mangfold	Dannelse av et team der alle meninger teller og hvor avgjørelser tas i fellesskap, demokratisk ånd. Teamet bør bestå av interne og eksterne deltakere med ulike perspektiver fra en rekke relevante felt.

3.4.1 Design Thinking-prosessens tre faser

DT er en prosess som åpner opp for engasjement og mulighet til å kunne skape noe gjennom å eksperimentere, gjenskape eller forbedre et angitt problem. En kan derfor anse DT-prosessen som en kreativ og analytisk prosess (Razzouk og Shute, 2012). DT er en menneskeorientert måte å jobbe med innovasjon på og er bygd opp som en syklisk prosess med fem trinn, se under D. School (2010) i tabell 3.4. Der hvert av trinnene inneholder viktige aktiviteter, som kobler analytiske tilnærminger med kreativitet. Før en kan konvergere mot en løsning på problemområdet, må en gjennom syklusene tilpasse mellom ulike spesifikasjoner og løsninger, iterasjoner og refleksjoner (Razzouk og Shute, 2012)

I forkant av en DT-prosess må design thinkerne undersøke hva som er relevant å fokusere og forske på, gjennom å spesifisere et problem, slik at DT-prosessen gjennomføres i riktig retning. Videre kan en analysere og tolke informasjonen, for å opparbeide seg strategisk kontroll over problemet før den sykliske prosessen fortsetter (Razzouk og Shute, 2012).

I denne oppgaven har vi valgt å ta i bruk Liedtka (2015) sin inndeling av DT gjennom en tre-faseprosess, se tabell 3.4 (Doorley, Holcomb, Klebahn, Segovia og Utley, 2018), da denne inndelingen vil passe bedre inn sammen med Vesentlighetsanalysen.

Tabell 3.4: Sammenligning mellom de to ulike tolkningene av Design Thinking

Liedtka, 2015	D.School, 2010 (Stanford)
Fase 1: Datainnsamling av brukerbehov	Fase 1: Empatiser
	Fase 2: Definer
Fase 2: Idégenerering	Fase 3: Idégenerering
Fase 3: Testing	Fase 4: Prototyp
	Fase 5: Test

*Selv om definisjonen ikke er den samme, er utgangspunktet og tankesettet gjennom prosessen lik. De tre fasene, som hver inneholder spesifikke aktiviteter, er grunnlaget for hvordan DT-prosessen vil foregå (Seidel og Fixson, 2013).

Liedtka (2015) sin modell og tilnærming til problemformulering er nyttig for å sette passende innovasjonomfang for bærekraftsrettet innovasjon. Metodikkens sterke fokus på brukere og bredt interessentperspektiv fremmer utvikling av bærekraftsrettet innovasjon som faktisk kan oppfylle reelle brukerbehov. Med metodikken sitt fokus på eksperimentering, gjør DT det mulig å sikre positive

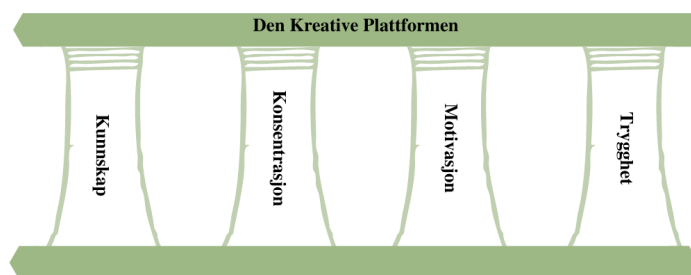
bærekraftseffekter samtidig som risikoen for innovasjonssvikt reduseres (Buhl et al., 2019). DT er derfor en innovasjonsmetodikk i praksis som kan brukes som et verktøy for å løse reelle utfordringer i reiselivsnæringen i Nordkapp, i tillegg til å løse de fire hovedutfordringer skissert for bærekraftsrettet innovasjon (Buhl et al., 2019).

Fase 1: Inkluderer ofte en rekke etnografiske forskningstekniker for å kartlegge problemet, basert på brukerfokus. Det vektlegges i denne fasen å dypdykke i brukerinnsikt gjennom ulike samtaler, observasjoner og ikke minst empati med den aktuelle interessentgruppen. I denne fasen skal Vesentlighetsanalyse danne utgangspunkt for innsikt i brukerbehov i forhold til bærekraftig destinasjonsutvikling.

Fase én handler hovedsakelig om å innsamle nok innsikt til å kunne komme opp med et brukerperspektiv eller “point-of-view”. Dette skal danne et utgangspunkt for problemdefinisjon, og videre innovasjon. Denne fasen løser derfor en av Buhl et al. (2019) sine utfordringer knyttet til bærekraftsrettet innovasjon.

Fase 2: Med utgangspunkt i problemdefinisjon, går *fase to* i DT ut på å generere idéer gjennom å ta i bruk idéverktøy for å støtte idédugnad og konseptutvikling. Dette skjer gjerne gjennom gruppeaktiviteter, som ved bruk av ulike teknikker danner grunnlag for nye løsninger og idéer, gjennom å videre bygge på hverandres idéer. Resultatet vil ikke bli like bra dersom en velger å gjøre denne fasen på et individuelt nivå.

I denne fasen vil vi benytte oss av Kreativ Plattform, som er en kreativ workshop. Kreativ Plattform er en didaktisk tilnærming, hvor målet er å søke kunnskap og kreativitet uten begrensninger fra faglige, sosiale og kulturelle grenser (Byrge og Hansen, 2009). Plattformen skal være et læringsmiljø, hvor deltakerne tar i bruk sin kunnskap og spiller på hverandres. Som en didaktisk tilnærming skal den kreative plattformen danne et paradigmeskifte ved å engasjere deltakerne i opplevelsen av å skape noe sammen (Byrge og Hansen, 2009). Den kreative plattformen er bygget på fire grunnpilarer, se figur 3.5, hvor hver av de fire grunnpilarene har som formål å muliggjøre det å bruke sin kunnskap ubegrenset (Byrge og Hansen, 2008).



Figur 3.5: Viser den Kreative Plattformens fire pilarer

Fase 3: Gjennom de to førstnevnte fasene blir det generert nye idéer og midlertidige modeller som kan danne et utgangspunkt for prototyping og testing. Denne fasen kan foregå på mange ulike måter, der hensikten er å utforske og raskt teste flere alternativer med sluttbrukere for å komme frem til en best mulig løsning. Prototyping handler i mindre grad om validering, men i større grad om å stimulere til videre tanker (Seidel og Fixson, 2013). DT- prinsippet for visualisering er et godt virkemiddel for eksperimentering og fremmer derfor oppnåelsen bærekraftseffekter.

Andre verktøy, som visualisering og samskapning, brukes gjennom hele prosessen. Hovedvekten i denne type DT ligger på samarbeid på tvers av mangfold i form av perspektiver og erfaringer (Liedtka, 2015). Seidel og Fixson (2013, s.25) hevder at samarbeid står i sentrum for DT og definerer det som *“the application of design methods by multi-disciplinary teams to a broad range of innovation challenges”*.

3.5 Oppsummering og delproblemstillinger

Reiselivet er i endring og behovet for et mer bærekraftig reiseliv blir stadig viktigere, både for turister, innbyggere og miljøet. Derfor er det et behov for nytenking og innovasjon. Ved å implementere gode innovasjonsprosesser vil det øke innovasjonsgraden ved å tenke utenfor de etablerte rammene. DT åpner opp for å løse komplekse utfordringer tilknyttet innovasjon ved å gå i dybden av problemet og jobbe seg oppover gjennom de ulike fasene gjennom en systematisk og interaktiv tilnærming. Ved å implementere DT i destinasjonsutvikling vil det forbedre forholdene mellom de ulike interessentene i tråd med FNs bærekraftsmål og markedsendringene. En tradisjonell destinasjon vil kunne ha gode forutsetninger for å se verdi i en DT-tilnærming, men kan være skeptisk til implementering.

Basert på dette har vi utviklet følgende hovedproblemstilling for denne studien:

Hvordan kan Nordkapp lykkes med destinasjonsutvikling gjennom bærekraftsrettet innovasjon?

For å kunne besvare hovedproblemstillingen vil vi eksemplifisere hvordan DT og Vesentlighetsanalyse kan brukes til bærekraftig destinasjonsutvikling. For å kunne besvare hovedproblemstilling er det utviklet to delproblemstillinger.

3.5.1 Delproblemstilling 1

DT og Vesentlighetsanalysen er to veletablerte strategiverktøy hos ulike selskaper. Det har vært lite til ingen fokus på å benytte seg av verktøyene innen utvikling av destinasjoner. Vi skal i denne studien utføre en DT-prosess som inneholder en Vesentlighetsanalyse for å tilegne oss kunnskap som kan

bidra til bærekraftig destinasjonsutvikling. Dette danner utgangspunkt for første delproblemstilling:
Hvordan kan DT og Vesentlighetsanalyse systematisk fremme utviklingen av bærekraftsrettet innovasjon?

For at vi skal kunne besvare den overnevnte problemstillingen er det nødvendig å ta for seg fasene hver for seg, slik at en kan sammenfatte og diskutere prosessen som en helhet. Den overnevnte problemstillingen har derfor blitt spesifisert ytterligere i følgende underspørsmål:

- a. *Vil fase én være en god metode å benytte for å sikre en bærekraftsrettet innovasjon gjennom å tilegne seg en dyp forståelse og identifisering av hvilke bærekraftsutfordringer interessentene står overfor?*
- b. *Hvordan kan Vesentlighetsanalysen bidra til å stimulere kreativ idéutvikling og screening for å fremme innovative bærekraftige løsninger?*

3.5.2 Delproblemstilling 2

Nordkapp har i dag lite til ingen etablerte praksiser for utvikling av innovasjon innenfor reiseliv. Vi tror reiselivet vil endre seg i fremtiden basert på nye trender og dagens pandemi. Det vil derfor være en fordel å ha etablerte innovasjonspraksiser for å kunne møte denne utviklingen. Nye effektive metoder for å arbeide med bærekraft og innovasjon kan derfor utvikle dagens praksis.

Delproblemstilling to blir derfor som følger: *Hvilke strategiske implikasjoner kan implementering av metodikken gi for innovasjonspraksis for aktørene som blir involvert?*

4.0 Metode

I dette kapitlet redegjøres det for valg av aksjonsforskning som metode og tilnærming, og hvordan det kan kombineres med DT og Vesentlighetsanalyse. I tillegg ser vi på hvordan prosessen har foregått. Videre blir det gjort rede for metodiske valg og hvordan ulike kvalitative og kvantitative teknikker ble brukt i prosessen.

4.1 Aksjonsforskning som metode og tilnærming

Aksjonsforskning er en forskningstilnærming som tilstreber å produsere kunnskap gjennom aktiv deltakelse og samspill mellom forskere og de aktører som forskningen skal handle om (Natland, 2019). I et aksjonsforskningsarbeid er forskerne involvert i kontinuerlig refleksjon og utarbeidelse av nye planer og endringer underveis i arbeidet (Gjølterud, Amble, Berg, Bjønness, et al., 2017). I rammen av en faglig forståelse settes handling ut i live med den hensikt å endre praksis. Vi skal i denne oppgaven finne riktige verktøy for at destinasjoner kan bli bedre på bærekraftsrettet innovasjon i fremtiden. Gjennom systematisk bruk av aksjonsforskning som metode skal vi ta utgangspunkt i problemene til de relevante interessentene og bruke Vesentlighetsanalyse som designkriterier for bærekraftsrettet innovasjon gjennom en tredelt DT-prosess.

Aksjonsforskning står i kontrast til den klassiske forskningsmetodikken, der en forsker ser på et fenomen eller en tematikk fra “utsiden” (Coughlan og Coghlan, 2002). Oppdragsgiveren og forskeren jobber gjerne sammen for å stille en diagnose på eksisterende problemer som baserer seg på identifiserte symptomer, for deretter å utvikle løsninger på disse (Johannesen, Tufte og Kristoffersen, 2011). I vårt tilfelle vil vi være aksjonsforskere og oppdragsgiver for destinasjonsselskapet Visit Nordkapp og Nordkapp Kommune. Vår tid i praksis 2020 var også en viktig del av å stille riktig diagnose og få en kontekstuell forståelse av utfordringene Nordkapp som destinasjon står ovenfor.

Aksjonsforskning har to hensikter. Det første er å bruke metoden til å innhente informasjon om temaet som blir studert og det andre er at deltakerne skal kunne utvikle en dypere forståelse for temaet. Derfor vil aksjonsforskning egne seg godt til problemstillingen som er definert i oppgaven, siden den har blitt brukt til innovasjonspraksis og kan derfor fremme en endring i reiselivsbransjen i Nordkapp. Slik som vi ser det, vil data vi henter fra aksjonsforskningen være situasjonsbasert og direkte koblet opp mot det vi ønsker å få svar på. Metoden vil også tillate at en kan ha en praktisk tilnærming, som gjør det mulig å teste elementer i praksis. I denne masteroppgaven er det aktørene selv som er med på utvikling av deres ønsker for at Nordkapp kan bli en bærekraftig destinasjon.

4.2 Aksjonsforskningsprosessen

Et viktig prinsipp i aksjonsforskningsprosessen går ut på at all forskning er basert på handlinger. Videre at en som forskere har fått innsikt i organisasjonen og ansatte, eller i vårt tilfelle Nordkapp kommune og innbyggere, samt reiselivsaktører (Bradbury-Huang, 2010). Vi har aktivt deltatt i prosessen som *deltakende forskere* og anser interessentene som *medforskere* og aktive deltagere i prosessen (Gjølterud et al., 2019) Aksjonsforskning er en syklisk prosess gjennom reflektering og læring, se figur 4.1, (Gjølterud, Hiim, Husebø, et al., 2017). Både det teoretiske rammeverket DT og Vesentlighetsanalyse innebærer også sykliske prosesser av et problem undersøkes og passer dermed godt til aksjonsforskning.

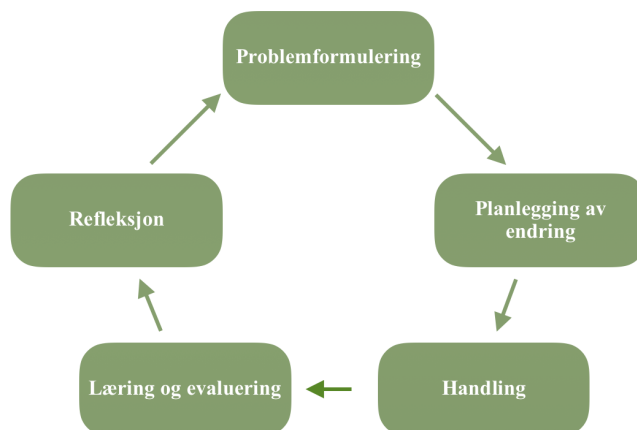
Det første steget i aksjonsforskningsprosessen er *problemformulering*, som er innledningen og utgangspunktet for denne forskningstilnærmingen. Gjennom praksisen i 2020 ble det utført en rekke samtaler og møter med reiselivsaktører i Nordkapp, for å kartlegge omfanget av dagens situasjon i tråd med en eksisterende arbeidsoppgave. Innsikten vi som deltagende forskere opparbeidet oss bidro til å definere og forstå kompleksiteten av pandemiens påvirkning på reiselivsnæringen i Nordkapp kommune og at det finnes et stort potensial for videre utvikling.

Videre gikk prosessen til *planleggingsfasen*, som tok utgangspunkt i hvilke handlinger som ble planlagt å utføre. I tråd med det teoretiske rammeverket DT og Vesentlighetsanalysen, gikk denne fasen ut på å kartlegge de ulike kvalitative og kvantitative metodene som skulle benyttes. Hensikten var at forskerne skulle tilegne seg nødvendig forståelse for å kunne “dypdykke” i problemområdet og undersøke de latente behovene tilknyttet reiseliv. For å kunne være i stand til å få den forståelsen som trengtes for å “dypdykke” i problemområdet, dannet vi tre ulike interessentgrupper - aktør, innbygger og turist.

Videre ble de planlagte metodene for kvalitative og kvantitative undersøkelser implementert med de tre ulike interessentgruppene, som representerer *handlingssteget* i aksjonsforskningssyklussen. Handlingssteget tar for seg en rekke mindre steg, hvor innsikten fra ett steg definerer det neste steget. Dette samsvarer også med hvordan det teoretiske rammeverket DT og Vesentlighetsanalyse er oppbygget.

Aksjonsforskningsprosessen tar så for seg steget om å *evaluere* utfallet, gjennom å undersøke om de handlingene som har blitt foretatt faktisk ga innsikt i og forståelse for de ulike interessentenes problem og behov, og hvilken påvirkning disse vil ha for den videre prosessen.

Den siste fasen i aksjonsforskningsprosessen er *refleksjonssteget*. Ved hvert handlingssteg i prosessen ble det foretatt refleksjon og læring: noe som pågikk under hele prosessen, også kjent som metarefleksjon, se figur 4.1. Metarefleksjon er en kontinuerlig prosess med å reflektere og observere kerneaktivitetene parallelt med den sykliske prosessen (Mair, 2009).



Figur 4.1: Aksjonsforskningsprosessen

Figuren ovenfor er en visualisering på aksjonsforskningsprosessen brukt i denne studien. Prosessen ble gjennomføre tre ganger, en for hver av de ulike fasene i DT-prosessen. Den ble også til dels gjentatt tre ganger i de ulike stegene i Vesentlighetsanalysen under *første fase* av DT. Det ideelle hadde vært å gjenta prosessen flere ganger for å innhente mer kunnskap, samt øke validiteten av studien. Grunnet liten tid og en pågående pandemi, så vi oss nødt til å velge en “enklere variant” av aksjonsforskningen, ettersom aktiv tilstedeværelse og gjentakende sykliske prosesser vil være utfordrende å oppfylle i løpet av den disponible tiden for masterprosjektet.

4.2.1 Datainnsamlingsmetoder

Ifølge Coughlan og Coughlan (2002) kan aksjonsforskning inkludere alle typer av datainnsamlingsmetoder, og utelukker derfor ikke bruk av tradisjonell forskning. Hvilke metoder som blir benyttet avhenger av hvilken type innsikt som er nødvendig for oppgaven. Det er derfor avgjørende å velge den datainnsamlingsmetoden som best bidrar til å besvare problemstillingen innenfor oppgavens begrensninger (Ghauri og Grønhaug, 2005).

På forhånd er det vanskelig å anta hvordan resultatet fra metoden vil se ut, noe som kan medføre at en må endre litt på kursen underveis. Forskningsdesignet som blir benyttet i studien er fleksibelt, noe som åpner opp for at en kan gjøre tilpasninger ved behov. Gjennom Vesentlighetsanalysen i *fase én* av DT, skal en kunne identifisere de mest vesentlige bærekraftsutfordringene. Dette skjer ved å samle inn data i tekstform, som kan rangeres og analyseres. Denne datainnsamlingsmetoden benytter seg derfor av andre mengdetermer enn tall, altså den referer til kvantitative forhold, eksempelvis lite-mindre-minst (Grønmo, 2004). Dette betyr at en ikke kan analysere den innsamlede dataen

statistisk, fordi den består av både kvalitative og kvantitative trekk. I den andre fasen av DT benyttes det en interagerende workshop kalt Kreativ Plattform, med deltakere fra interessentpanelene og den Tverrfaglige Masterklassen. Studiens siste fase vil bestå av en digital testpresentasjon for nøkkelaktører. Gjennom de ulike fasene av DT ble det derfor benyttet ulike metoder for å kunne besvare problemstillingen. Disse blir fremstilt nedenfor i tabell 4.1.

Tabell 4.1: Datainnsamlingsmetode sett i sammenheng med DT og Vesentlighetsanalyse

Datainsamlingsmetode	Datatype	Fase i DT	Kobling til Vesentlighetsanalysen
Samtale og e-post	Kvalitativ og kvantitativ fra samtaler med interessenter og datainnsamling via e-post.	Fase 1: Datainnsamling for å avdekke brukerbehov gjennom Vesentlighetsanalyse	Steg 1: Idégemyldring
			Steg 2: Reduksjon
			Steg 3: Rangering
Kreativ plattform	Kvalitativ data fra kreativ plattform med interessenter og studenter fra tverrfaglig masterklasse	Fase 2: Idégenerering gjennom Kreativ Plattform	Resultatet fra Vesentlighetsanalysen vil danne grunnlaget for problemdefinisjoner i form av innovasjonsplattformene benyttet under Kreativ Plattform i fase to.
Virtuell prototype workshop	Prototyping workshops med hovedaktør, kommune, visit Nordkapp	Fase 3: Prototype og Test gjennom digital test presentasjon	Vesentlighetsanalysen danner grunnlaget for kriteriene brukt til screening og utvikling av de endelige prototypene som videre blir testet på relevante aktører.

I første fase var det nødvendig med inngående kunnskap om destinasjonen og situasjonen i dag, det ble derfor utført en rekke ustrukturerte samtaler med ulike aktører før vi satte i gang med metoden via e-post. I fase to samlet vi inn interessenter fra hvert panel, i tillegg til noen studenter fra den Tverrfaglige Masterklassen, til en kreativ plattform. Her ble det utviklet idéer knyttet til de ulike bærekraftsutfordringene. Videre i den siste fasen ble hovedaktørene innkalt til en digital prototype workshop der vi gikk gjennom prototypen, hvor aktørenes tilbakemeldinger ble innsamlet.

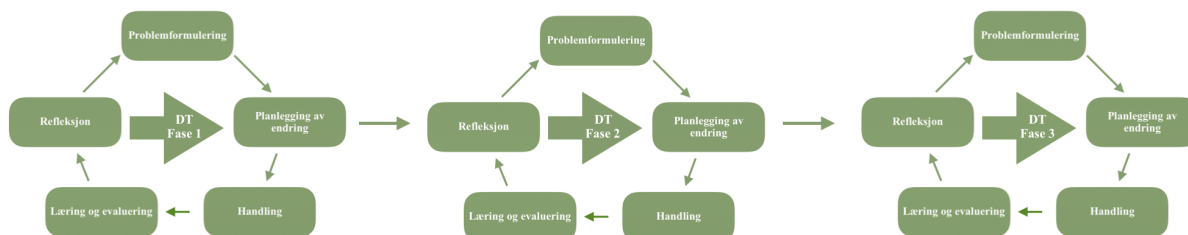
Personvern og samtykke

I denne studien har vi ikke benyttet oss av særlige kategorier av personopplysninger, altså sensitive opplysninger, og det har dermed ikke vært nødvendig å kryptere e-postene, da vi kun har benyttet oss av alminnelige kategorier av personopplysninger. Ifølge NSD menes alminnelige kategorier av personopplysninger som alle typer opplysninger som kan knyttes til og identifisere en person, men som ikke blir definert som særlige kategorier av personopplysninger (NSD, u.å.). Av alminnelige kategorier av personopplysninger har vi kun samlet inn navn på deltakere, e-post, telefonnummer og bosted. For aktørpanelet har vi også samlet inn navnet på bedriften de tilhører. Dette er informasjon som kan identifisere hvem informanten er, og vi ble dermed nødt til å melde prosjektet inn til NSD (NSD, u.å.). All dataen er lagret på en sikker server via NMBU sine servere og kryptert til koder. De krypterte kodene er benyttet i oppgaven, på denne måten kan ikke deltakerne av prosjektet bli gjenkjent.

4.3 Metodeutvikling og gjennomføring for de tre aksjonsfasene

Denne studien tar for seg ulike metodetilnærminger som tidligere har blitt brukt i sammenheng med selskaper og dets ansatte, det har vært lite praktisering av en slik tilnærming når det kommer til destinasjonsutvikling. Det har heller ikke blitt utviklet en spesifikk metode når det kommer til innovativ bærekraftig destinasjonsutvikling. Gjennom denne studien ønsker vi å tilpasse en egen metode som skal fokusere på nettopp på dette, ved å slå sammen DT med Vesentlighetsanalyse.

Gjennom den sykliske prosessen endret vi stadig på problemformuleringen. Vi var derfor opptatt av å loggføre spesifikke hendelser som førte til disse endringene. Grunnen til dette var at den oppdaterte versjonen av problemområdet la rammene for videre handling i prosessen (Coghlan og Brannick, 2014). Som nevnt i kapittel 4.2 gjennomførte vi aksjonsforskningsprosessen tre ganger, hvor hver av prosessene kobles opp mot de tre ulike DT-fasene. Figur 4.2 viser den sykliske prosessen, samt begynnelsen og utgangspunktet for aksjonsforskningsprosessen benyttet i denne studien. Den første runden i aksjonsforskningsprosessen tok for seg den første fasen i DT i kombinasjon med en Vesentlighetsanalyse. Videre fortsatte prosessen med å dra med seg innsikten fra Vesentlighetsanalyse over i den andre idéfase og til slutt tredje og siste test-runde.



Figur 4.2: Illustrasjon av kombinasjonen mellom DT- og aksjonsforskningsprosessen

4.4 Fase 1: Innsiktsfase for avdekking av brukerbehov gjennom Vesentlighetsanalyse

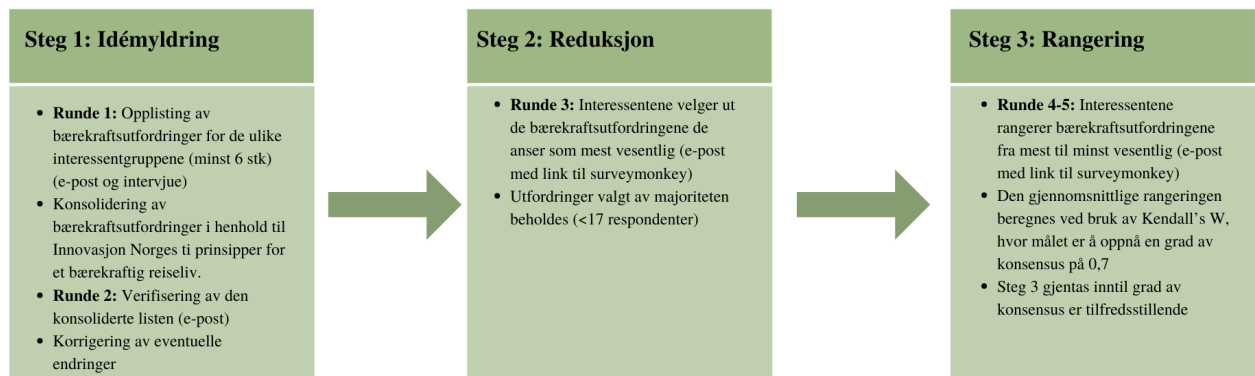
4.4.1 Problemformulering

Nordkapp kommune med Visit Nordkapp i tet har over tid hatt problemer med å tiltrekke seg norsk turisme og stort sett fokusert på internasjonal turisme. Dette har skapt store problemer og utfordringer under pandemien, og fremtiden er usikker, spesielt når det kommer til internasjonal turisme.

Nordkapp ønsker å tiltrekke seg flere norske turister for å bli mer bærekraftig, med jevn flyt av turister. Den politiske striden i kommunen skaper samtidig friksjon og usikkerhet, noe som påvirker Nordkapp som varemerke. Vi ønsket derfor å se nærmere på hvilke utfordringer som ligger til grunn for bærekraftig destinasjonsutvikling gjennom å utføre en Vesentlighetsanalyse hos de viktigste interessentgruppene. På bakgrunn av ulike samtaler gjennom internship høsten 2020 utformet vi følgende problemformulering: *Hvilke bærekraftsutfordringer står norsk reiseliv og Nordkapp ovenfor?*

4.4.2 Planlegging

Første runde av aksjonsforskningsprosessen tok for seg DT-prosessen første fase hvor vi implementerte Vesentlighetsanalyse som metodeverktøy. Denne fasen handlet om å generere mest mulig innsikt fra ulike interessentperspektiv, for å kunne identifisere bærekraftsutfordringer rundt norsk reiseliv, spesielt rettet mot destinasjon Nordkapp. Ved å ta i bruk verktøy som Vesentlighetsanalyse i denne fasen, vil vi kunne få dypere innsikt i å kunne prioritere bærekraftsbehovene hos hver av de ulike interessentgruppene for å kunne sette designkriterier for videre prosess. Vesentlighetsanalysen tar for seg tre steg, som alle blir implementert inn under DT fase én. Da denne metoden ikke har blitt benyttet på denne måten før, var det essensielt å planlegge stegene nøye for å prøve å forhindre mulige fallgruver. Vi valgte derfor å benytte oss av Delphi-metoden som et analyseverktøy for å kunne gjennomføre Vesentlighetsanalysen, se figur 4.3.



Figur 4.3: Delphi-metodens tre steg benyttet i denne studien

Det første vi måtte planlegge var hvem vi ønsket å inkludere i de ulike panelene vi skulle benytte oss av under prosessen. Det var derfor viktig at vi ble enige om en rekke kriterier til å begynne med, se tabell 4.4. Videre var det ønskelig at vi i samarbeid med Visit Nordkapp fant de relevante interessentene for studien. Da listen var ferdig diskutert kunne vi starte å kontakte de relevante personene. Dette planla vi å gjøre gjennom ulike kanaler som telefon, mail og sosiale plattformer.

I det første steget - Idémyldring - ønsket vi å samle inn så mange bærekraftsutfordringer som mulig. Schmidt (1997) anbefaler å få interessentene til å liste opp minimum seks utfordringer med tilhørende forklaring på hvorfor det burde stå på listen. Videre anbefaler Schmidt (1997) å pare de utfordringene som er like dersom formålet med *steg én* er å generere en liste. For å sikre at vi ville få inn nok utfordringer, ble vi enige om å få interessentene til å sende inn åtte bærekraftsutfordringer med tilhørende forklaring. Hvert interessentpanel ville få tilsendt ulike skjemaer med tilhørende spørsmål. For aktørene designet vi tre spørsmål, én for hver av interessentgruppene. For turist og innbygger fikk de tilhørende spørsmål om sin egen gruppe samt aktør, se tabell 4.2. Med dette ville vi få syv lister etter endt *runde én*. Etter samtale med veileder ble vi enige om at alle utfordringene vi ville få på

eksempelvis aktørgruppen skulle bli konsolidert til en liste. Med dette ville vi etter *steg én* ende opp med tre lister, se vedlegg 7.

Tabell 4.2: Tilhørende spørsmål for tilsendt skjema i Vesentlighetsanalysen.

		Spørsmål rettet mot de ulike interessentgruppene		
		Aktør	Innbygger	Turist
Spørsmål tilsendt de ulike interessentpanelene	Aktør	Bærekraftsutfordringer reiselivsbransjen har i Nordkapp	Bærekraftsutfordringer beboere av Nordkapp har ift. turisme	Bærekraftsutfordringer turister her ved å feriere i eget land (opp til Nordkapp)
	Innbygger	Bærekraftsutfordringer reiselivsbransjen har i Nordkapp	Påvirkninger/utfordringer reiselivet har på deg som innbygger av Nordkapp	-
	Turist	Bærekraftsutfordringer reiselivsbransjen har (i Norge)	-	Utfordringer ved å feriere i eget land (Nordkapp som destinasjon)

Videre planla vi å gruppere bærekraftsutfordringene etter FN's bærekraftsmål, men så at den var for generell. Vi ønsket dermed å benytte oss av Innovasjon Norges ti prinsipper for et bærekraftig reiseliv, når vi skulle pare ned listene. For å kunne sikre oss at alle utfordringene ville bli ivaretatt, ønsket vi å sende de konsoliderte listene tilbake for verifisering, hvor eventuelle nødvendige innvendinger kunne bli korrigert. Gjennom en Delphi-prosess er det kritisk å gjennomføre en kontinuerlig verifisering, for å forbedre påliteligheten av resultatene (Okoli og Pawlowski, 2004). På denne måten kan den konsoliderte listen kan skape et solid grunnlag for å identifisere de mest kritiske områdene en bør fokusere på.

I det *andre steget* - Reduksjon - var målet å identifisere de bærekraftsutfordringene som ble ansett som de mest vesentlige, for å redusere listen til et håndterlig antall bærekraftsutfordringer (Schmidt, 1997). Schmidt (1997) anbefaler at interessentene plukker ut minst ti prosent av utfordringene de anser som mest vesentlig forutsatt at listen inneholder over 100 utfordringer. Uavhengig av hvor mange utfordringer vi ville ende opp med, planla vi at interessentpanelene skulle velge ut minimum ti prosent av utfordringene som de anså som mest vesentlig for hver av tre interessentgruppene. Videre vil vi nedskalere listen for *tredje steg*. For å redusere antall utfordringer fra *steg én*, anså vi det som hensiktsmessig og effektivt å ta i bruk det elektroniske forskningsverktøyet SurveyMonkey. SurveyMonkey er en skybasert programvare for undersøkelsesutvikling som tilbyr en rekke funksjoner, eksempelvis rangeringsskala og tabell med rullegardinmeny. Vi ønsket å benytte oss av SurveyMonkey i Vesentlighetsanalysens andre og tredje steg. Målet er at det skal bli en mer smidig og effektiv utvelgelsesprosess.

Hensikten med det *tredje steget* - Rangering - var å oppnå konsensus mellom de ulike interessentgruppene, om rangering av bærekraftsutfordringene (Schmidt, Lyytinen, Keil, og Cule, 2001). “Perfekt konsensus” betyr at det er en generell enighet mellom interessentene hvor hver og en bidrar til en viss monn ved en beslutning (Schmidt, 1997), med andre ord hvor stort samsvaret mellom de ulike interessentene var da de skulle rangere bærekraftsutfordringene. Interessentene skulle i dette steget rangere utfordringene majoriteten av interessentene anså som mest vesentlig fra *steg to*. Basert på rangeringen gjort av interessentene, kunne vi beregne korrelasjonskoeffisienten Kendall’s W. Målet her var at verdien til Kendall’s W skal være et sted mellom 1 og 0, der 1 er perfekt konsensus og 0 tilsier at det ikke er konsensus (Okoli og Pawlowski, 2004). Det var også viktig å sette noen kriterier for når vi eventuelt skal stoppe prosessen for å unngå re-rangeringer i all evighet. Vi valgte derfor å følge Schmidts (1997) tre stopp-kriterier, som går ut på at en stopper re-rangeringen dersom ett av de tre kriteriene blir møtt, se tabell 4.3. I tillegg la vi til et eget kriterium, se kriterie nr. 4 i tabell 4.3. Grunnet bærekraftproblemets kompleksitet anser Kendall’s W en konsensus på 0,5 som et akseptabelt resultat (Schmidt, 1997). Avslutningsvis vil utfallet fra *steg tre* bli illustrert i en vesentlighetsmatrise.

Tabell 4.3: Schmidts (1997) tre stopp-kriterier

Kriterie nr. 1	Dersom Kendalls korrelasjonskoeffisient (W) er større enn 0,7
Kriterie nr. 2	Den gjennomsnittlige rangeringen endres ikke signifikant mellom to iterasjoner og viser ingen tegn til endring.
Kriterie nr. 3	Dersom re-rangeringen må gjentas for tredje gang.
Kriterie nr. 4	Dersom konsensus er høyere en 0,5 som tilsier moderat konsensus

Kriterier og utvelgelse av interessentpanel

Delphi studien blir som regel knyttet til selskaper og selskapsstrategier. Da vi ikke studerte et selskap i en spesifikk bransje, men en destinasjon, så vi det nødvendig i denne studien å benytte oss av tre interessentpanel, som betraktes i tre hovedkategorier, med hvert sitt perspektiv. For et selskap ville disse interessentene vanligvis bestått av eksempelvis ansatte og myndigheter. Interessentpanel én besto av personer fra reiselivsbransjen i Nordkapp kommune, interessentpanel to besto av innbyggere i kommunen, mens det siste interessentpanelet besto av norske turister.

Da vi skulle velge ut interessenter var det viktig at vi satt noen felles kriterier for hver av de ulike interessentgruppene, se tabell 4.4. Et sentralt kriterium var at de har kunnskap og erfaring om

oppgavens tema, bærekraftig reiseliv. Videre var et felles kriterium at alle deltakerne både ønsket og hadde kapasitet til å delta. For å kunne kvalitetssikre at de ulike kravene ble oppfylt, informerte vi de potensielle deltakerne om kravene ved første kontakt, dette gjaldt spesielt for de to førstnevnte interessentgruppene.

Tabell 4.4: Kriterier for interessentpanelene

Interessentpanel:	Aktørpanel	Innbyggerpanel	Turistpanel
Kriterier:	Minimum to års arbeidserfaring i nåværende arbeidsplass og at de i tillegg jobber med turistnæringen på en eller annen måte.	Minimum bosettelse i kommunen på fem til ti år, samt har en tilknytning til den lokale kulturen.	Eneste kravet var at de var geografisk spredt i Norge og i ulike aldersgrupper.
Begrunnelse:	Dette var for å sikre oss at de hadde erfaring innenfor studiets tema og for å sikre erfaringsbaserte utfordringer.	Grunnlaget for disse kriteriene var for å sikre at de utfordringene vi mottok faktisk bygger opp under utfordringer som er gjentakende.	Målet her var å sikre at interessentene kan generaliseres for store deler av landet.

Grunnen til at det var viktig å følge disse kravene var fordi Delphi-studien legger til grunn interessentenes synspunkter og meninger, det er derfor kritisk at deres kunnskap og ekspertise kan kvalifiseres for å kunne besvare studiens problemformuleringer om bærekraftsutfordringer (Okoli og Pawlowski, 2004). Det kan diskuteres om de satte kriteriene er tilstrekkelige for at vi kunne anse interessentene som eksperter innenfor området, men dette er ikke det viktigste kriteriet, da interessentene først og fremst representerer seg selv som brukere med sine perspektiver og behov (dette da en innenfor Vesentlighetsanalyse vanligvis snakker om ekspertpaneler).

4.4.3 Handling

Da vi skulle finne potensielle interessenter til de ulike panelene benyttet vi oss av ulike tilnærminger, men tok hovedsakelig i bruk nettverket vi hadde opparbeidet oss gjennom internshipet, samt snøballeffekten.

For å finne potensielle deltakere til interessentpanel én - aktører innenfor reiselivsbransjen - var det viktig å påse at vi dekket så store områder innenfor turistnæringen som mulig. Sammen med Visit Nordkapp gikk vi gjennom listen av potensielle deltakere. Videre tok vi en ringerunde til de ulike aktørene hvor vi presenterte prosjektet vårt, samt sendte de fleste en oppfølgingsmail med litt mer utfyllende informasjon, se vedlegg 1. Når det kom til interessentpanel to - innbyggerne - i Nordkapp kommune, var vi nødt til å benytte oss av snøballmetoden (Saunders, Lewis, og Thornhill, 2012), ved å høre med bekjente om de visste om noen som ville delta. Ulempen her var at de fleste bodde i Honningsvåg og dette ville trolig gi oss lite variasjon i responsen. I tillegg spurte vi rundt på gaten og delte et innlegg på ulike Facebook-grupper, se vedlegg 2. For interessentpanel tre - turister - delte vi en kort og konkret beskrivelse av prosjektet på ulike grupper på Facebook, se vedlegg 2. Dette var for

å sikre at vi ville dekke et større geografisk område. Responsen var gjennomgående positiv og det var få interessenter som sa nei eller som ikke oppfylte de ulike kravene. Tabell 4.5 viser de ulike interessentpanelene og antall deltakere gjennom *fase én* i DT-prosessen.

Totalt endte vi opp med flere deltakere enn hva vi satt som krav, men vi tok høyde for at enkelte ville falle fra gjennom studien, da den er nokså krevende i form av deltakelse over flere trinn, se vedlegg 4 for illustrasjoner av turistpanelets spredning i landet.

Tabell 4.5: antall interessenter vi hadde gjennom studiens første fase

Hvor i prosessen	Aktørpanel	Innbyggerpanel	Turistpanel	Totalt antall interessenter
Rekruttering	16	15	19	50
Steg 1 av Vesentlighetsanalysen	- 4	- 5	- 3	38
Steg 2 av Vesentlighetsanalysen	- 2	- 2	0	34
Steg 3 av Vesentlighetsanalysen	0	0	0	34
Totalt antall interessenter som fullførte fase én av DT	10	8	16	34

Vesentlighetsanalysen steg 1: Idémyldring

Med de fulltallige interessentpanelene var vi klare til å starte med studiens *første steg, idémyldring*. Her fikk alle interessentene tilsendt en e-post med tilhørende informasjon om *runde én*, og en Excel-fil de kunne benytte seg av når de skulle besvare oppgaven, se vedlegg 3. De ulike panelene ble bedt om å skrive ned minimum seks til åtte bærekraftsutfordringer, men gjerne fler, slik at vi ville få et rikt datasett. For hver utfordring skulle de også gi en tilhørende forklaring i tilfelle noen utfordringer hadde sammenfallende mening, men med forskjellig forklaring, eksempelvis der bærekraftsutfordringen kunne hete “infrastruktur” hvor den ene forklarte det i lys av veier, mens den andre forklarte det i lys av avfallshåndtering. Dette var for at vi skulle få en dypere forståelse av hva interessentene faktisk mente.

Vi mottok respons fra enkelte interessenter om at de ikke hadde tid til å fylle ut skjemaet. Vi bestemte oss derfor for å bidra til å samle inn respons fra dem muntlig som et type intervju. Det første intervjuet kom nokså brått på og vi var lite forberedt, dette kan ha påvirket utfallet. Men for å sikre oss rett informasjon, sendte vi tilbake utfordringene for en godkjenning. De andre intervjuene ble vesentlig bedre og vi fikk all dataen vi trengte.

Som nevnt fikk de ulike panelene samme spørsmål med unntak av turistgruppen og innbyggerne som ikke fikk spørsmål om hverandre. Det kan i etterkant argumenteres hvorvidt dette var et bra eller dårlig valg, men vi føler oss trygge på at vi fattet en riktig beslutning, da de ga inntrykk for at de generelt sitter med lite kunnskap om hverandre. Dette ledet til at det var stor spredning i antall opplistede utfordringer, se tabell 5.1-5.3 i kapittel 5.1.1. Dette er et lavt antall sett i sammenheng med bredden i Innovasjon Norges ti prinsipper for et bærekraftig reiseliv. Dette kan komme av liten kunnskap om temaet, tidsbegrensning og ikke minst ordlyden i kommunikasjonen, hvor vi informerte at studiets formål gikk ut på å identifisere de bærekraftsutfordringene de anså som mest vesentlige. Denne ordlyden kan ha påvirket interessentene til å starte en mental reduksjonsfase før vi startet med de ulike stegene i studien, og dermed begrense antall bærekraftsutfordringer.

Totalt fikk vi inn 557 utfordringer fordelt på de tre interessentpanelene - aktør, innbygger og turist. Disse utfordringene ble bearbeidet og utformet i en konsolidert liste som tok utgangspunkt i Innovasjon Norges ti prinsipper for et bærekraftig reiseliv. Hovedessensen i å gruppere utfordringene er å gjøre det mest mulig oversiktlig for panelene når de skal verifisere de konsoliderte listene. Etter en rekke utfordringer med å bearbeide materialet inn i Innovasjon Norges ti prinsipper, bestemte vi oss for å ringe fagspesialist innenfor bærekraftig reiseliv. Det ble anbefalt å bruke skjemaet som retningslinjer og styringsdokument. Vi bestemte oss dermed for å korrigere listen slik at den ville passe bedre inn i denne studien, se vedlegg 6.

For å sikre at alle utfordringene ble ivaretatt da vi bearbeidet listen, begynte vi å gjøre dette hver for oss for så å sammenligne og utarbeide en felles liste. Enkelte utfordringer ble tolket ulikt, vi ble derfor nødt til å se på interessentens besvarelser en ytterligere gang, for å påse riktig fremstilling. Videre fikk vi to personer fra den Tverrfaglige Masterklassen til å kvalitetssikre listene. Essensen her var å påse at den konsoliderte listen var tydelig og forståelig, slik det var tiltenkt. Tredjepartene kom med konkrete tilbakemeldinger på endringer som burde gjøres og eventuelle sammenslåinger. Dette resulterte i at vi gjorde enkle endringer og endte opp med tre konsoliderte lister med totalt 113 utfordringer, se vedlegg 7.

Videre ble de konsoliderte listene sammen med deres egne svar fra *runde en*, sendt for verifisering, se vedlegg 5. Totalt var det fem interessenter som ønsket å gjøre noen mindre endringer. Videre var det fem interessenter vi ikke fikk bekreftelse fra, til tross for en rekke purringer både på telefon og e-post. Den konsoliderte listen kan derfor ikke anerkjennes som fullverdig verifisert. Grunnet nøye bearbeiding oss i mellom og med tredjeparter er besvarelsene håndtert med nøyaktighet, derfor mener vi at listen er blitt kvalitetssikret. Med dette føler vi oss trygge på å si at det er grunnlag for å se den konsoliderte listen som tilnærmet verifisert.

Vesentlighetsanalysen steg 2: Reduksjon

I det *andre steget* i Vesentlighetsanalysen fikk de ulike interessentpanelene tilsendt informasjon om studiens *andre steg*, samt en lenke til SurveyMonkey, se vedlegg 8. For kategori *aktør* ble interessentene bedt om å velge minimum 20 utfordringer, mens for *turist* og *innbygger* ble de bedt om å velge minimum 10 utfordringer som de vurderte som mest vesentlig for en bærekraftig destinasjon (Okoli og Pawlowski, 2004; Schmidt et al., 2001). For å unngå å påvirke interessentenes vurderinger når det kom til utvelgelsen, bestemte vi oss for å ikke gruppere utfordringene etter Innovasjon Norges ti prinsipper slik vi gjorde i *første steg*. Hovedgrunnen til dette valget var for å unngå at interessentene skulle velge en utfordring fra hver av de ti kategoriene, se vedlegg 9. Ved å randomisere utfordringene i SurveyMonkey ville vi kunne unngå en eventuell utvalgsskjevhet (Schmidt et al., 2001).

Vesentlighetsanalysen steg 3: Rangering

I Vesentlighetsanalysens siste steg fikk interessentene tilsendt tilhørende informasjon om *steg tre*, sammen med en link til SurveyMonkey, se vedlegg 10. Her ble interessentene bedt om å rangere utfordringene valgt ut i *steg 2*, fra mest vesentlig (1) til minst vesentlig (\rightarrow 13). To utfordringer kunne ikke bli rangert likt for å unngå utydelige resultater (Schmidt et al., 2001). Da alle rangeringene var fullført var det på tide å beregne om vi hadde oppnådd konsensus. For å beregne korrelasjonskoeffisienten Kendall's W , benyttet vi oss av Legendres (2005) fremstilling. Kendalls samsvarskoeffesient (W) er målt på en rekke (p) interessenter som vurderer et gitt sett men n utfordringer (Legendre, 2005).

Kendalls samsvarskoeffesient (W) regnes ut ved at alle bærekraftsutfordringene i har en rangeringssum R_i , dersom hver bærekraftsutfordring i mottar en rangering $r_{i,j}$ av interessentene j , som har totalt m interessenter i hvert panel (Legendre, 2005).

$$R_i = \sum_{j=1}^m r_{i,j}$$

og gjennomsnittsverdien av den totale rangeringssummen, \bar{R} er (Legendre, 2005).

$$\bar{R} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n R_i$$

hvor antall utfordringer angis ved n . Summen av det kvadratiske avviket, S , er dermed definert som (Legendre, 2005)

$$S = \sum_{i=1}^n (R_i - \bar{R})^2$$

Det kvadratiske avviket beregnes med å se på differansen mellom R_i og \bar{R} . Videre kan Kendall's W defineres som (Legendre, 2005)

$$W = \frac{12S}{m^2(n^3 - n)}$$

For å kunne vurdere om en har oppnådd konsensus i interessentpanelene, har vi benyttet oss av Schmidt (1997) sine retningslinjer. Disse retningslinjene forteller oss om vi kan avslutte Vesentlighetsanalysen, eller om det vil være behov for en re-rangeringsrunde. Dersom Kendall's W er målt til 1 har alle interessentene vært enstemmige og rangert utfordringene i samme rekkefølge. Motsatt ved en score på 0, som tilsier at det ikke er en overordnet enighet blant interessentene. Om Kendall's W er målt til å ligge på 0,5, tilsier det at det er en enstemmighet i mindre eller større grad (Legendre, 2005). I og med at vi har 34 interessenter, hadde vi satt som mål å oppnå en konsensus på minimum 0,5, som tilsier moderat konsensus, se tabell 4.6.

Tabell 4.6: Schmidts (1997) tolkning av Kendall's W

Kendall's W	Tolkning	Tillit til rangering
0,1	Veldig svak konsensus	Ingen
0,3	Svak konsensus	Lav
0,5	Moderat konsensus	God
0,7	Sterk konsensus	Høy
0,9	Veldig sterk konsensus	Veldig høy

Etter første rangeringsrunde oppnådde vi ikke konsensus og med dette ble vi nødt til å re-rangere, se vedlegg 11. Her ble interessentene bedt om å vurdere om de ønsket å gjøre en endring eller beholde den originale endringen. I tillegg fikk de tilsendt grad av konsensus oppnådd etter første runde, deres første rangering og den gjennomsnittlige rangeringen. Disse dokumentene ble sendt i håp om å få en helhetlig revurdering (Schmidt et al., 2001).

Da re-vurderingen var blitt gjennomført, og ny korrelasjonskoeffisient (W) var utregnet kunne vi si oss mer eller mindre fornøyd med resultatet. Vi fikk ikke en konsensus på 0,7 som ønsket, dette kan komme av at det totale panelet besto av 34 personer. Dette tilsier at vanskelighetsgraden for å oppnå konsensus blant deltakerne er høyere (Schmidt, 1997). I teorien kunne vi kjørt en re-rangeringsrunde til, men ettersom at vi ikke ønsket å mase noe mer på deltakerne og imøtekom stopp-kriteriet nr. 4, så

vi oss fornøyde med prosessen. Videre la vi den innsamlede dataen inn i en Vesentlighetsanalyse presentert i kapittel 5.1.3.

4.4.4 Evaluering av Fase én i DT-prosessen

Formålet med å benytte oss av kombinasjonen med Vesentlighetsanalyse og DT som metode var å definere klare utfordringer de ulike interessentgruppene opplever rundt temaet norsk reiseliv og danne oss en empatisk forståelse som brukeren (interessenten) har til temaet.

Når en jobber med aksjonsforskning er det noe som skjer i nåtiden, det er derfor viktig at en både handler og reflekterer parallelt med studiet (Coghlan og Brannick, 2014). Med det var det viktig at vi under de ulike stegene ofte prøvde å se situasjonen fra interessentenes ståsted. På denne måten kunne vi oppdage eventuelle mangler i datainnsamlingen og om noe ikke fungerte slik det var tiltenkt. I tillegg kunne vi se hva som fungerte bra med metoden. Dette ga oss muligheten til å kunne utføre endringer for å styrke metoden underveis.

Ut i fra resultatene gjennom det første steget Vesentlighetsanalysen i *fase én* av DT, virker problemformuleringen å være egnet. I tillegg virker det som at kombinasjonen av Vesentlighetsanalyse og DT er den hensiktsmessige måten å innhente de innsiktene vi trengte, som er å finne de ulike smertepunktene/utfordringene for hver av interessentene ift. bærekraftsutfordringene. Selv om metoden bød på ulike utfordringer, tillot aksjonsforskningen oss å minimalisere disse underveis.

Underveis i *steg én* innså vi at det originalet kravet om åtte utfordringer, var for enkelte vanskelig å tilfredsstillende. Det ble derfor bestemt at seks utfordringer ville være tilfredsstillende nok, i og med at vi totalt hadde 34 deltakere. Videre i *steg to* måtte vi endre spørreundersøkelsens oppbygning da den ga en rekke utfordringer for interessentene når de skulle besvare oppgaven. Dette var en enkel innstilling som ikke påvirket steget, men som vi anså som nødvendig for å skape en positiv opplevelse for deltakerne. Hovedutfordringen her var at surveyen i *steg to* og *-tre* til tider nullet seg ut. Dette førte til at vi fikk en del “missing values”, altså blanke celler uten datainnhold. Vi ble derfor nødt til å få respondenten til å svare på nytt. Det var en uheldig situasjon, men vi klarte å rette opp feilen før alle deltakerne hadde besvart oppgaven, slik at ikke alle trengte å ta den på nytt. Dersom vi ikke hadde handlet og reflektert parallelt med studiet, ville trolig metoden tatt vesentlig lengre tid og interessentene kunne potensielt blitt irriterte og trukket seg.

Kartleggingen av de mest vesentlig utfordringene gjennom datainnsamlingen la grunnlaget for videre planlegging i DT-prosessen, *fase to* og *tre*.

4.4.5 Refleksjon over Fase 1 i DT-prosessen

Til å begynne med var vi usikre på i hvilken grad denne metoden kunne gi av verdi, ettersom Vesentlighetsanalyse og DT ikke har blitt kombinert før. I senere tid kan vi se at *fase en* i DT-prosessen bidro med høyere verdi enn forventet, hvor vi samlet inn mye god innsikt. Dette bidro til å styrke problemforståelsen fra interessentenes ståsted, samtidig som det ga oss motivasjon til å yte mer.

Under planleggingsfasen var vi ganske ambisiøse med tidsperspektivet på hvor fort vi skulle klare å gjennomføre *fase én*. Ut i fra tidsperspektivet vi hadde planlagt etter, brukte vi vesentlig lengre tid på å gjennomføre *fase én*, noe som utsatte de andre fasene. Dette gikk spesielt utover *fase to* i DT hvor vi hadde planlagt å gjennomføre den Kreative Plattformen fysisk, mens vi ennå befant oss i Nordkapp. I dag er vi glade for at vi brukte god tid på å gjennomføre *fase én*, til tross for utfordringene det medførte, da vi oppnådde den graden av empati og innsikt som trengtes for å danne et solid datagrunnlag å bygge videre på.

En vesentlig faktor som kan ha påvirket utfallet er at en forstår ordet *bærekraft* på ulike måter og at noen kan ha latt seg skremme av begrepet. Dette kan ha medført at interessentene har listet opp færre utfordringer, og fokuserer på det de anser som “riktig” ifølge oppgavens bestilling, kontra å liste opp alt av utfordringer en kan komme på. Sett fra en annen side oppfordret vi interessentene til å oppgi så mange bærekraftsutfordringer som mulig, og presiserte at det ikke var noen begrensninger. Vi anser dermed at formuleringen som ble brukt ikke skal ha hatt en for stor negativ påvirkning på det endelige resultatet. Det er viktig å understreke at denne metoden ikke er blitt benyttet gjennom en slik tilnærming før, da den kun har blitt benyttet i selskaper. Dette kan være en av grunnene til den store spredningen når det kommer til antall oppgitte utfordringer blant interessentene, da de kan ha ulike oppfatning av oppgaven og ulike tankesett. Altså, aktørpanelet kan ha lettere forståelse av problemformuleringen enn turistpanelet. Dette kan ha ført til at enkelte var mer selektive enn andre når det kom til å liste opp utfordringer. Vi kan derfor konkludere gjennom idémyldringsfasen at begrepet *bærekraftsutfordringer* er bredt, komplekst og til dels litt skremmende, og at en til senere forskning kan være enda tydeligere på å presisere betydningen av begrepet for å lette eventuell usikkerhet.

Videre kan det være verdt å nevne at pandemien også kan ha påvirket interessentenes forslag, da noen kan ha gjort en vurdering av dagens situasjon og andre en mer generell evaluering. I ettertid skjønner vi at dette burde ha blitt presisert mye tydeligere slik at responsen ble mer helhetlig. Vi mener at utfordringene vi mottok fremdeles er av høy kvalitet da de alle er relevante utfordringer både nå og på lang sikt.

Da *steg én* i Vesentlighetsanalysen var ferdig gjennomført, var vi avhengig av å komme raskt i gang med *steg to*. Det var derfor kritisk at vi raskt klarte å utarbeide den konsoliderte listen. Vi møtte på større utfordringer ved sammenslåingen enn beregnet, vi ble derfor nødt til å gjøre strategiske endringer på skjemaet vi benyttet oss av. Sammenslåingen ble ikke nødvendigvis noe dårligere, men uten tidspresset kunne vi utført en grundigere jobb, noe som kunne økt kvaliteten på den konsoliderte listen.

I svardokumentene benyttet i *steg én* fikk de ulike interessentgruppene ulike spørsmål, hvor essensen var lik. Eneste forskjell var at aktørpanelet fikk spørsmål rettet mot alle tre interessentgruppene, mens turist og innbygger kun fikk til seg selv og aktør. I senere tid har vi innsett at alle tre panelene burde ha svart på de samme spørsmålene for en grundigere analyse og en bedre flyt i de senere stegene. Vi tror ikke skjemaene og utformingen har svekket datainnsamlingen, men det kan ha forårsaket skjevheter i datasettet.

Vi kunne redusere utvelgelsesprosenten i *steg to* ytterligere, til eksempelvis 44 prosent, noe som tilsier 15 respondenter. Dette ville økt antall utfordringer, men på en annen side ville det også gjort *steg tre* uoversiktlig, og potensielt påvirket resultatet negativt, ved å vanskeliggjøre rangeringen i *steg tre*. Hensikten med denne metoden er å kartlegge hvilke bærekraftige utfordringer interessentpanelene anser som mest vesentlig. Det vil derfor være lite hensiktsmessig å øke antall utfordringer for Vesentlighetsanalysens siste steg. Det ble dermed besluttet at antall utfordringer utvalgt fra *steg to* er tilstrekkelig for *steg tre*.

Alt i alt fikk vi innsamlet tilstrekkelig med data som dannet et solid grunnlag for videre innovasjonsprosesser, og er dermed klare for å fortsette med neste fase i DT som er *Idégenerering*.

4.5 Fase 2: Idégenerering for bærekraftig destinasjonsutvikling

4.5.1 Problemformulering

Fase to handler om idégenerering. Det vil si at målet med denne fasen er å generere idéer på ulike innovasjonsplattformer som hver tar for seg en problemformulering. Som et resultat av *fase én* ble det laget en felles problemformulering for hver av de tre interessentgruppene. Dette var basert på de to bærekraftige utfordringene som ble ansett som mest vesentlig fra Vesentlighetsanalysen i *første fase* av DT for de ulike interessentgruppene. Gjennom *fase to* av DT-prosessen benyttet vi oss av metodeverktøyet Kreativ Plattform (Byrge og Hansen, 2008).

4.5.2 Planlegging

I fase to av DT-prosessen er det hensiktsmessig å benytte seg av metoder som fremmer kreativitet og kreativ tenkning. I den anledning ble det bestemt at vi skulle benytte oss av metodeverktøyet Kreativ Plattform, som er et anerkjent verktøy å benytte seg av når en arbeider med DT. I samarbeid med relevante interessenter tillot den Kreative Plattformen oss å generere idéer på ulike innovasjonsplattformer (problemformuleringer fra Vesentlighetsanalysen) rettet mot de ulike interessentgruppene.

Kreativ Plattform

Den Kreative Plattformen tillater de aktuelle deltakerne å utvikle idéer basert på de ulike problemformuleringene. Ved å inkludere deltakere fra de tre interessentpanelene vil det kunne gi unike innsikter og idéer basert på hva interessentene ønsker at destinasjonen skal tilby og bli bedre på. Outputen fra denne metoden vil bidra til et variert utvalg av idéer for en mer fremtidsrettet og bærekraftig utvikling av destinasjon Nordkapp.

I planleggingsfasen av den Kreative Plattformen var det viktig å samle deltakere fra de ulike interessentgruppene. I tillegg ønsket vi at deltakerne satt med ulike erfaringer, samtidig som at det var variasjon i alder og kjønn. Hovedgrunnen til dette var å bygge på hverandres kunnskap, idéer og synspunkter. Dette var fordi en viktig del av DT-prosessen var å fremme horisontal tankegang, som baserer seg på å tenke sidelengs (Byrge og Hansen, 2008). Med andre ord går det ut på å tenke på tvers av fagområder og kulturer, i motsetning til å tenke i samme retning som en kanskje ellers ville gjort. Ved å inkludere deltakere på tvers av interessentgruppene vil en kunne se hvordan de ulike gruppene tenker individuelt og hvordan en kan dra synergier fra hverandre. Dette bidrar til å danne et mer helhetlig bilde av hva Nordkapp som destinasjon trenger for å kunne bli mer bærekraftig.

En annen viktig faktor for en vellykket Kreativ Plattform er tidsaspektet. Ifølge Byrge og Hansen (2008) er den ideelle tiden på en Kreativ Plattform mellom fire til 48 timer, det vil si den kan skaleres opp og ned etter ulike behov. Grunnen til den lange tiden er for å sikre at en har tilstrekkelig med tid, slik at alle deltakerne kommer opp på det kreative nivået som trengs. I første omgang var planen å gjennomføre en Kreativ Plattform på fire timer, men etter en samtale med veileder ble vi enige om å korte den ned til tre timer. Hovedgrunnen til dette var Covid-19 som gjorde at vi måtte kjøre dette digitalt og at det er begrenset hvor lenge en orker å delta på digitale workshoper. For oss var det viktigere å få gode deltakere, enn å bruke mye tid på oppvarmingsøvelser. I tillegg er oppvarmingsøvelser noe mer krevende digitalt. Som et alternativ kjørte vi en kjapp kahoot med kreativitetsorienterte spørsmål for å få deltakerne til å tenke litt utenfor boksen og stimulere kreativitet. Ved å gjøre det på denne måten fikk vi disponert mer tid på å presentere de tre innovasjonsplattformene, se tabell 4.7, samt å idégenerere på disse.

Utvalg og rekruttering av deltakere

For å sikre at vi dro mest mulig utnytte av den korte tiden som var disponibel under workshopen, var det essensielt at vi benyttet oss av et strategisk utvalg av deltakere. Det ideelle hadde vært å inkludere deltakere, eksempelvis fra aktørgruppen, som representerte ulike turistområder som hotell, restaurant og aktiviteter. Vi listet dermed opp 20 deltakere fra de ulike interessentgruppene vi følte kunne bringe verdi til workshopen. Grunnet tidsaspektet så vi oss nødt til å begrense antall deltakere for å få full utbytte av workshopen, i tillegg ville det vært komplisert å koordinere slik at dato og tid ville passet for alle. Totalt var det seks personer som takket ja til å delta på den Kreative Plattformen, se tabell 4.6. Med dette hadde vi som forbehold at det kanskje ikke ble den ideelle sammensetning av interessenter som kunne delta, og at vi måtte fokusere på de deltakerne og ressursene vi fikk med.

Observasjon under Kreativ Plattform

Da den kreative workshopen måtte skje digitalt ble det vanskelig å benytte seg av deltakende observasjon for å utfylle workshopen, noe som var planen til å begynne med. Noe som var dumt i og med at det kan være mye informasjon som kan gå ubemerket. Dette kan være alt fra reaksjoner og nivå av engasjement hos deltakerne, eller bare uttalelser. Til tross for at vi var to fasilitatorer, planla vi å prøve så godt det lot seg gjøre å ta notater underveis av ulike observasjoner som ble gjort. Det var dermed viktig å oppfordre deltakerne til å ha kamera på under hele prosessen. I tillegg ønsket vi å benytte oss av de siste minuttene av den Kreative Plattformen til tilbakemeldinger på hvordan deltakerne opplevde å gjøre det digitalt. Dette var for å danne et så korrekt bilde av prosessen og resultatene når vi videre skal analysere prosessen og dataen (Silverman, 2014).

4.5.3 Handling

For den Kreative Plattformen endte vi totalt opp med seks deltakere ut av de 20 vi hadde kontaktet, se tabell 4.7. I tillegg kombinerte vi rollen som fasilitatorer og deltakere. Med dette hadde vi deltakere med ulike bakgrunner som sammen kunne tilføre ulike synspunkter og idéer. To av deltakerne meldte at de ville delta en time senere. Vi sendte dermed ut Powerpoint-arkene med tilhørende informasjon slik at de skulle være oppdatert når de ble med og for at det ikke skulle ha en stor påvirkning på resten av workshopen. Bortsett fra dette gikk program som avtalt, se vedlegg 14 for avsatt program.

Tabell 4.7: Deltakere til den Kreative Plattformen

Hvem + yrke	Interessentgruppe - innbygger/turist/aktør	Deltatt i fase 1 - ja/nei
Forsvaret	Innbygger	Ja
Næringshagen	Aktør	Ja
Visit Nordkapp	Aktør	Nei
Hurtigruta	Aktør/Innbygger	Ja
Student	Turist	Nei
Student fra Tverrfaglig Masterklasse	Turist	Nei

Som planlagt startet den Kreative Plattformen klokken 12:00 ved å ønske alle deltakerne velkommen og presentere dagens agenda. Videre lot vi alle deltakerne presentere seg selv, da ikke alle var kjent med alle. For å unngå å legge noe “prestasjonspress” på deltakerne, ga vi beskjed om at det holdt å presentere navn og hva de jobber med. Prestasjonspress kan ifølge Byrge og Hansen (2008) være ødeleggende når en skal i gang med den kreative prosessen. Vi ønsket heller å legge fokuset på at de alle var invitert til å bli med på plattformen fordi de var eksperter på sitt felt og ville bidra positivt på hver sin måte. På den måten ble deltakerne mer engasjerte, og det virket som det økte motivasjonen deres til å yte sitt beste. For å sikre et åpent, trygt og motiverende miljø under den Kreative Plattformen anbefalte vi at alle deltakerne delte video av seg selv under hele prosessen. Som icebreaker kjørte vi en kreativ Kahoot med ti spørsmål. Dette var kreative spørsmål hvor målet var å få deltakerne til å tenke utenfor boksen og få en “aha-opplevelse”. Kahooten skapte mye latter og glede. Med dette var vi klare til å gå ordentlig i gang med den Kreative Plattformen.

Før vi kunne gå ordentlig i gang med idégenereringen var det viktig å presentere for deltakerne om hvorfor vi var her, med en oppsummering av *fase én*, hva og hvordan prosessen hadde foregått. I tillegg gikk vi gjennom hva en Kreativ Plattform er og husets regler. Hovedsakelig gikk de ut på: 1) si aldri; nei og ja, men, 2) si alltid; ja og..., ..og så, og still alltid åpne spørsmål, 3) fokuser på oppgavene tildelt og legg vekk alt av forstyrrelser som telefon, osv, og til slutt 4) alle spørsmål noteres i chatten og vi ville besvare de fortløpende. Videre var vi klare til å presentere de ulike problemdefinisjonene som kom frem gjennom Vesentlighetsanalysen, se tabell 4.8.

Tabell 4.8: De ulike problemdefinisjonene brukt under den Kreative Plattformen

Innovasjonsplattform	Utfordringer vurdert som mest vesentlig fra fase én i DT	Oppsummert i problemforståelse	Delformuleringer
Innbygger	<p>Næringspolitikk: "En helhetlig og godt forankret næringspolitikk ville tjent Nordkapp kommune vel og gitt positive ringvirkninger på lang sikt. En god næringspolitikk vil også legge til rette for økt verdiskapning i turistnæringen i kommunen"</p> <p>Skape nye virksomheter: "Dagens tilbud til turistene er i stor grad tilrettelagt Nordkapp platået. De fleste kommuner har IKKE en turistmagnet som Nordkapp, men de klarer likevel å skape inntekter til mindre aktører. Fokuset fremover bør være å skape ytterligere aktivitet rundt de bedriftene vi har og skape nye virksomheter"</p>	Manglende næringspolitikk og nye virksomheter som skaper verdi til turistnæringen	<p>Hvordan kan vi legge til rette for ytterligere verdiskapning slik at vi kan skape nye virksomheter og verdier for turistnæringen? Nordkapp trenger en langsiktig strategi for næringsutvikling, som vil være gunstig for lokalsamfunnet.</p> <ul style="list-style-type: none"> Hva slags næringspolitiske tiltak trengs for å skape økt verdiskapning i turistnæringen? <p>Innbyggerne i Nordkapp ønsker tilrettelegging av nye virksomheter som kan gi flere arbeidsplasser i turistnæringen.</p> <ul style="list-style-type: none"> Hvordan kan Nordkapp skape inntekter til mindre aktører? Hvordan kan de mindre aktørene spille på Nordkapp platået for å skape inntekter?
Turist	<p>Markedsføring og synlighet: "Nordkapp er lite omtalt i de sørlige deler av Norge, og dersom en gjør ett enkelt google søk på feriering i Norge er Nordkapp langt nede på lista. Informasjonen som er tilgjengelig er ofte knotete og vanskelig å finne, spesielt hva Nordkapp har å tilby annet enn platået. Det er derfor viktig å fremme Nordkapp som en destinasjon om sommeren og en ekspedisjon om vinteren"</p> <p>Samarbeid mellom næringsliv og lokalsamfunn: "Per dags dato har ikke Nordkapp et godt samarbeid mellom næringsliv og lokalsamfunn. En strategisk plan for samarbeid kan bedre kundeopplevelser og mottakelse av turister og på lang sikt øke sysselsettingen"</p>	Manglende synlighet og lokalt samarbeid som skaper unike turistopplevelser	<p>Hvordan kan vi hjelpe til å skape mer unike og stedsspesifikke opplevelser i Nordkapp regionen slik at en har en jevn turistrøm gjennom året? Turisten trenger mer informasjon om ferieopplevelser i Nordkapp når de leter etter Norgesferie (er ikke synlig i søk) Informasjon om Nordkapp er ikke segmentert (ikke på årstid, målgruppe eller type opplevelse)</p> <ul style="list-style-type: none"> Hvordan repositionere Nordkapp som destinasjon om sommeren og hvilke verdier kan en fremheve? Hvordan skape en ny posisjon for Nordkapp som et sted for ekspedisjoner på vinteren? <p>Turisten trenger å få mer innsyn i hva lokalsamfunnet har å by på som kan bli en del av opplevelsen og skape varige minner om Nordkapp</p>
Aktør	<p>Samarbeid mellom aktører: "De lokale næringsaktørene kunne med fordel samarbeidet mer med hverandre, for å utfylle hverandres produkter og dra synergier. De fleste har kanskje for smalt syn på egen virksomhet og sin fortjeneste, kontra forbedring av det store bildet. Det er ikke bærekraftig at alle små og store reiselivsaktører på egen hånd skal selge inn små og store reiselivsprodukter til operatører"</p> <p>Mangler felles mål for destinasjon: "Det er mangel på felles mål for hva Nordkapp er som destinasjon og spesielt - hva det skal bli i fremtiden. Mange i bransjen ser etter sine interesser og det er lite enighet. Det trengs en diskusjon for hva en kan gjøre for å få destinasjon Nordkapp til å bli mer attraktiv i fremtiden. Det er lite samarbeid mellom aktører innenfor reiseliv"</p>	Manglende samarbeid mellom aktører som skaper felles mål for destinasjonen	<p>Hvordan kan vi bidra til at aktørene samarbeider mer, slik at de kan dra synergier av hverandre og skape et felles mål for destinasjonen? Aktørene trenger å bli enige om en felles visjon for hva Nordkapp er og hvordan den bør se ut i fremtiden.</p> <ul style="list-style-type: none"> Hvordan kan aktørene starte å jobbe mot et felles mål, uten at det skal gå på bekostning av sin daglige drift? Hvordan kan aktørene utfylle hverandres produkter og dra synergier? <p>Hvordan kan aktørene jobbe sammen for å bli en mer bærekraftig destinasjon?</p>

Etter å ha presentert de ulike problemdefinisjonene og gått litt i dybden på de ulike innovasjonsplattformene, var det på tide å starte den individuelle idégenereringen. Den individuelle idégenereringen gikk ut på at alle deltakerne skulle tømme hodet for idéer, se vedlegg 15. Uten å kommunisere med hverandre listet deltakerne opp alle idéene på post-it-lapper ved hjelp av det digitale verktøyet miro.com. Målet her var å liste opp så mange idéer som mulig på hvordan en kunne bidra til å løse problemutfordringene. Det var viktig at deltakerne ikke evaluerte eller var kritiske til egne idéer, og de trengte heller ikke være realistiske. Målet med "tøm hodet" var å liste opp alt som kom opp i tankene. Neste steg var å presentere hver enkelt idé og gruppere disse dersom noen var like eller falt under samme kategori. I tillegg ønsket å kommentere idéene og det som ble sagt, ved at de stilte spørsmål eller diskutere idéene dersom noe var uklart. Spørsmålene og kommentarene satt i gang en rekke mindre diskusjoner som brakte frem mange gode poeng. Ikke alle var av like stor verdi og vi valgte derfor å avbryte for å gå videre i prosessen. Dette resulterte i at presentasjonen av idéene

tok lengre tid enn planlagt, noe som gikk på bekostning av resten av agendaen. Vi måtte derfor ta en løpende vurdering på hvordan vi skulle komme i mål uten å påvirke resten av prosessen.

Da alle idéene var blitt presentert og gruppert, fikk deltakerne beskjed om å velge én idé fra hver av de ulike innovasjonsplattformene de ville jobbe videre med. Her skulle de bruke fem minutter på hver idé og utvikle idéene mer i detalj. Videre presenterte alle en og en idé og samlet inn innspill for videre utvikling fra de andre deltakerne. Da alle hadde presentert sine tre idéer og lagt til innspillene, ba vi dem om å velge ut den idéen som best svarte på seleksjonskriteriene gitt av Vesentlighetsanalysen, se tabell 4.9. For å ikke miste for mye tid da vi allerede hang bak tidsskjemaet hoppet vi over “visualisering” og ba deltakerne inkludere dette i tiden de hadde til videreutvikling av den valgte idéen. Avslutningsvis presenterte deltakerne kjøpt den siste idéen. Ideelt hadde vi ønsket at deltakerne kunne stille spørsmål, men grunnet tidspress var ikke dette mulig. For å avrunde det hele takket vi alle deltakerne for deltakelse og åpnet opp for tilbakemeldinger for hvordan de opplevde prosessen.

Tabell 4.9: Seleksjonskriteriene bruk under Kreativ Plattform

Seleksjonskriterier
<ul style="list-style-type: none"> • Idéer som løser et reelt problem
1. Idéen må adressere en brukergruppe og kunne generere verdi (fortjeneste, samfunnsverdi og miljøverdi)
2. Idéen skal være gjennomførbar innen rimelig tidsrammer og ressurser.
3. Idéen må bidra til å styrke FNs bærekraftsprofil.
4. Idéen skal bidra til økt synlighet og lokalt samarbeid som skaper unike turistopplevelser.
5. Idéen skal bidra til økt samarbeid mellom aktørene som skaper felles mål for destinasjonen.
6. Idéen bidrar til å styrke næringspolitikken og nye virksomheter som skaper verdi til turistnæringen.

Idévalg og screening

Da den Kreative Plattformen var ferdig og alle idéene var samlet inn, screenet vi idéene på nytt for å se hvilke av idéene som møtte kriteriene vi hadde satt på forhånd, se vedlegg 16. Avslutningsvis var det tre idéer som skilte seg ut fra de andre og som vi ønsket å ta med oss i *fase tre* av DT-prosessen.

De fire søylene for Kreativ Plattform - Sikring av premisser

Trygghet: Som nevnt var vi opptatt av å skape trygge rammer for deltakerne, noe som kanskje ikke er like lett digitalt da det er lett å gjemme seg bak skjermen. Det var derfor viktig å understreke at ingen

idéer var dumme og at en ikke skulle være kritisk. I tillegg oppmuntret vi til at deltakerne benyttet seg av kamera.

Motivasjon: For å motivere deltakerne til å yte mest ut av den korte stunden sendte vi ut informasjon om workshopen på forhånd, slik at det ikke skulle bli så mye å sette seg inn i, se vedlegg 14. Videre sørget vi for å vise takknemlighet og presiserte jevnlig hvor verdifulle idéene og meningene deres var.

Konsentrasjon: Det å delta på workshop over nettet kan påvirke konsentrasjonen, da en i tillegg har mye nettmøter utenom. For å unngå unødvendig stress for deltakerne, ønsket vi å gjøre workshopen så kort som mulig da vi visste at de alle hadde hektiske hverdager. Det var derfor ønskelig fra vår side at deltakerne la vekk telefonen de tre timene workshopen varte. Vi la også inn en kort pause slik at deltakerne kunne få et avbrekk fra PC-skjermen.

Diversifisert kunnskap: Deltakerne satt med ulike bakgrunner og kunnskap. Noen i form av å drive virksomhet relatert til turisme og turister både med og uten erfaring om Nordkapp. Det var viktig for oss å kombinere et bredt spekter med deltakere for å sikre at vi ivaretok TBL og fikk et bredt spekter med idéer.

4.5.4 Evaluering

Gjennom *fase én* tilegnet vi oss bred kunnskap og forståelse om situasjonen i Nordkapp i dag. Til tross for dette var det vesentlig å få med gode representanter fra interessentene på idégenerering, for å sikre oss gode og valide resultater. Det å kombinere generering av idéer både på et individuelt nivå og i felleskap, gjør at det dukker opp flere og delvis bedre idéer enn ved kun å gjøre det på et individuelt nivå. For å sikre at deltakerne valgte ut den rette idéen og at vi screenet korrekt, utarbeidet vi seleksjons- og screening kriterier i samarbeid med veileder. Dette var for å sikre at vi ville oppnå et så realistisk resultat som mulig.

Observasjoner gjort under den Kreative Plattformen

Som nevnt tidligere planla vi å lede den Kreative Plattformen, men grunnet få deltakere så vi oss nødt til å delta i den kreative prosessen. Parallelt med dette prøvde vi så godt det lot seg gjøre å observere deltakerne over Teams, ved å notere ned eksempelvis relevante uttalelser. Å gjennomføre Kreativ Plattform digitalt byr på en rekke utfordringer, spesielt når det kommer til å gjøre observasjoner. Etter endt workshop oppsummerte vi prosessen og sammenlignet notatene gjort under prosessen med hva deltakerne kom med av tilbakemeldinger på slutten. På denne måten unngikk vi å miste viktig data.

4.5.5 Refleksjon

En kan i senere tid diskutere om det var en fullverdig Kreativ Plattform som ble gjennomført. Dette ved at vi eksempelvis ikke fikk kjørt oppvarmingsøvelser for å stimulere til kreativitet og horisontal tankegang. I tillegg kan tidspresset ha satt sine spor ved at vi ikke fikk gjennomgått prosessens faser i detalj, slik en egentlig burde. En annen grunn kan også være at vi måtte gjøre det digitalt og endre enkelte av plattformens originale prosesser som eksempelvis, at en skal gå sammen to og to, for å presentere og gi innspill. Dette kjørte vi heller i felleskap grunnet logistikk og den begrensede tiden. Til tross for den begrensede tiden er vi fortrolige med at vi fikk gjennomført en strukturert Kreativ Plattform som gav mange gode og verdifulle idéer vi kan benytte oss av i *fase tre* av DT.

Den største lærdommen fra prosessen er at vi burde tatt for oss en og en innovasjonsplattform, da dette skapte en del forvirringer, ved at vi gikk mye frem og tilbake. Dette var noe som ble vurdert da vi planla agendaen, men forkastet da vi så det ville ta vesentlig lengre tid å gjennomføre. Vi ser i etterkant at en kombinasjon av de to agendaene trolig ville vært en bedre løsning. Dersom vi hadde hatt bedre med tid ville prosessen blitt annerledes og muligens utfallet. Til tross for dette er vi fornøyde med prosessen og utfallet. Vi har i tillegg stor tro på at idéene som er blitt valgt ut, vil kunne gi verdi til Nordkapp som destinasjon. Noen i større grad enn andre. Med det føler vi oss komfortabel til å gå videre til neste fase av DT-prosessen som er prototype og test.

4.6 Fase 3: Testing og utforming av prototype

4.6.1 Problemformulering

I denne fasen ligger fokuset på å prototype idéene på ulike aktører for å observere inntrykk og reaksjoner på idéene. Metoden som ble benyttet for testing av prototype var tekst presentert i en ppt-presentasjon med illustrerende bilder.

4.6.2 Planlegging

Prototyping og eksperimentering

Essensen i denne fasen er at det fokuseres på en hurtig prototyping, som kun skal kreve den tid og innsats som er nødvendig for å generere raske tilbakemeldinger for å iterere og utvikle idéen(e) ytterligere. Dette sikrer også Bærekraftsrettet innovasjon ved at en raskt eksperimenterer seg frem til løsninger, slik at en kan sikre positive bærekraftige effekter av innovasjonen (Buhl et.al., 2015). Ifølge Brown (2008) er prototyping mest vellykket når mennesker (designteamet, brukeren og andre) kan oppleve og samhandle med løsningen. Det du lærer av disse interaksjonene kan bidra til dypere empati, samt forme vellykkede løsninger. I vårt tilfelle ble samhandling oppnådd gjennom workshop og samtaler i denne.

Utvalg og rekruttering

For å få mest mulig ut av prototype og test fasen var det hensiktsmessig å invitere hovedaktørene, kommunen, Visit Nordkapp og Næringshagen til en prototyping workshop. Det var også et ønske om å få med monopolaktørene, Hurtigruta og Scandic, da de alle har en stor påvirkning på reisevirksomheten i Nordkapp. Videre ønsket vi å inkludere innbyggere i regionen for å få forskjellige perspektiver på løsningene som skulle bli presentert. I tillegg ville det også være gunstig å teste prototypene på andre utforstående, som kan gi tilbakemeldinger uten å ha blitt påvirket av studiens forløp. I vårt tilfelle ønsket vi å inkludere veileder og biveileder. Vi så det hensiktsmessig å inkludere enkelte deltakere som hadde deltatt på den Kreative Plattformen, da de kunne bidra med tilbakemeldinger som var basert på kunnskap om temaet og problemstillingen fra før av. Totalt var det syv personer som takket ja til å delta på testingen, se tabell 4.10.

Tabell 4.10: Utvalg til fase 3, prototypetesting

Hvem + yrke	Interessentgruppe - innbygger/turist/aktør	Deltatt i fase 1 - ja/nei
Offentlig sektor	Innbygger	Ja - fase én og to
Næringshagen	Aktør	Ja - fase én og to
Samfunns- og næringsutvikler	Aktør/Kommune	Ja - fase én
Ordfører	Aktør/Kommune	Nei
Visit Nordkapp	Aktør	Ja - fase to
Veileder	-	Nei
Biveileder	-	Nei

4.6.3 Handling

Prototyping og eksperimentering

Grunnet nasjonale restriksjoner og den store distansen mellom Oslo og Nordkapp, ble *fase tre* gjennomført digitalt via Teams. Vi kjørte to runder der vi testet de forskjellige prototypene. Første runde bestod av veiledere fra NMBU, innbygger og aktører. Her fikk vi en god dialog med deltakerne som bidro til at de spilte på hverandres idéer og tilbakemeldinger. Denne runden bestod av seks deltakere, der tre av dem hadde deltatt på den Kreative Plattformen i *fase to*, se tabell 4.9. Andre runde testet vi idéene på hovedaktør Visit Nordkapp. Prototypene som ble presentert var enkle og effektive. Under presentasjonen av hver enkelt idé ble alle tilbakemeldinger notert av en av oss, mens den andre hadde ordet. Dette førte til at vi fikk gode notater og en fin flyt under presentasjonen, slik at

vi fikk best mulig sluttresultat. Alle tre idéer fra screeningen ble presentert i form av powerpoint-presentasjon, der vi brukte tekst og bilder til å forklare konseptene.

4.6.4 Evaluering

Underveis gjennom testingen ble det kontinuerlig evaluert om prototypene leverte til sitt formål. Det tiltenkte formålet med testingen var å generere tilbakemeldinger for å identifisere styrker og svakheter med løsningene som vi hadde utviklet. Etter første presentasjon satt vi igjen med et inntrykk av at noen idéer var enklere å forstå. Det var særlig en idé som skapte forvirring. Dette førte til at vi videre endret formuleringen slik at den skulle bli litt enklere å forstå til neste presentasjon. Den originale planen var å kun gjennomføre presentasjonen én gang, men i ettertid ser vi at det ga oss høyere kvalitet av tilbakemeldinger ved å gjennomføre det i to runder.

4.6.5 Refleksjon

I starten var vi usikre om prototypene som ble utviklet ville bli godt tatt imot. I ettertid ser vi at testingen ga oss mer verdi enn antatt, nettopp fordi løsningene var presentert på et idéplan som åpnet opp for tilbakemelding. Ut i fra de tre prototypene vi hadde, var det kun én visualisering. Dersom vi kunne gjort det igjen, hadde vi visualisert alle tre idéene noe bedre. Til tross for mangel av visualisering og til dels utfordrende ordlyd, gjennomførte vi en testfase med muntlig presentasjon, som gav mulighet for mer forklaring og utdyping, noe som førte til at vi fikk mange tilbakemeldinger og nye idéer til videre utvikling. En annen viktig refleksjon er at vi kunne testet på turister og innbyggere i tillegg for å øke kvaliteten på resultatene ytterligere. Uavhengig av dette velger vi å tro at *fase tre* ble gjort på en tilfredsstillende måte i tro med DT, ressursene og tiden som var tilgjengelig.

4.7 Studiets kvalitet i aksjonsforskningen

Aksjonsforskningsparadigmet har sine egne kvalitetskriterier, det er ikke normalt å bruke validitet og reliabilitet på samme måte som tradisjonelle forskningstilnærminger, da en benytter seg av begrepet kvalitet. Coghlan og Shani (2014) understreker at aksjonsforskere bør vise tydelig hvordan gjennomføringen av syklusen har forekommet. Dette innebærer handlinger, relevans og refleksjoner. Gjennom hele studien har det kontinuerlig blitt sørget for at prosesser og handlinger har blitt loggført, slik at vi kan presentere metoden så nøyaktig som mulig og slik andre skal kunne reprodusere studien om ønskelig. I tillegg til loggføring ble observasjoner og refleksjoner gjennom syklusene utført av oss begge, noe som vil bidra til å styrke kvaliteten på studien.

I tillegg til kvalitet benytter Reason (2006) seg av ordet *rigor* som betyr *strenghet*, for å kunne vurdere validiteten av studien. Det refereres til strengheten i valg av tema og hvordan prosessen har foregått. Det vil si at aksjonsforskningen bør tilpasses forskningens formål, og det har vi overholdt i studien.

Formålet med aksjonsforskning er å ha en direkte påvirkning av et forskningsområde, der målet er å finne løsninger på praktiske problemer i en virkelig situasjon (Melrose, 2011). Gjennom studien har vi som forskere vært tett på forskningsområde (Nordkapp) som har vært utenforstående for oss. For å tilpasse aksjonsforskningen best mulig, har vi hatt kontinuerlig samarbeid med veileder som har ekspertise når det gjelder gjennomføringen, slik at dette ble gjort riktig.

I en aksjonsforskning skal bedriften involveres og ha en aktiv rolle i forskningsprosessen. Det var i utgangspunktet tenkt å inkludere en aktør som skulle involveres gjennom metoden og ha en aktiv rolle i forskningsprosessen. Dette gikk vi bort fra grunnet at vi ønsket å forske på destinasjonen som helhet, og hadde derfor flere interessentpanel gjennom forskningsprosessen. Denne brede tilnærmingen med ulike paneler komplementerte hverandre med kunnskap og erfaringer, og sikret *kunnskap i gruppen* ved at våres interessentgrupper ble aktivt involvert gjennom hele prosessen.

En viktig faktor Melrose (2001) trekker frem er at aksjonsforskningsprosessen som regel går gjennom flere sykluser. Dersom en går gjennom en syklus flere ganger vil det kunne styrke studiets gyldighet. I oppgaven har vi aksjonsforskning som går over tre faser, og oppfyller derfor kriteriet. Ved å gjenta syklusen vil en fremme ny kunnskap og forbedret praksis (Melrose, 2001), noe som fører til en forbedring av praksis gjennom prosessen. Poenget her er ikke å reprodusere studien, men metoden og fremgangsmåten i andre sammenhenger.

Coghlan og Brannick (2014) hevder at betydningen av studien er viktig for kvaliteten av aksjonsforskning. Under prosessen ble det bekreftet både fra Visit Nordkapp, kommune og faglige veiledere, at arbeidet vi utførte var viktig, med tanke på fremtidig utvikling og innovasjon av Nordkapp som destinasjon. I tillegg utvikler vi en helt ny metodikk for bærekraftsrettet innovasjon. Videre vil implementeringen av metodikken kunne føre til et annet viktig element i aksjonsforskning, nemlig at forskningen kan bidra til bærekraftsrettet innovasjon og forbedret innovasjonspraksis. Dette er også hele poenget med aksjonsforskning, nemlig å utvikle ny kunnskap for praksis.

4.7.1 Metarefleksjon

Som nevnt i kapittel 4.2 er metarefleksjon en kontinuerlige prosess gjennom å planlegge, utføre, evaluere og observere kjerneaktivitetene gjennom hele aksjonsforskningsprosessen. Dette innebærer at en kontinuerlig reflekterer over prosessen en gjennomgår samtidig som hendelsen utspiller seg. Dette er vesentlig for utviklingen av handlingskunnskap, som er sentral for aksjonsforskningsmetodikk (Coghlan og Brannick, 2014). Under studien har vi kontinuerlig reflektert og observert de ulike fasene en har vært igjennom. Dette har vært essensielt i vår oppgave når det gjelder å overføre vår erfaring til kunnskap.

4.7.2 Etiske avveininger

I aksjonsforskning handler etiske avveininger om å fortelle sannheten og at handlinger som foretas er moralske og ikke skadelige for andre (Melrose, 2001). I litteraturen blir aksjonsforskerens rolle diskutert og Johannsen (2011) trekker frem at denne rollen skal være nøytral slik at en ikke påvirker andre mennesker rundt seg. I løpet av prosessen har vi vært bevisste på å forholde oss svært profesjonelt til våre deltakere. Alle deltakerne gjennom studien har signert en samtykkeerklæring, for å sørge for at deltakerne er innforstått med at studien inviterer til frivillig deltagelse. Videre ga de samtykke for at vi kunne lagre alminnelig informasjon om deltakerne på en sikker server gjennom NMBU. Dette ble i tillegg godkjent av NSD Januar 2021. Rekruttering av deltaker ble gjort via Facebook, mail og telefon. Personene som viste interesse for å delta, fikk en god beskrivelse av hva studien innebar. I etterkant av meldt interesse, ble det sendt en mer formell invitasjon hvor en mottok ytterligere informasjon om studien og samtykkeerklæringer som understreker at ingen personopplysninger blir lagret i etterkant av studien.

5.0 Resultat og analyse

I dette kapittelet vil vi presentere og analysere funnene fra de ulike fasene som ble utført i aksjonsforskningen. Hensikten med dette kapittelet er å få en bedre innsikt i hvilke faktorer som kan ha hatt en påvirkning på resultatene.

5.1 Resultat fase 1, DT: Datainnsamling av brukerbehov

5.1.1 Resultat steg 1, Vesentlighetsanalyse: Idémyldring

I det første steget av Vesentlighetsanalysen ble alle deltakerne i de ulike panelene bedt om å oppgi så mange bærekraftsutfordringer de kunne innen norsk reiseliv, når det kommer til turister som ferierer i eget land, innbyggerne på Nordkapp og reiselivsaktørene i Nordkapp. De ulike panelene fikk samme spørsmål, hvor de ulike spørsmålene var formulert forskjellig for å tilpasse seg panelgruppene; unntaket var turistgruppen og innbyggerne som ikke fikk spørsmål om hverandre. Totalt kom det inn 291 utfordringer for reiselivsaktørene, 178 utfordringer hos turistene og 88 for innbyggerne. Denne sammenslåingen er gjort på tvers av panelene. Tabell 5.1 til 5.3 viser utfordringene separat innad i de ulike panelene, mens tabell 5.4 viser sammenslåingen på tvers av gruppene.

Tabell 5.1: Antall foreslåtte bærekraftsutfordringer fra aktørene

Aktor (AT)	AT01	AT02	AT03	AT04	AT06	AT07	AT09	AT13	AT14	AT15	AT16	AT17	Total	Gjennomsnitt
Antall foreslåtte bærekraftsutfordringer bransjen har i Nordkapp	8	10	9	8	8	8	8	8	13	15	8	6	103	6,8
Antall foreslåtte bærekraftsutfordringer turister har	4	8	8	6	6	5	6	5	6	9	5	7	68	5,7
Antall foreslåtte bærekraftsutfordringer innbyggerne i Nordkapp kommune har	4	7	5	0	4	4	4	4	6	5	5	7	48	4

Tabell 5.2: Antall foreslåtte bærekraftsutfordringer fra turister

Turist (TR)	TR01	TR02	TR03	TR04	TR05	TR06	TR07	TR08	TR11	TR12	TR14	TR15	TR16	TR17	TR18	TR19	Total	Gjennomsnitt
Antall foreslåtte bærekraftsutfordringer reiselivsbransjen har	10	6	5	8	9	10	8	10	9	6	8	4	8	6	6	8	121	7,6
Antall foreslåtte bærekraftsutfordringer turister har ved å feriere i eget land	6	6	8	8	8	11	8	4	10	0	8	8	8	2	7	8	110	6,9

Tabell 5.3: Antall foreslåtte bærekraftsutfordringer fra innbyggere ved Nordkapp Kommune

Innbygger (IB)	IB01	IB02	IB04	IB08	IB09	IB11	IB13	IB14	IB15	Total	Gjennomsnitt
Antall foreslåtte bærekraftsutfordringer reiselivsbransjen har	14	5	5	8	10	8	1	16	7	67	7,4
Antall foreslåtte bærekraftsutfordringer innbyggerne har av turismen	6	0	1	5	8	4	8	8	2	40	4,4

Tabell 5.4: Antall foreslåtte bærekraftsutfordringer slått sammen fra de ulike panelene

	Aktører	Turist	Innbygger
Panel	12	16	9
Antall respondenter på følgende kategori	$12 + 16 + 9 = 37$	$12 + 16 = 28$	$12 + 9 = 21$
Totalt antall utfordringer slått sammen fra alle	291	178	88
Endelig sammenslåing	57	31	25
Reduksjon	80 %	83 %	72 %
Gjennomsnitt fra hver interessant innenfor de ulike gruppene	$291 / 37 = 7,9$	$178 / 28 = 6,4$	$88 / 21 = 4,2$

Alle de innsamlede forslagene resulterte i tre konsoliderte og verifiserte lister; én for aktører med 57 bærekraftsutfordringer, én for turister med 31 bærekraftsutfordringer og én for innbyggere med 25 bærekraftsutfordringer. De ulike utfordringene i hver av listene ble gruppert under Innovasjon Norges ti prinsipper for et bærekraftig reiseliv, presentert i vedlegg 7.

5.1.2 Resultat steg 2, Vesentlighetsanalyse: Reduksjon

Etter interessentenes utvelgelse av hvilke utfordringer de anså som mest vesentlig, opplevde vi en stor spredning, se vedlegg 9. Schmidt (2001) anbefaler å ha som hovedregel å kun videreføre de utfordringene majoriteten av interessentene anser som mest vesentlig til *steg tre* (Schmidt et al., 2001; Okoli og Pawlowski, 2004). I og med at vi har 34 deltakere fordelt på tre paneler, innebar dette at vi måtte inkludere utfordringer som minimum har fått en svarprosent på 50 prosent, noe som tilsier 17 respondenter. Majoriteten av utfordringer interessentene valgte var lav i forhold til det totale utvalget, det ble derfor besluttet å inkludere de utfordringene som hadde fått et svarantall på 16 respondenter, se tabell 5.5. Med dette ble utvelgelsesprosenten på 47 %. Ifølge Schmidt (1997) er en

utvelgelsesprosent på 47 akseptabelt. De konsoliderte listene for de ulike gruppene ble dermed kraftig redusert, se tabell 5.6.

Tabell 5.5: Den originale utvelgelsesprosenten sammen med den endelige.

Gruppe;	Innbygger	Turist	Aktør
Utvelgelsesprosent: 50	antall utfordringer: 7	antall utfordringer: 8	antall utfordringer: 8
Utvelgelsesprosent: 47	antall utfordringer: 10	antall utfordringer: 9	antall utfordringer: 13

Tabell 5.6: Hva den konsoliderte listen ble redusert fra steg 1 til steg 2.

Gruppe;	Innbygger	Turist	Aktør
Konsolidert liste: steg 1	25	31	57
Konsolidert liste: steg 2	10	9	13

5.1.3 Resultat steg 3, Vesentlighetsanalyse: Rangering

Den første rangeringsrunden resulterte i en korrelasjonskoeffisient (W) på 0,3 - 0,4, se tabell 5.7.

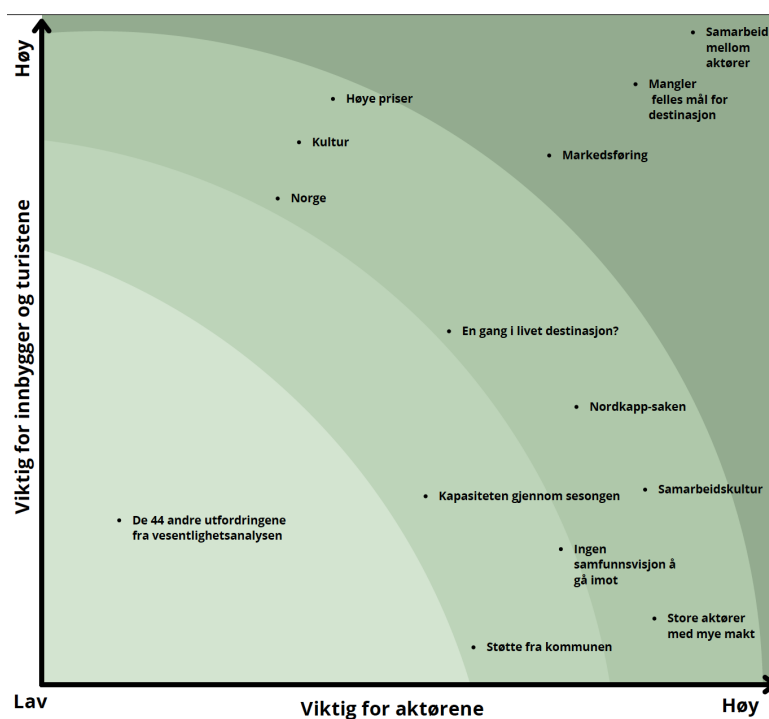
Dette tilsier en svak konsensus med lav tillit. I og med at ingen av stopp-kriteriene ble møtt, besluttet vi å kjøre en re-rangeringsrunde. Interessentene vurderte om de ønsket å beholde eller endre sin rangering, se vedlegg 11. Totalt var det 13 interessenter som ønsket å korrigere rangeringen. Det var totalt syv interessenter som avsto fra å svare angående re-rangeringen, til tross for en rekke purringer. Dette kan komme av at ordlyden i mailen kan ha blitt tolket feil og at de ikke har forstått at vi ønsker bekreftelse og tenkt at “den som tier, samtykker”. Det ble derfor fattet å anse det som at interessentene ønsket å beholde rangeringen. Vedlegg 12 og 13 viser interessentenes rangering fra runde en og runde to.

Etter endt re-rangering oppnådde vi en korrelasjonskoeffisient (W) på 0,51-0,55. Dette tilsier, ifølge Schmidt (1997), en moderat konsensus, med god tillit til rangeringen. Det var med andre ord en betraktelig økning fra rangeringsrunde en og to. Ettersom at stopp-kriterie nr. 4 var blitt nådd, besluttet vi oss for å avslutte prosessen. Dette var også delvis grunnet tidspresset ettersom fase én av DT-prosessen tok noe lengre tid enn anslått og at deltakerne nærmet seg et metningspunkt. Som resultat av steg tre kan vi se at Kendall's W er målt til 0,5, noe som tilsier at vi har fått en enstemmighet i mindre eller større grad (Legendres, 2005).

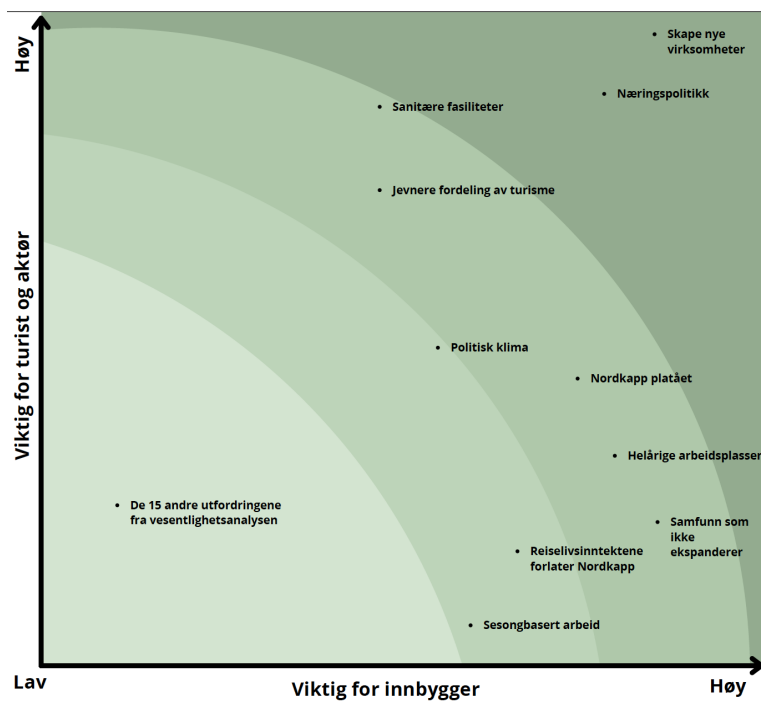
Tabell 5.7: Kendalls korrelasjonskoeffisient (W) fra rangeringsrundene gjennomført i denne studien.

Interessent gruppe;	Rangeringsrunde	Re-rangering
Innbygger	0,33	0,51
Turist	0,44	0,54
Aktør	0,44	0,55

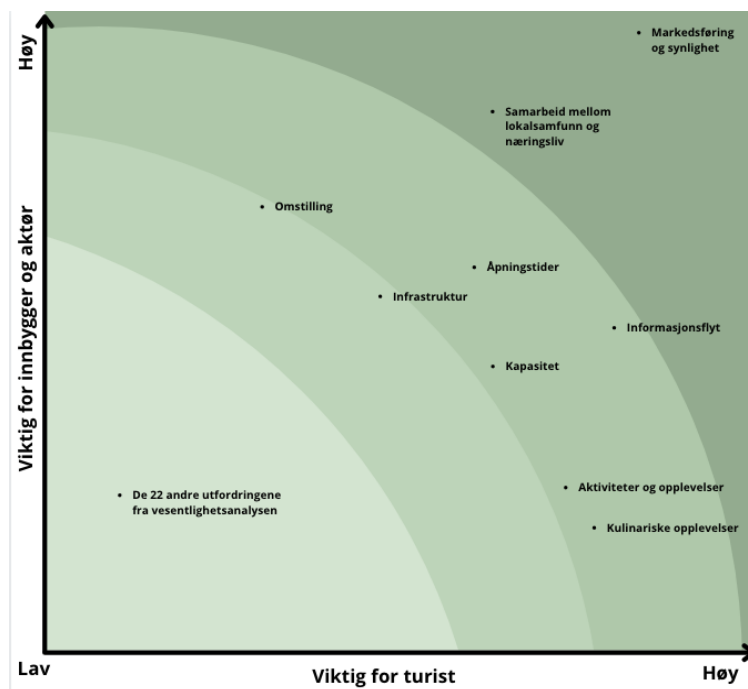
Som resultat av *steg tre* i Vesentlighetsanalysen gjennomført i *første fase* i DT-prosessen ble det utarbeidet tre vesentlighetsmatriser, en for hver interessentgruppe, se figur 5.1 til 5.3.



Figur 5.1: Vesentlighetsmatrisene for aktør



Figur 5.2: Vesentlighetsmatrisene for innbygger



Figur 5.3: Vesentlighetsmatrisene for turist

5.2 Resultat fase 2, DT: Idégenerering

Gjennom den Kreative Plattformen oppsto det en rekke gode diskusjoner som ledet til økt kreativitet og innspill på idéene. Gjennom “tøm hodet” ble det listet opp totalt 93 idéer fordelt på de ulike interessentgruppene, se vedlegg 15, figur 1. Hver deltaker valgte så ut den idéen de ønsket å generere

videre på. Dette var én idé fra hver av de tre innovasjonsplattformene, se vedlegg 15, figur 2, for hvilke idéer som ble valgt. Totalt valgte alle deltagerne tre idéer. Etter fremføring og rom for innspill, ble hver deltaker bedt om å velge den idéen de hadde størst tro på i henhold til seleksjonskriteriene. Med dette endte vi totalt opp med åtte idéer som skulle bli screenet av oss, se vedlegg 16.

Totalt endte vi opp med tre idéer som vi ønsket å gå videre med etter screening. Det var kun fire av idéene som ikke ble forkastet, da de andre ikke imøtekom de satte kriteriene. Grunnen til at vi valgte å kun gå for tre og ikke fire idéer er fordi den ene endte med en lav score på 3,3, mens de tre andre fikk noe høyere, i tillegg var den til dels lik med en annen vi gikk for. Nedenfor følger en beskrivelse av de tre idéene.

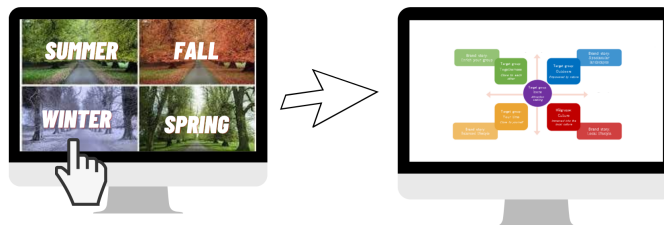
Idé 1- “Eventyrkommunen lengst nord”

Målet med denne idéen er å ha en felles branding som omfatter ulike opplevelser på hele Magerøya/kommunen. Dette vil hovedsakelig være en nettside som fungerer som en felles plattform for alle relevante aktører i Nordkapp. Nettsiden skal bidra til at turistene får all den informasjonen de trenger og bidrar til at forbrukeren får en eventyrlig opplevelse de sent vil glemme.

Startsiden vil være inndelt i fire kvartaler - vår, sommer, høst og vinter, se figur 5.4, hvor du som bruker kan klikke deg inn på den sesongen du kommer til å feriere i. Videre vil en komme til en side som er strukturert som reiselivskompasset. Nettsiden er bygd opp på samme måte som reiselivskompasset for Nord-Norge (<https://brand.nordnorge.com/strategisk-kompass>). Denne måten tillater brukeren å skreddersy sin egen ferie etter behov og ønsker. Dette vil føre til at aktørene må samarbeide, for å imøtekomme brukerens behov og ønsker. Per dags dato må en se på en rekke utdaterte nettsider for å finne informasjon om ulike tilbud og åpningstider i Nordkapp. Disse nettsidene henviser ofte til feil informasjon. En nettside som denne vil kunne tilby all informasjon om alle de relevante aktørene på ett og samme sted. På denne måten slipper aktørene å kontinuerlig oppdatere sine egne sider, men kan enkelt benytte seg av denne plattformen. De ulike aktivitetene og opplevelsene aktørene tilbyr skal ha en miljøindikator som tilsier hvor “miljøvennlige de er”. Videre vil det være rom for å lese anbefalinger fra tidligere brukere som har benyttet seg av de ulike tilbudene.

Det som kanskje skiller denne idéen ut i fra andre destinasjonssider er “Nordkapp-passet”, som går ut på å betale en sum hvor en får tilgang til en rekke opplevelser. Et kjent problem, spesielt om vinteren, er at planer ofte må endres med kort forvarsel grunnet værforhold. Ved å tilby et “pass” kan det gi turistene forutsigbarhet i å få valuta for pengene. Ved å tilpasse aktiviteter etter været trenger de ikke å bekymre seg for mye med booking for lengre tid frem. Eksempelvis vil Nordkapp-passet fungere ved

at det er en åpen plattform hvor en betaler en viss dagssum (eksempelvis; 500,- dagen * 5 dager = 2500,-). Da vil de kunne benytte seg av aktiviteter tilsvarende 2500 kroner. Videre fordeles pengene til aktørene som ble involvert, der det resterende som ikke ble benyttet går til en bufferkonto.



Figur 5.4: En visualisering av idé 1 “Eventyrkommunen lengst nord”

Idé 2 - “Buddy-program”

Denne idéen går ut på å generere samarbeid mellom lokale aktører som skal utfylle hverandre i henhold til tjenesteleveranse. Det vil bli dannet en gruppe (eksempelvis fra kommunen og/eller Visit Nordkapp) som utfører en analyse av alle aktører som er i kontakt med turister på en eller annen måte. Målet med analysen er å identifisere hvilke behov de ulike aktørene har og hva som er deres sterke sider. Videre skal disse faktorene bli gruppert etter behov.

Alle behovene blir så presentert med rom for aktørene til å presentere hva de kan tilby for å kunne dekke de ulike behovene. Videre blir de ulike aktørene satt opp mot hverandre hvor det er størst rom til samarbeid og synergieffekter. Målet er å få aktørene til å samarbeide mer selvstendig og “bygge broer som varer”. Hvert halvår vil det bli gjort evalueringer på hvor godt samarbeidet fungerte og hva synergieffekten ble. På sikt kan dette eksempelvis bli presentert som en inspirasjon for andre aktører. Etter at første “runde” er gjennomført kan en utvikle en landingsside med portal hvor aktørene kan legge ut ulike behov på “anbud” for andre aktører. Dette tillater andre aktører å melde seg til samarbeid dersom de tror synergieffektene vil gagne dem også.

Idé 3 - “En felles visjon for Nordkapp 2031”

Denne idéen handler om å lage en tydelig 10-årsstrategi- og kjøreplan som årlig skal følges opp. Dette vil gi et langsiktig perspektiv og er oversiktlig for investorer og andre utenfra, siden de vet hvilke rammer næringslivet har lokalt, og hvor det går framover på sikt. En slik plan vil låse politikken på tvers av partier og gir forutsigbarhet for de relevante interessentene. I tillegg vil den identifisere smertepunktene som eksisterer “i dag” og legge en føring på hvordan dette skal løses fremover for å kunne nå de satte målene.

Hovedsakelig skal denne strategi- og kjøreplanen inneholde tydelig definering av de ulike turistmålgruppene ut i fra de ulike sesongene, ved nøye kartlegging for hvilke gjester som kommer, når de kommer og hvorfor de kommer. Dette vil kunne generere data for hvilke nøkkeltallsindikatorer som beveger seg i riktig vei og hvilke som ikke gjør det. På denne måten kan en eksempelvis sikre korrekt prising av opplevelser eller utvikle ulike produkter rettet mot spesielle målgrupper. En slik strategi- og kjøreplan vil bidra til å skape bred involvering lokalt, ved å skape engasjement om ulike prosjekter og miljøtiltak. Det er viktig å ikke undervurdere symbolpolitikken og invitere til samarbeid både lokalt, nasjonalt og internasjonalt.

For utvikling av en bærekraftig destinasjon vil det ikke holde med en masterplan, da en må fokusere mer på ansvarlig reiseliv. Dette betyr at Nordkapp må utvikle en mer helhetlig plan som inkluderer både vedlikehold og vekst av de eksisterende tilbudene som finnes på destinasjonen i dag, i tillegg til utvikling av nye tilbud. En slik plan vil sikre utvikling av gode produkter, aktiviteter og opplevelser som støtter opp under livskvaliteten til destinasjonen, uten å bare fokusere på de økonomiske fordelene.

Etter endt Kreativ Plattform og Screening kan vi se at det ble levert gode resultater til tross for den digitale gjennomføringen og avkortet tid. De tre overnevnte idéene ble presentert for relevante aktører gjennom *fase tre* av DT-prosessen.

5.3 Resultat fase 3, DT: Prototype og Test

Under begge presentasjonene lå fokuset på å teste prototypene for deltakerne gjennom en muntlig presentasjon støttet av en ppt, slik at vi kunne observere reaksjonene og inntrykkene. Våre antakelser i forkant var at testfasen ville øke forståelsen for potensielle utviklere og at de ville se verdien i løsningene. Prototypene ble derfor et viktig virkemiddel for kommunikasjonen av idéene og en bekreftelse på vår metodeutvikling. Gjennom testrundene oppsto det en rekke fruktbare diskusjoner som førte til gode innspill på idéene. Sammenligner vi testrundene med hverandre, fikk vi flere konstruktive tilbakemeldinger i den andre runden. Dette kan komme av at i første runde hadde vi flere deltakere, mens i den andre hadde vi derimot kun én. I tillegg var det langt enklere å holde en god flyt i dialogen i den andre runden, og deltakerne fikk virkelig satt seg inn i løsningene. I motsetning fikk deltakere muligheten til å utfylle og bygge på hverandres tilbakemeldinger, noe som resulterte i et bredt omfang av både positive og mindre positive tilbakemeldinger. Det som også kom frem gjennom den første testrunden, var hvor godt idéene bygget på hverandre, hvor en trenger å realisere idé tre, før en kan realisere idé to og at en videre bør realisere idé to før en konstruerer idé tre. Ved å gjennomføre det på en slik måte vil en bygge en solid grunnmur som styrker opp idéene etter slik at hvert ledd er gjennomtenkt på en god og brukervennlig måte. Nedenfor følger deltakertilbakemeldinger fra testingen.

Idé 1 - “Eventyrkommunen lengst nord”

I det første intervjuet ble idéen godt tatt imot, og det var ingen umiddelbare negative tilbakemeldinger. Det ble uttrykt at idéen var overbevisende og interessant, og at den tar for seg en annerledes tilnærming til å tiltrekke turister. Deltakerne kom frem til at løsningen ville gi en moderne “touch” til destinasjonen og at alle kundesegmentene (turister) ville dekke sine behov. Deltakerne var derimot skeptiske til implementeringen av løsningen og utfordringer tilknyttet koordineringen av den. Vi fikk inntrykk av at det økonomiske aspektet var svært essensielt, spesielt knyttet til finansiering, da bransjen har begrenset med ressurser. Etter en diskusjonsrunde ble det konkludert med at idéen på sikt trolig vil ha et inntjeningspotensial og at den kan bidra til økt besøkstall til regionen. Navnet “Eventyrkommunen” falt ikke i smak da enkelte anså det som lite appellerende. For at denne løsningen skal kunne bli en suksess må en ha et høyere fokus på et merkenavn som fanger og som kan bygges på.

Andre intervjurunde ble gjennomført med destinasjonsselskapet i regionen. I likhet med første runde ble også denne idéen godt tatt i mot og ansett som svært interessant. Konseptnavnet ble heller ikke godt tatt imot, og vi fikk tilbakemelding om endre navnet fra “Eventyrkommune” til “Eventyrdestinasjonen”. Grunnen til dette forslaget var fordi navnet retter seg mer mot turister dersom det står “destinasjon” i motsetning til “kommune”. Videre i dialogen kom det frem at i en perfekt verden hadde denne løsningen fungert, men at utfordringen rundt finansiering gjør det vanskelig å realisere en slik nettside. Det ble stilt spørsmål som; *Hvem skal gjøre jobben og hvem skal betale for jobben?* Vedkommende likte svært godt at alle aktører innen turistbransjen i kommunen blir inkludert. Det ble ytret bekymringer rundt idéens “pass” i form av hva som skjer med de resterende pengene som blir igjen, da dette kan skape misnøye hos turistene om de ikke får tilbake pengene og hva som skjer om de bruker mer enn hva som er betalt slik at aktørene går i minus. Det kom derfor frem et forslag om å legge til ulike “pakker”. Eksempelvis, dersom en kjøper pakke “A” til XX pris vil en kunne velge mellom disse aktivitetene. Avslutningsvis konkluderte vedkommende at idéen i seg selv med kombinasjon av det nordnorske reisekompasset vil sikre bedre booking av opplevelser i regionen.

Idé 2 - “Buddy-program”

I forhold til den første idéen ble ikke deltakerne like overbevist. Hovedgrunnen her var implementeringen. Det å sette i gang prosjekter mellom bedrifter kan bli omfattende og krevende. I tillegg vil kommunen ha begrenset med ressurser for å gjennomføre noe slikt. Likevel så deltakerne potensialet ved at løsningen kunne ha vært en såkalt “såkorn-ordning” til første idé, og at dette kan implementeres med hverandre. I lik grad med det første intervjuet ble ikke deltakeren i det andre intervjuet like overbevist. Tanken er svært god, men ulempen her er at en slik løsning kan bli svært ressurskrevende med tanke på finansiering og tid. Per dags dato sliter destinasjonsselskapet å få aktørene til å svare på mail, så dette kan bli problematisk ved en slik ordning. Konklusjonen var at det

finnes et stort potensial med idéen, men at den trenger ytterligere koordinering og planlegging for at det skal kunne gjennomføres.

Idé 3 - “En felles visjon for Nordkapp 2031”

Da siste løsning ble presentert for begge grupper, steg entusiasmen, men selve idéen var dessverre ikke revolusjonerende. Det finnes allerede en eksisterende masterplan for Nordkapp som gjelder fra 2014 - 2025 - (http://www.radionordkapp.no/files/2020/08/masterplan-nordkapp-mot-2025_6dcd.pdf) - denne beffiner seg nå under revidering for å gjenspeile dagens situasjon med tanke på tiltak og ambisjonsnivå. Videre skal denne revideres å gjelde frem til 2030. Forskjellen fra den dagsaktuelle masterplanen og vår idé, er at vår løsning i større grad vil forplikte aktørene i kommunen til en felles strategi, noe som ikke foregår i dag.

Det vi fikk positive tilbakemeldinger på var innen prisdifferensiering og fokuset på samarbeid for å løse lokale konflikter. Det at strategiplanen kan bistå med data som kan gi korrekte priser på aktiviteter ble godt tatt i mot. Til tross for dette vil ikke det eksisterende konseptutviklingsprosjektet ta hensyn til prisingen. Fokuset fremover vil være på intern prisdifferensiering på reisemålet. I Nordkapp er det veldig mange like produkter, og en prisdifferensiering vil fjerne priskonkurransen mellom aktørene. Deltakerne var enige at idéen kan løse den interne konkurransen, noe som per dags dato tar mye ekstra tid og ressurser. Oppsummert ble idéen godt tatt imot, men noen av forslagene som ble lagt frem er allerede implementert fra før av, ifølge aktørene. Det betyr dog ikke at idéene til forslag burde ses i sammenheng med allerede eksisterende strategier.

Fase tre oppsummert:

Deltakerne var stort sett svært positive til de ulike idéene, men så noen begrensninger ved enkelte aspekter av dem. Funn gjennom testfasen viser at løsning én er mest attraktiv og vil gi mest verdi på sikt. De kom med en helhetlig konklusjon at en kombinasjon av alle idéene ville gi et bedre sluttresultat. Deltakerne i de to testrundene hadde forskjellige synspunkter på idéene, og på hvordan de så for seg at de kunne tilføre verdi for Nordkapp.

5.4 Overordnet analyse av prosessen

Hver fase i aksjonsforskningen ga oss verdifulle resultater som kan ses opp mot den helhetlige prosessen. Gjennom hele prosessen har vi opparbeidet innsikt som har gitt oss en pekepinn på videre utvikling av idéer, og hvordan dette kan gi verdi for reiselivet i Nordkapp. Bruken av Vesentlighetanalysen som verktøy i kombinasjon med DT har gitt oss en unik innsikt i brukerbehov blant ulike interessenter på en effektiv måte. Aksjonsforskning kombinert med brukersentrert metodikk er i seg selv tidkrevende. En av de første utfordringene vi støtte på var under

rekrutteringsprosessen til Vesentlighetsanalysen i *fase én* av DT-prosessen. Innsikten fra analysen ga oss en indikasjon på smertepunkter for reiselivet i Nordkapp, hvordan løsningene kan bedre disse utfordringene og hvilke faktorer som bør tas hensyn til i videre utvikling. Det er viktig å presisere at *fase én* i DT tok lengre tid enn antatt, noe som gikk utover de resterende fasene. Dette førte til at resten av fasene måtte gjennomføres digitalt og ikke fysisk i Nordkapp slik det var tiltenkt. Vi var godt forberedt på at dette muligens kunne skje, og vi klarte å gjennomføre resterende fasene med god margin.

Den Kreative Plattformen fra *fase to* i DT ble gjennomført med turister, aktører og innbyggere. Gjennom en refleksjonsanalyse av prosessen, så vi svakheter i den satte tidsrammen, det digitale opplegget og presentasjonen av hver innovasjonsplattform. En anbefaling til de som ønsker å rekonstruere studien, er å sette en større tidsramme hvis det lar seg gjennomføre. Dette vil trolig styrke kvaliteten på oppgaven og utfallet i form av idégenerering. I siste fase burde vi fått representanter fra hvert interessentpanel til å vurdere løsningene i stedet for å kun fokusere på aktører og dermed klart å få et bredere brukerperspektiv. Til tross for dette, er vi tilfredse med gjennomføringen.

En særdeles viktig del av DT-prosessen er å involvere interessenter for å kunne kontinuerlig diskutere resultatene og sikre at det vi får ut av prosessen blir overførbar læring. Totalt har vi som aksjonsforskerne oppholdt oss to måneder i Nordkapp. Gjennom observasjoner og intervjuer har vi sett at det er svært lite fokus på å jobbe strukturert og langsiktig med innovasjon. Basert på observasjoner, er det et stort behov for å legge til rette en metodikk som kan systematisere prosesser og implementering av innovasjon i reiselivsnæringen i Nordkapp. Gjennom bruk av aksjonsforskning og DT i praksis vil vår studie kunne være nyttig for destinasjonen, ved at metodikken muliggjør å kunne kartlegge “smertepunkter” for turistnæringen. Videre ser vi at aktører i Nordkapp kan benytte seg av resultatene utarbeidet gjennom studien, enten ved å etablere det i eksisterende praksis eller ved å utvikle noe helt nytt basert på metodene som er benyttet.

Vesentlighetsanalysen har tidligere blitt brukt i store selskaper innen finansnæring med tanke på rapportering av bærekraftsutfordringer. Videre har DT som innovasjonsmetodikk blitt lite brukt innen destinasjonsutvikling på en slik måte som involverer flere aktører og interessenter. Vi har gjort nybrottsarbeid med å finne et verktøy for bærekraftsrettet innovasjon, med fokus på destinasjonsutvikling. Vi har i denne studien gjennom en systematisk metode kartlagt problemene til flere interessentperspektiv, for så videre å teste idéene på de viktigste aktørene.

6.0 Diskusjon og refleksjon

Vi skal videre systematisk gjennomgå delproblemstillingene presentert i kapittel 3.5, hvor vi diskuterer disse opp mot det teoretiske rammeverket fra kapittel 3. Videre vil vi også reflektere over prosessen i sin helhet og implikasjoner for utvikling av innovasjonspraksis.

6.1 Diskusjon og refleksjon av delproblemstilling én

Som nevnt i kapittel 3.5, vil den første delproblemstillingen vi skal ta for oss være:

“Hvordan kan DT og Vesentlighetsanalyse systematisk fremme utviklingen av bærekraftsrettet innovasjon?”

For å kunne se nærmere på hvordan Vesentlighetsanalysen har bidratt til bærekraftsrettet innovasjon gjennom Design Thinking-prosessen, er det nødvendig å ta for seg hvordan de ulike metodene har fungert sammen gjennom prosessen.

6.1.1 Diskusjon og refleksjon av Design Thinking fase én

For å kunne drøfte delproblemstilling én, har vi utviklet to underspørsmål. Det første lyder som følger:

“Vil fase én være en god metode å benytte for å sikre en bærekraftsrettet innovasjon gjennom å tilegne seg en dyp forståelse og identifisering av hvilke bærekraftsutfordringer interessentene står overfor?”

Gjennom dette studiet har det blitt tatt utgangspunkt i prinsippene Carlgren, Rauth og Elmquist (2016) anser som kjerneelementene i Design Thinking. Under *første fase* av DT-prosessen ble prinsippene *brukerfokus* og *mangfold* benyttet i størst grad. Ved å ha et fokus på disse prinsippene underveis har vi opparbeidet unike og verdifulle resultater og innsikter i hvordan Nordkapp kan bli mer bærekraftig over tid gjennom å finne de mest vesentlige bærekraftsutfordringene interessentene står overfor.

Med *mangfold* til grunn, kunne vi sette sammen et bredt spekter med ulike og unike mennesker fordelt på de relevante interessentpanelene. Ved å kombinere deltakere fra ulike interessentgrupper kunne vi enklere tilegne oss kunnskap og perspektiver fra en rekke felt. Med dette danner vi ikke bare mangfold i deltakere, men det gir oss også mangfold i innsikter og utfordringer, grunnet at alle

deltakerne sitter med ulike meninger, synspunkter og erfaringer rundt oppgavens tema.

Ved å benytte oss av *brukerfokus* når en skulle se på flere interessentgrupper, gjorde det oss i stand til å forstå de sentrale utfordringene relatert til bærekraftig reiseliv til Nordkapp. Dette fordi vi vet de ulike gruppene opplever ulike bærekraftige utfordringer og har ulike synspunkter på hva som er mest vesentlig. Metoden benyttet i *fase én* lot oss finne de utfordringene mangfoldet av interessentene anså som mest vesentlig. Hvor troverdigheten i svarene ble målt opp mot “perfekt konsensus”, altså i hvilken grad interessentene var enige om hva som var de mest vesentlige bærekraftsutfordringene for destinasjon Nordkapp (Schmidt, 1997). En slik tilnærming kan bidra til å sikre en best mulig bærekraftsrettet innovasjon, fordi den lar en se på utfordringene fra flere interessentperspektiver, noe som sikrer bærekraftsrettet innovasjon (TBL) da en får et større overblikk av dagens situasjon, sett flere sider. Den benyttede metoden med flere interessentperspektiv har ivaretatt TBL gjennom å fokusere på langtidsbærekraft (Elkington, 1997). Da to vesentlige utfordringer rettet mot aktørene var mangel på godt samarbeid og en felles visjon for hvordan Nordkapp bør se ut i fremtiden. Den tilegnede metoden har gjennom *fase én* indikert at for å kunne sikre en bærekraftsrettet innovasjon må en fokusere på den *sosiale bunnlinjen*. Spesielt når det kommer til samarbeid mellom aktører, lokalsamfunnet og arbeidskraft (Carson, Kosberg, Skauge og Laudal, 2015), gjennom å se på hvordan en kan bidra til at aktørene samarbeider mer, slik at de kan dra synergier av hverandre og skape et felles mål for destinasjonen.

Fase én har gjennom den *miljømessige bunnlinjen* indikert at destinasjonen må minimere masseturismen, da den har en negativ innvirkning på samfunnet, kulturen og miljøet. En økning i turisme eller masseturismen vil medfølge en rekke forpliktelser og ansvar, spesielt overfor landets natur og miljø (NHO, Reiseliv). Metoden fremmet at en vesentlig faktor er å se på hvordan bærekraftsrettet innovasjon kan bidra til å generere idéer som kan hjelpe til med å skape flere unike og stedsspesifikke opplevelser i Nordkapp regionen slik at en får en jevn turiststrøm gjennom hele året.

Avslutningsvis så vi at aktørene i størst grad ønsker å oppnå en god profitt, hvor metoden tvang blant annet reiselivsaktørene og kommunen til å se hvordan denne profitten kan påvirke samfunnet i Nordkapp som en helhet (Carson et al., 2015). Reiselivet vil ha en svak tilnærming til bærekraftig utvikling, der økonomisk vekst anses som en forutsetning. Metoden viste gjennom den *økonomiske bunnlinjen* at det er viktig å se på hvordan en kan legge til rette for ytterligere verdiskapning, slik at de kan skape nye virksomheter og verdier for turistnæringen. Gjennom bærekraftsrettet innovasjon kan en utarbeide en langsiktig strategi for næringsutviklingen, som også vil bidra i positiv retning for lokalsamfunnet, gjennom eksempelvis å tilrettelegge for flere arbeidsplasser.

Uavhengig av de andre fasene i DT-prosessen vil *fase én* i kombinasjon med Vesentlighetsanalysen fungere godt som indikatorer på hva som er de største utfordringene de ulike interessentene står overfor. Ved å kombinere både kvalitativ (beskrivende) og kvantitativ (numeriske) data har metoden som helhet fungert som et verdifullt og kostnadseffektivt alternativ, da utallige dybdeintervjuer ville vært mer tidkrevende (Grønmo, 2004).

Økt fokus på *brukerfokus* og *mangfold* gjennom *fase én* av DT-prosessen gjorde at en kunne erkjenne at det er klare sammenhenger mellom de tre pilarene for bærekraftsrettet innovasjon. Der bærekraftsrettet innovasjon handler om å maksimere effektene som er positive og minimere de negative. De tre pilarene fungerte godt som en innfallsvinkel gjennom fasen for å kunne forstå hva som var bærekraft innenfor turisme og destinasjonsutvikling (Weaver, 2017). En kan derfor si at en bærekraftsrettet innovasjon og -utvikling kommer av en syklisk prosess tilknyttet det som har skjedd i fortiden og hva en gjør i dag, noe som kan medføre både positive og negative konsekvenser for fremtidens bærekraftsbilde. Metoden viste at det er spesielt to faktorer som spiller inn for bærekraftsrettet innovasjon gjennom en slik studie. Den første faktoren er forståelsen av at økonomisk vekst i seg selv ikke vil være tilstrekkelig for en bærekraftig utvikling, fordi det er en vekselvirkning av enhver handling mellom TBL. Den andre faktoren er dersom en kun fokuserer på en av de tre pilarene ved TBL vil bedømmelsen bli feilaktig og som et resultat vil den ikke bli bærekraftig på sikt.

Vi kan med dette si at metoden benyttet i *fase én* fungerer godt til dette formålet og burde anvendes i større grad. Metoden har gjennom *fase én* av DT-prosessen dratt opp viktige bærekraftsutfordringer fra et bredt interessentperspektiv, hvor noen utfordringer var mer omfattende enn andre. Innsikten utarbeidet la grunnlaget for tre ulike og unike innovasjonsplattformer, benyttet i *fase 2*. Målet med *fase én* var å finne balansen mellom å maksimere de positive faktorene gjennom å kartlegge de største utfordringene, som også er kunsten i bærekraftsrettet innovasjon.

6.1.2 Diskusjon og refleksjon av Vesentlighetsanalyse som et innovativt designverktøy

Underspørsmål to, tilhørende delproblemstilling én, lyder som følger:

Hvordan kan Vesentlighetsanalysen bidra til å stimulere kreativ idéutvikling og screening for å fremme innovative bærekraftige løsninger?

I denne oppgaven har vi brukt Vesentlighetsanalysens resultater som designkriterier for å kartlegge mulighetene for bærekraftsrettet innovasjon i Nordkapp. Bærekraftsrettet innovasjon for en destinasjon som Nordkapp er kompleks og det er mange behov som skal tas hensyn til. Inntil nylig har

Vesentlighetsanalysen kun blitt benyttet som et verktøy for bærekraftsrapportering. Gjennom denne studien har vi sett på hvordan Vesentlighetsanalysen kan fungere som et innovativt designverktøy for å fremme bærekraftige løsninger ved å stimulere til kreativ idéutvikling og screening av idéer.

Ved å kombinere Vesentlighetsanalysen med DT har vi kunnet fokusere på ytterligere av prinsippene til Carlgren, Rauth og Elmqvist (2016), nemlig *problemformulering*, som ser på utvidelsen av løsningsrom gjennom å utfordre det opprinnelige problemet. Gjennom *fase én* i DT-prosessen fikk vi avdekket de mest vesentlige bærekraftsutfordringene hos de ulike interessentgruppene (GRI, 2013 b). Som videre ble analysert med to linser, der den første tok for seg potensialet utfordringene hadde - både direkte og indirekte - til å kunne skape, bevare eller uthule økonomiske, miljømessige og sosiale verdier for de tre interessentgruppene (Calabrese et al., 2017). Mens den andre linsen tok for seg i hvilken grad av verdi hver av utfordringene hadde for de ulike interessentgruppene. På denne måten kunne en se hvilke av bærekraftsutfordringene som skulle prioriteres for videre idéutvikling.

Som et resultat av Vesentlighetsanalysen i *fase én* ble det utformet en felles problemformulering for hver av de tre interessentgruppene; aktør, innbyggere og turist. De tre problemdefinisjonene la til grunn for tre ulike innovasjonsplattformer som hver skulle bidra til å generere nye og kreative løsninger for *fase to* gjennom den Kreative Plattformen. Videre ble de tre problemformuleringene benyttet som seleksjonskriterier da vi skulle finne hvilke av idéene en skulle gå for. Dette var for å sikre at idéene generert gjennom *fase to* faktisk fokuserer og svarer på det vi ønsket at de skulle gjøre. Ved å benytte oss av Vesentlighetsanalysen som et innovativt designverktøy for å fremme bærekraftige løsninger, bidro det til at en var tro mot metoden og studiens formål. Dette var fordi en kontinuerlig gikk tilbake og sikret at en ivaretok Vesentlighetsanalysens resultater, da den ble benyttet både som en innovasjonsplattform og som screening kriterier i utvelgelsen av idéer.

Den gjennomførte Vesentlighetsanalysen har klart å fange en rekke utfordringer og aspekter, som har resultert til innovasjon av nye idéer innenfor reiselivsnæringen. Ved hjelp av interessentpanelene har vi klart å sette sammen et rammeverk som identifiserer hva som faktisk er de relevante bærekraftsutfordringer for selve destinasjonen og hvordan en kan innovere for å skape løsningsrom.

6.1.3 Oppsummering av metoden som helhet

I studien har vi gjennomført en systematisk DT-prosess i belysning av Buhl sin teori om Bærekraftsrettet innovasjon (Buhl et al., 2019). Basert på Buhl sin teori på hvordan DT kan løse de fire sentrale bærekraftsutfordringene (*Innovasjonsomfang, Brukerbehov og atferd, involvering av interessenter og forsikring om positive bærekraft effekter*), har vi utviklet vårt eget rammeverk med

kombinasjon av DT og Vesentlighetsanalyse. Vår studie har hjulpet Nordkapp til å kartlegge reelle utfordringer i reiselivsnæringen slik at de kan ta hensyn til interessentenes behov som er basert på fakta og ikke antakelser. Det å ta i bruk en metodikk som DT, der brukeren er i fokus, er et element som kan gi nytteverdi for Nordkapp. Gjennom kartlegging av brukerbehov, idégenerering og eksperimentering, har vi klart å systematisere utfordringene helt inn til kjernen.

Det er viktig å bemerke seg at det var første gang en slik metode har blitt gjennomført. Det er sjeldent metoden blir perfekt på første forsøk, så det vil være rom for forbedringer. Som nevnt kan disse endringene bli gjort ved å skreddersy prosessen etter ønsket formål. En kan anta at prosessen vil være noe mer effektiv dersom en gjennomfører den i et kjent terreng.

6.1.4 Refleksjon og læring

Det eksisterer mange analyser og oppgaver om DT og Vesentlighetsanalysen hver for seg, men etter grundige søk har vi ikke funnet lignende studier hvor metodene blir kombinert på denne måten. Vi kunne heller ikke finne noe lignende der Vesentlighetsanalyse blir benyttet som et innovativt designverktøy. Dette har gjort det krevende da vi ikke hadde noen klare rammer å følge. Til tross for dette, åpnet det opp et rom for egendefinering som tillot oss å sette sammen den metoden vi anså ville være mest nyttig for oppgavens studie.

Fase én, slik den er gjennomført her, kan i større grad forenkles. Vi ser i etterkant at vi kompliserte metoden noe for oss selv ved å inkludere et bredt spekter av interessenter. Videre kunne vi ha utarbeidet konsoliderte lister som var mindre omfattende og med færre punkter. Dette kunne bli gjort ved å innsamle et færre antall av bærekraftsutfordringer, samt utforme skjemaet benyttet til den konsoliderte listen på en enklere og mer beskrivende måte. Ved å benytte seg av mer tilegnede digitale verktøy kunne en ha spart mye tid når det kom til datahåndtering. Samtidig var det motiverende å jobbe med de små utfordringene underveis, da det ga oss mestringfølelse når vi overkom de. I de to første fasene kunne vi benyttet oss av observasjon i større grad, men grunnet covid-19 ble det til tider utfordrende. For *fase tre* kunne vi ha benyttet visualisering i en større grad enn vi gjorde og testet det i flere runder. Videre kunne vi også ha testet på de andre interessentgruppene og ikke bare på kommune og aktører (destinasjonsselskapet Visit og Næringsshagen). Dette kunne resultert i at idéene i større grad ivaretok interessentenes perspektiver på hva som trengs for å bli en mer bærekraftig destinasjon.

6.2 Diskusjon og refleksjon av delproblemstilling to

Den andre delproblemstillingen vi ønsker å ta for oss lyder som følger:

Hvilke strategiske implikasjoner kan implementering av metodikken gi for innovasjonspraksis for aktørene som blir involvert?

Bærekraftsrettet innovasjon for en destinasjon som Nordkapp krever at en benytter seg av et bredt spekter av interessenter i forskningen da DT benytter seg av et systematisk perspektiv som ikke bare fokuserer på et problem, men også ser sammenhengen mellom marked, brukerbehov, sosiale faktorer og trender (Buhl et al., 2019). En slik metodetilnærming kan gi en rekke implikasjoner for innovasjonspraksisen ettersom at det er en annerledes måte å arbeide på.

Proessen består av mange sykliske prosesser, som vil si at desto flere ganger en gjennomfører den, desto mer effektiv blir utfallet (Razzouk og Shute, 2012). Det er viktig å se på metodikken som en verktøykasse bestående av en rekke verktøy, prosesser og prinsipper (Liedtka og Ogilvie, 2011). For at metodikken skal kunne fungere etter hensikt, er det essensielt at aktørene forplikter seg og ser verdien i det. At det er en syklisk prosess innebærer at det kan ta tid før en ser resultater og at implementering av et mer kreativt tankesett vil ta tid. Det er derfor viktig at en er tålmodig og ikke gir opp dersom en skulle feile. Hvor godt metoden vil fungere for innovasjonspraksisen avhenger av hvordan og hvor godt den blir implementert.

Studien gjort i denne oppgaven viser at aktørene i liten grad jobber med omstilling og at de har en tendens til å holde seg til det som fungerer fordi det er det tryggeste. Ved å eksempelvis benytte seg av den angitte metoden kan aktørene lære å takle usikkerhet gjennom å skape nye innovasjoner innenfor trygge rammer av metodikken (Liedtka, 2015). En sentral utfordring innenfor bærekraftsrettet innovasjon er at bærekraft ikke er innrammet som innovasjon og at bedrifter ikke alltid ser det som et rom for innovasjon, da det ofte forbindes med rapportering (Adams et.al.2015). Den angitte metoden benyttet i denne studien gjør det mulig for reiselivsaktørene å se den bærekraftsrettede innovasjonsmuligheten uten å tilknytte det til rapportering. Likevel kan det være utfordrende å endre vaner og rutiner, spesielt når det kommer til å implementere et mer kreativt tankesett. For å kunne oppnå dette, kreves det en ledelse som er villig til og har et ønske om å implementere metodikken.

Vårt inntrykk er at mange er skeptisk til metoden og om det er en effektiv innovasjonsprosess. En større aktørinvolvering hvor en tester ut metoden, vil kunne bidra til at aktørene overkommer denne skepsisen (Bradbury-Huang, 2010). Nytteverdien ved å implementere slike ledelses- og innovasjonsverktøy er at de kan bidra til å endre tankesettet hos aktørene. Flere av aktørene har lang erfaring innenfor sitt felt og bransje, det kan derfor være vanskelig å endre tankesett som er i strid

med egen oppfatning, erfaring og kunnskap. Slik kognitiv bias skaper ofte barrierer for innovasjon, men ifølge Liedtka (2015) kan en DT-prosess redusere disse ved å være tro til metoden. En kan redusere barrierer som hindrer nye perspektiver ved å flytte fokuset over på brukeren/kunden og eventuelle samarbeid med andre aktører gjennom gode innovasjonsverktøy som DT og Vesentlighetsanalyse.

Metodikken vil bidra med at reiselivsaktørene går fra instinktiv tenkning til en mer empatisk tankegang gjennom å skape et trygt rom for deling av idéer og generering av innovative løsninger som har bredest mulig støtte fra begynnelsen av. Gjennom å benytte seg av tverrfunksjonelle team kan metodikken bidra til et bedre samarbeid på tvers av bedriften (og mellom bedrifter) gjennom å forbedre den konstruktive dialogen når fremtidige utfordringer oppstår, eksempelvis Covid-19. Ved å kontinuerlig benytte seg av metodikken vil en kunne utvide kunnskapen sin som kan resultere i at opplevelsen blir mer effektiv og informativ for de som deltar. Dette kan videre oppmuntre til ytterligere nytenkning og kreativ problemløsning.

Som en positiv virkning på innovasjonsprosessen vil en implementering av en slik metodikk kunne bidra til at reiselivsaktørene får en bedre forståelse av kundene og deres behov. Fordi den åpner opp for muligheten til å se problemet fra et annet perspektiv, gjennom dialog med nåværende og potensielle kunder. Implementeringen av en slik metodikk lar aktørene se på utfordringer fra brukeren/kunden sitt perspektiv gjennom å dypdykke i utfordringen for å se hva som er hovedgrunnen til problemet. På denne måten kan en bedre innovasjonspraksisen da den sikrer at det endelige utfallet oppfyller ønsket mål fra kunden/brukeren og bidrar til at bedriften blir mer konkurransedyktig. For å yte mest mulig av innovasjonspraksisen er det viktig at en sammen finner ut av hva en ønsker å oppnå, da ansvaret for en god innovasjonspraksis ligger i å ivareta alle leddene i verdikjeden.

Med dette ønsker vi å oppfordre Nordkapp kommune og de relevante aktørene innenfor turistnæringen til å være pionerer ved å benytte denne innovasjonsmetodikken for å bedre innovasjonspraksisen i dag. Som et resultat vil en kunne oppnå en mer bærekraftig destinasjonsutvikling.

6.2.1 Egenrefleksjon og læring

Den brukte metoden viser at en gjentakende utfordring, spesielt når det kommer til destinasjonsutvikling, er at det er utfordrende for enkeltaktører alene å endre på noe. Dette er fordi en destinasjon består av flere aktører innenfor ulike næringer. Med bærekraftig destinasjonsutvikling er det nødvendig at alle er åpne for strategier som strekker seg lengre enn aktørenes individuelle behov

(McLennan et al., 2010). For at en skal kunne benytte metodikken som en innovasjonsmetode for bærekraftig destinasjonsutvikling med positive resultater, bør en hovedsakelig starte med å fokusere på hvordan aktørene kan samarbeide og dra synergier i større grad. Aktører vil derfor være avhengig av å ha et godt samarbeid for å drive utviklingen fremover. På sikt vil dette trolig påvirke konkurransedyktigheten til destinasjonen og styrke de enkelte aktørene. Fyall et al. (2012) understreker også at konkurranse blant destinasjonene er nødvendig for å levere et helhetlig reiselivsprodukt. Et samarbeid mellom aktørene vil derfor være en vesentlig styrke for videre utvikling av destinasjonen og for fremtidige innovasjonsprosesser. Vi burde derfor ha fokusert på utfordringen rundt et godt samarbeid i større grad enn det vi gjorde gjennom denne studien.

Dersom en ser på det overordnede kan det diskuteres om det hadde vært mer hensiktsmessig å involvert Visit Nordkapp i større grad, slik at det hadde blitt bedre informasjonsutveksling og innsikt. Derimot kunne en bredere involvering av selskapet påvirke vårt syn og snevret vår innovasjonspraksis. Vi som forskere har kommet utenfra og har i denne perioden hatt anledning å se turistnæringen i Nordkapp fra et nytt perspektiv. Det å utfordre etablerte tankesett og en tradisjonell arbeidsmåte i et helt annet miljø har vært utfordrende, og grunnet lite forskning på dette området har dette krevet mye tid og planlegging.

I løpet av de to oppholdene vi har hatt i Nordkapp og masterprosessen, sitter vi med opparbeidet inntrykk av at Nordkapp fremdeles har et stykke å gå innen omstilling, innovasjon og bærekraft. Likevel har vi fått inntrykk av at næringen er i startfasen av en omstillingsprosess der de satser på nye områder og er åpne for nye idéer. Studiets DT-tilnærming med bruk av Vesentlighetsanalyse har fungert godt sammen og dens sluttresultat vil utfordre eksisterende tankemønstre, som på sikt kan bidra til en høyere innovasjonspraksis.

7.0 Konklusjon

7.1 Overordnet konklusjon

I denne studien har vi utviklet en egen metode ved å inkorporere Vesentlighetsanalyse med Design Thinking, basert på tre faser og noen sentrale prinsipper. Hovedproblemstillingen gjennom studiet har vært følgende:

Hvordan kan Nordkapp lykkes med destinasjonsutvikling gjennom bærekraftsrettet innovasjon?

Det var nødvendig å utvikle delproblemstillinger som tok for seg DT og Vesentlighetsanalysen som metode for å se på bærekraftsrettet innovasjonsutvikling. I tillegg var det viktig å se på metodikken som et verktøy for å kunne komme med strategiske anbefalinger til utvikling av bærekraftsrettet innovasjonspraksis som destinasjonen som helhet kan dra nytte av. Videre blir de tre fasene oppsummert.

Fase én: For den første fasen av DT-prosessen inkorporerte vi Vesentlighetsanalyse bestående av tre steg. Her ble det innhentet utfordringer fra tre interessentpanel bestående av totalt 34 personer. Det var en rekke bærekraftsutfordringer som ble nevnt innenfor hver av Innovasjon Norges ti prinsipper for et bærekraftig reiseliv, som videre ble redusert og rangert etter grad av vesentlighet. Vi konkluderer at *fase én* av DT-prosessen med Vesentlighetsanalyse kan benyttes for å se på hvilke bærekraftsutfordringer destinasjonen står overfor og i hvilken grad de er vesentlige for de ulike interessentgruppene.

Fase to: Studiens andre fase besto av en Kreativ Plattform med seks deltakere fordelt på de ulike panelene, i tillegg til fasilitatorene. For å ivareta prinsippet fra Vesentlighetsanalysen om å benytte seg av flere interessentperspektiv ble det generert en rekke idéer på tre innovasjonsplattformer, en for hver av interessentgruppene. Til tross for plattformens digitale gjennomføring med tilhørende støyproblemer, fungerte det godt som et idégenereringsverktøy. Ved å fokusere på screening og seleksjonskriterier etter Vesentlighetsanalysen sikret vi at den tredelte bunnlinjen ble ivaretatt gjennom hele prosessen.

Fase tre: Den siste fasen i DT-prosessen foregikk ved to testpresentasjoner basert på idéene generert i *fase to*. Det ble totalt presentert tre idéer for hovedaktørene i Nordkapp. Idéene kunne i ettertid blitt presentert for hver av interessentgruppene, altså for innbyggerne og turistene, for å øke verdien av studien. Dette fordi testingen kunne bidratt til mer korrekte resultater ved å validere det mot brukeren.

En kan konkludere med at Vesentlighetsanalyse og Design Thinking fungerer godt sammen når en skal fokusere på bærekraftsrettet innovasjon. Da metodikken tvinger oss til å hele tiden å gå et skritt tilbake for å få en dypere forståelse av utfordringene hos interessentgruppene, slik at en treffer bedre med innovasjonen. Ved å innovere direkte på de mest vesentlig utfordringene vil det bidra til generere mer verdi på en effektiv og ressurs rimelig måte.

7.2 Kunnskap til destinasjon Nordkapp

Gjennom praksisplass og feltarbeid i Nordkapp har vi opparbeidet mye innsikt i hvordan destinasjonen er og fungerer som helhet, samtidig har vi fått et solid inntrykk av aktørene og deres situasjon. Vi har identifisert en rekke utfordringer og innvert nye idéer for de relevante interessentgruppene.

Vi har gjennom studien bidratt med kunnskap til hvordan reiselivsaktørene kan benytte metodikken for aktivt å kunne forme en bærekraftsrettet innovasjonspraksis. Vi har inntrykk av at det er per i dag er lite innovasjon hos aktørene i Nordkapp og at det vil være et behov for omstilling da Covid-19 vil endre måten en reiser på. For at aktørene og destinasjonen som helhet skal overleve er det viktig å innovere i tråd med markedsutviklingen og samarbeide i større grad for en felles bærekraftig destinasjonsutvikling.

Vår umiddelbare anbefaling til reiselivsaktørene er å benytte seg av resultatene gjort fra *fase én* i DT-prosessen for å generere idéer spesifikt rettet mot egen virksomhet. Deretter å gjennomføre ny runde av *fase to* og *tre*. Videre anbefaler vi at aktørene går sammen om å finne et felles mål og visjon for destinasjonen, som på sikt vil styrke alle enkeltaktørene. Den langsiktige anbefalingen er å stegvis implementere en mer systematisk innovasjonspraksis med inspirasjon fra verktøykassen presentert i denne masteren.

7.3 Svakheter og begrensninger ved studien

En svakhet ved denne studien er at aksjonsforskningssyklusene burde blitt gjennomført flere ganger. Grunnet begrenset tid, ble det kun mulig å gjennomføre én aksjonsforskningssyklus for hver av DT-fasene. Dersom det hadde vært rom for å gjennomføre syklusene ytterligere kunne resultatene gjennom studien blitt forbedret. Eksempelvis er det enkelte av interessentene som ikke er enige i resultatet fra Vesentlighetsanalysen og mener det er andre utfordringer som er mer vesentlige enn de

majoriteten anså som mest vesentlig. Med dette kan det diskuteres om resultatene utarbeidet gjennom aksjonsforskningen er til å stole på eller ikke, og om en kan generalisere disse. Generaliserbare resultater er viktig for denne studien ettersom det er ønskelig at utfordringene studien har avdekket skal være valide for flere enn de som var involvert i prosessen. Ytterligere aksjonsforskningssykluser kunne derfor ha bidratt til å øke studiens validitet.

Det vil alltid være fare for at subjektive meninger i en deltakende prosess kan prege hele eller deler av prosessen. Dette fordi en tolker ting på forskjellige måter og resultatet kan preges deretter. Til tross for dette har vi som aksjonsforskere vært utenforstående og objektive til destinasjonen og aktørene, som ikke har latt seg påvirke av den politiske striden og historien. Derimot kan en ulempe være at metoden og de strategiske anbefalingene kan ha hatt en påvirkning på hvorvidt vi har klart å tilpasse oss destinasjonens historie og utgangspunkt. Denne svakheten kunne blitt begrenset dersom vi hadde benyttet oss av destinasjonsselskapet i større grad, men grunnet begrensede ressurser har vi forståelse for at dette ikke lot seg gjennomføre og vi setter stor pris på den hjelpen vi fikk.

7.4 Anbefaling til videre forskning

Gjennom denne masteroppgaven har vi sett på hvordan Design Thinking og Vesentlighetsanalyse gjennom bærekraftsrettet innovasjon kan bidra med at Nordkapp lykkes med bærekraftig destinasjonsutvikling. Basert på denne studien og funnene som har blitt gjort gjennom prosessen, har vi noen anbefalinger til videre utvikling og forskning:

- Hvordan Vesentlighetsanalysen og Design Thinking på best mulig måte kan implementeres med fokus på bærekraftsrettet innovasjon på aktørnivå.
- Hvordan brukerdrevet innovasjon kan hjelpe små destinasjoner som Nordkapp med destinasjonsutvikling.
- Hvordan kan Vesentlighetsanalysen og DT fremme bærekraftsrettet innovasjon i andre kontekster og bransjer

8.0 Bibliografi

- Adams, R., Jeanrenaud, S., Bessant, J., Denyer, D., & Overy, P. (2015). Sustainability-oriented Innovation: A Systematic Review. *International Journal Of Management Reviews*, 18(2), 180-205. doi: 10.1111/ijmr.12068
- Artic-365 (2020), 1 oktober). Dette er konsekvensene av koronapandemien. Hentet 5.mai 2021 fra <https://www.arctic-365.no/nyheter/2020/10/1/dette-er-konsekvensene-av-koronapandemien>
- Berglund, B., & Skallerud, K. (2020). Bærekraftig utvikling i det nordnorske reiselivet. Hentet 5.mai 2021, fra <https://www.arctic-365.no/nyheter/2020/10/19/brekraftig-utvikling-i-det-nordnorske-reiselivet>
- Bellantuono, N., Pontrandolfo, P., & Scozzi, B. (2016). Capturing the Stakeholders' View in Sustainability Reporting: A Novel Approach. *Sustainability*, 8(4), 379. doi: 10.3390/su8040379
- Booking (u.å..). Visit Nordkapp. Overnattinger. Hentet 9.mai 2021, fra <https://www.booking.nordkapp.no/no/overnatting>
- Bradbury-Huang, H. (2010). What is good action research? *Action Research*, 8(1), 93-109. doi: 10.1177/1476750310362435
- Bramwell, B., & Lane, B. (1993). Sustainable Tourism: An Evolving Global Approach. *Journal Of Sustainable Tourism*, 1(1), 1-5. doi: 10.1080/09669589309450696
- Brown, T. (2008). Design Thinking. *Harvard business review* 86(6), 84., ss. 1-11.
- Buhl, A., Schmidt-Keilich, M., Muster, V., Blazejewski, S., Schrader, U., & Harrach, C. et al. (2019). Design thinking for sustainability: Why and how design thinking can foster sustainability-oriented innovation development. *Journal Of Cleaner Production*, 231, 1248-1257. doi: 10.1016/j.jclepro.2019.05.259
- Butler, R. (1999). Sustainable tourism: A state-of-the-art review. *Tourism Geographies*, 1(1), 7-25. doi: 10.1080/14616689908721291
- Byrge, C., & Hansen, S. (2008). *Den kreative plattform: Horizontal tanking (2. utgave)*. Aalborg Universitet. Hentet fra 29.april 2021, fra <https://core.ac.uk/download/pdf/60393061.pdf>
- Byrge, C., & Hansen, S. (2009). The creative platform: a didactic approach for unlimited application of knowledge in interdisciplinary and intercultural groups. *European Journal Of Engineering Education*, 34(3), 235-250. doi: 10.1080/03043790902902914
- Calabrese, A., Costa, R., Levialdi, N., & Menichini, T. (2016). A fuzzy analytic hierarchy process method to support materiality assessment in sustainability reporting. *Journal Of Cleaner Production*, 121, 248-264. doi: 10.1016/j.jclepro.2015.12.005
- Calabrese, A., Costa, R., Ghiron, N., & Menichini, T. (2017). Materiality analysis in sustainability reporting: A method for making it work in practice. *European Journal Of Sustainable Development*, 6(3). doi: 10.14207/ejsd.2017.v6n3p439
- Carlgrén, L. (2013). *Design Thinking as an Enabler of Innovation: Exploring the concept and its relation to building innovation capabilities* (Thesis for the degree of doctor of philosophy). Hentet fra; Chalmers University of Technology, Göteborg, Sverige.

- Carson, S.G., Kosberg, N., Skauge, T. Og Laudal, T. (2015). *Etikk for beslutningstakere*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Coghlan, A. og Buckley, R. (2012). Nature-based tourism. In *The Routledge handbook of tourism and the environment* (s. 356-366). <https://rb.gy/rgwdba>
- Coghlan, D. og Brannick, T. (2014). *Doing Action Research in Your Own Organization*. (4. Utg.) *Handbook of tourism and the environment* (s. 356-366). <https://rb.gy/rgwdba>
- Coughlan, P., & Coghlan, D. (2002). Action research for operations management. *International Journal Of Operations & Production Management*, 22(2), 220-240. doi: 10.1108/01443570210417515
- Delbecq, A. L., Van de Ven, A. H., & Gustafson, D. H. (1975). *Group techniques for program planning: A guide to nominal group and Delphi processes*. Scott, Foresman.
- Diedrich, A., & García-Buades, E. (2009). Local perceptions of tourism as indicators of destination decline. *Tourism Management*, 30(4), 512-521. doi: 10.1016/j.tourman.2008.10.009
- DNB (2019). Samfunnsansvar, ESG, Bærekraft og CR- Hva er forskjellen? Hentet 9.mai 2021, fra <https://www.dnb.no/om-oss/samfunnsansvar/dnb-samfunnsansvar.html>
- Eccles, R., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance. *Management Science*, 60(11), 2835-2857. doi: 10.1287/mnsc.2014.1984
- Engen, Ø. (2020, 6. desember). Utvikling. Hentet 6.mai 2021, fra <https://snl.no/utvikling>
- Elkington, J. (2004). *Enter the Triple Bottom Line*. Hentet 10 mai 2021, fra <https://www.johnelkington.com/archive/TBL-elkington-chapter.pdf>
- Elkington, J. (2004). *Cannibals with Forks. The Triple Bottom Line of 21st century.*, (9. utg.). Capstone, Oxford. Hentet fra <https://bit.ly/3fxSdr7>
- Engbretsen, B., & Jakobsen, E. (2020). *Konsekvenser av korona pandemien for reiselivet i Nord-Norge*. (Powerpoint-lysbilder). Hentet 5.mai 2021, fra <https://bit.ly/2RO2PcC>
- FN (2021, 19. april). FNs bærekraftsmål. FN.no. Hentet 7. Mars 2021, fra <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal>
- Fyall, A., Garrod, B., & Wang, Y. (2012). Destination collaboration: A critical review of theoretical approaches to a multi-dimensional phenomenon. *Journal Of Destination Marketing & Management*, 1(1-2), 10-26. doi: 10.1016/j.jdmm.2012.10.002
- Garau-Vadell, J., Gutierrez-Taño, D., & Diaz-Armas, R. (2018). Economic crisis and residents' perception of the impacts of tourism in mass tourism destinations. *Journal Of Destination Marketing & Management*, 7, 68-75. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212571X16302086#!>

- Ghauri, P., Grønhaug, K., og Strange, R. (2020). *Research methods in business studies*. Cambridge University Press. Hentet fra, <https://bit.ly/3c1OEaO>
- Gjøtterud, S., Amble, N., Berg, A., Bjønnes, B., Eikeland, O., og Eikeland, O., og Eklund, M. et al. (2017). *Aksjonsforskning i Norge*. Teoretisk og empirisk mangfold (s. 341). Cappelen Damm. Hentet fra <https://oda.oslomet.no/oda-xmlui/handle/10642/5284>
- Global Reporting initiative. (2013a). *G4, Part 1, Reporting Principles and Standard Disclosure*. Hentet fra <https://bit.ly/3wNa1EJ>
- Global Reporting Initiative (2013b). *G4. part 2. Reporting Principles and Standard Disclosure*. Hentet fra <https://bit.ly/3c0qP2S>
- González, M., Alonso-Almeida, M., & Dominguez, D. (2017). Mapping global sustainability report scoring: a detailed analysis of Europe and Asia. *Quality & Quantity*, 52(3), 1041-1055. doi: 10.1007/s11135-017-0502-y
- Hansen, E., Grosse-Dunker, F., & Reichwald, R. (2009). Sustainability Innovation cube-A framework to evaluate sustainability-oriented innovations. *International Journal Of Innovation Management*, 13(04), 683-713. doi: 10.1142/s1363919609002479
- Henriksen, G. (2020, 28 februar). Vi ferierte mer utenlands. Hentet 4. mars 2021 fra <https://www.ssb.no/transport-og-reiseliv/artikler-og-publikasjoner/vi-ferierte-mer-utenlands>
- Hess, D. (2007). Social Reporting and New Governance Regulation: The Prospects of Achieving Corporate Accountability Through Transparency. *Business Ethics Quarterly*, 17(03), 453-476. doi: 10.5840/beq200717348
- Holm, B. (2020). *Nord-Norge-sommeren 2020*. (Powerpoint-lysbilder). Hentet 5. mai 2021, fra <https://bit.ly/3yM6A2B>
- Horbach, J., Rammer, C., & Rennings, K. (2012). Determinants of eco-innovations by type of environmental impact — The role of regulatory push/pull, technology push and market pull. *Ecological Economics*, 78, 112-122. doi: 10.1016/j.ecolecon.2012.04.005
- Innovasjon Norge. (2018). Håndbok for reisemålsutvikling. Hentet 21 februar 2021, fra https://assets.simpleviewcms.com/simpleview/image/upload/v1/clients/norway/in_handbok_fi_nal_online_191115_df8f6ecc-f7ff-4309-848d-884196b6f208.pdf
- Innovasjon Norge (2020). Merket for bærekraftig reisemål. Hentet 19. februar 2021, fra <https://www.innovasjon norge.no/no/tjenester/reiseliv/merket-for-barekraftig-reiseliv/>
- Jacobsen, J., og Walass, K. (2016). *Turisme*. Oslo: Gyldendal akademisk
- Jain, A., & Islam, A. (2016). The rise of GRI: a social contagion epidemic. In *Proceedings of the Ninth Asia-Pacific Conference on Global Business, Economics, Finance and Banking* (s. 1-12). JA Alpha Business Research and Publishers Pvt. Ltd.
- Jervan, B., og Pettersen, A. (2003). *Hvitebok for bedre reisemålsutvikling*. Hentet 18. mai 2021, fra <https://docplayer.me/584032-Hvitebok-for-bedre-reisemalsutvikling-hvis-man-ikke-vet-hvor-man-skal-betyr-det-ikke-sa-mye-hvor-man-gar.html>
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2004). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Johannessen, A., Kristoffersen, L., & Tufte, P. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utgave. utg.). Abstrakt forlag (s. 58)

- Kolko, J. (2015). *Design thinking comes of age*. Harv. Bus. Rev., 93 (2015), s.66-71
- Langørgen, A. (2007). Sentralisering-årsaker, virkninger og politikk. Hentet 7. mars 2021, fra <https://www.ssb.no/offentlig-sektor/artikler-og-publikasjoner/sentralisering-aarsaker-virkninger-og-politikk>
- Legendre, P. (2005). Species associations: the Kendall coefficient of concordance revisited. *Journal Of Agricultural, Biological, And Environmental Statistics*, 10(2), 226-245. doi: 10.1198/108571105x46642
- Liedtka, J., & Ogilvie, T. (2011). *Designing for growth: A design thinking tool kit for managers*. Columbia University Press. Hentet fra, <https://bit.ly/2SEBmtG>
- Liedtka, J. (2014). Perspective: Linking Design Thinking with Innovation Outcomes through Cognitive Bias Reduction. *Journal Of Product Innovation Management*, 32(6), 925-938. doi: 10.1111/jpim.12163
- Lierne Utvikling AS. (2016, 1.juni). Helhetlig, bærekraftig reisemålsutvikling i Lierne. Hentet 4. mai 2021, fra <https://bit.ly/2SGculf>
- Mair, C. (2009). *Using meta reflection to enhance performance*. (Powerpoint-lysbilder). Hentet 4. mars 2021, fra <https://bit.ly/3vu51Et>
- Mehmetoglu, M. (2007). *Naturbasert turisme*. Fagbokforlag. Fagbokforlag. hentet fra <https://sites.google.com/site/erliberid/naturbasert-turisme-66478706>
- Menon Economics (2020, 18. september). Konsekvenser av Korona pandemien for reiselivet i Nord-Norge. Hentet 5. mai, fra <https://bit.ly/2RSdQJG>
- McLennan, C., Ruhanen, L., Ritchie, B., & Pham, T. (2010). Dynamics of Destination Development. *Journal Of Hospitality & Tourism Research*, 36(2), 164-190. doi: 10.1177/1096348010390816
- NHO Reiseliv.(u.å..). Bærekraftig reiseliv. Hentet 5 Mars 2021, fra <https://www.nhoreiseliv.no/vi-mener/barekraftig-reiseliv/>
- NSD. (u.å..) Samtykke og andre behandlingsgrunnlag. Hentet 26 april 2021, fra <https://www.nsd.no/personverntjenester/oppslagsverk-for-personvern-i-forskning/samtykke-og-andre-behandlingsgrunnlag/>
- Næss, A. (1999). *Økologi, samfunn og livsstil* (5. utg). Oslo: Bokklubben Dagens bøker. (s.266)
- Oslo Børs.(2018). *Veiledning om rapportering av samfunnsansvar*. (Oslo Børs. <https://www.oslobors.no/obnewsletter/download/f8b3c357e81dc71257e715b9552ef0f>
- Okoli, C., & Pawlowski, S. (2004). The Delphi method as a research tool: an example, design considerations and applications. *Information & Management*, 42(1), 15-29. doi: 10.1016/j.im.2003.11.002
- Pedersen, A. J. (2015). *Opplevelsesbasert verdiskaping*. (1. utg.) Cappelen Damm akademisk.
- Plattner, H. (2019). D.School Bootcamp Bootleg. Hentet fra 4.mars 2021, fra https://www.wecc.org/_layouts/15/WopiFrame.aspx?sourcedoc=%2FAdministrative%2FD%20school%20bootcamp%20bootleg%2Epdf&action=interactivepreview

- PWC.(2019). Grønn finans. Hentet 12 mars 2021, fra
<https://www.pwc.no/no/publikasjoner/gronn-finans-finansforbundet.pdf>
- Razzouk, R., & Shute, V. (2012). What Is Design Thinking and Why Is It Important?. *Review Of Educational Research*, 82(3), 330-348. doi: 10.3102/0034654312457429
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2012). *Research Methods for Business Students*. (6.utg.). Harlow: Pearson Education Limited.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2012). *Research Methods for Business Students*. Pearson Education.Hentet fra <https://bit.ly/3wH32wN>
- Schadewitz, H., & Niskala, M. (2010). Communication via responsibility reporting and its effect on firm value in Finland. *Corporate Social Responsibility And Environmental Management*, n/a-n/a. doi: 10.1002/csr.234
- Schmidt, R., Lyytinen, K., Keil, M., & Cule, P. (2001). Identifying Software Project Risks: An International Delphi Study. *Journal Of Management Information Systems*, 17(4), 5-36. doi: 10.1080/07421222.2001.11045662
- Schmidt, R., Lyytinen, K., Keil, M., & Cule, P. (2001). Identifying Software Project Risks: An International Delphi Study. *Journal Of Management Information Systems*, 17(4), 5-36. doi: 10.1080/07421222.2001.11045662
- Seidel, V., & Fixson, S. (2013). Adopting Design Thinking in Novice Multidisciplinary Teams: The Application and Limits of Design Methods and Reflexive Practices. *Journal Of Product Innovation Management*, 30, 19-33. doi: 10.1111/jpim.12061
- Shapira, H., Ketchie, A., & Nehe, M. (2017). The integration of Design Thinking and Strategic Sustainable Development. *Journal Of Cleaner Production*, 140, 277-287. doi: 10.1016/j.jclepro.2015.10.092
- Silverman, D. (2014). *Interpreting Qualitative Data* (5. utgave. utg.). SAGE Publications Ltd. Sintef. (2019). *Miljødeklarasjoner av byggevarer, EPD*. Hentet fra <https://www.sintef.no/projectweb/miljodeklarasjoner/>
- Skulmoski, G. J., Hartman, F. T., & Krahn, J. (2007). The Delphi method for graduate research. *Journal of Information Technology Education: Research*, 6(1), 1-21. doi:10.28945/199
- Sporstøl, E. (2019,15.Januar). Bærekraftig utvikling.Hentet 25 April 2021, fra <https://www.fn.no/tema/fattigdom/baerekraftig-utvikling>.
- Store Norske Leksikon. (2020, 18 november). Geoturisme. Hentet fra <https://snl.no/geoturisme>
- Store Norske Leksikon. (2020). Hentet 11. mars 2021, fra <https://snl.no/%C3%B8koturisme>
- Tangeland,T., &Aas, Ø.(2011). *Household composition and the importance of experience attributes of nature based tourism activity products-* Nowegian case study of outdoor recreationists. *Tourism Management*, 32(4) (22-832.doi: 10.1016/j.tourman.2010.07.005
- The Economist.(2009, 17. november). Hentet 27 mai, fra

<https://www.economist.com/news/2009/11/17/triple-bottom-line>

UN (2017). Follow-up and review of the financing for development outcomes and the means of implementation of the 2030 Agenda for Sustainable Development. Hentet 3. mars 2021, fra http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=E/FFDF/2017/2

UNWTO.(u.å.). Sustainable development. Hentet 29.mai 2021, fra <https://www.unwto.org/sustainable-development>

UNWTO. (2021) The World Tourism Organization. Hentet 22 April 2021, fra <https://tourismnotes.com/world-tourism-organization-unwto/>

UNWTO. (2021). Glossary of tourism terms. Hentet 19.mai 2021, fra <https://www.unwto.org/glossary-tourism-terms>

Ven, A. H. V. D., & Delbecq, A. L. (1974). The effectiveness of nominal, Delphi, and interacting group decision making processes. *Academy of management Journal*, 17(4), 605-621.

Viken, A., & Jacobsen, J. K. S. (2008). *Turisme : fenomen og næring* (side 67)(3. utg. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.

Viken, A.(2016). *Turistdestinasjoner som samfunnsinstitusjoner og fagfelt. Turisme og destinasjonsutvikling* (1. utgave, s.13-27). Gyldendal Akademiske.

Visit Norway. (2020). 10 prinsipper for et bærekraftig reiseliv. Hentet 19 februar 2021, fra <https://business.visitnorway.com/no/barekraftig-reiseliv/10-prinsipper-for-et-barekraftig-reiseliv/>

Walaas, K. R & Jacobsen, J. K. S. (2016). *Turisme -Globale utfordringer*.(1)Oslo:Gyldendal Norsk Forlag.

Weaver, D., Harrison, D., & Sharpley, R. (2017). *Mass Tourism in a Small World* [Ebook] s. 63-71). CABI. Hentet 11 Februar 2021, fra <https://bit.ly/3yPL2IJ>

WTO. (u.å.). The WTO's contribution to achieving the SDGs. Hentet 10 mai 2021, fra https://www.wto.org/english/thewto_e/coher_e/sdgs_e/wtoachsdgs_e.htm.

Yan, H., & Ma, T. (2015). A group decision-making approach to uncertain quality function deployment based on fuzzy preference relation and fuzzy majority. *European Journal Of Operational Research*, 241(3), 815-829. doi: 10.1016/j.ejor.2014.09.017

Figurliste

- Figur 3.1: *Tre bærekrafts pilarer i en "traktmodell"* s.8
 Figur 3.2: *Sammenhengen mellom de tre aspektene ved bærekraftig turisme og -utvikling.*s.8
 Figur 3.3: *De fire hovedstegene i Vesentlighetsanalysen modifisert fra Oslo Børs, 2018.* s.16
 Figur 3.4: *Vesentlighetsmatrise.*s.18
 Figur 3.5: *Viser den Kreative Plattformens fire pilarer.*s.21
 Figur 4.1: *Aksjonsforskningsprosessen.*s.26
 Figur 4.2: *Illustrasjon av kombinasjonen mellom DT- og aksjonsforskningsprosessen.*s. 28
 Figur 4.3: *Delphi-metodens tre steg benyttet i denne studien.*29
 Figur 5.1: *Vesentlighetsmatrisene for aktør.*s.53
 Figur 5.2: *Vesentlighetsmatrisene for innbygger.* s.55
 Figur 5.3: *Vesentlighetsmatrisene for turist.* S.55
 Figur 5.4: *En visualisering av idé 1 "Eventyrkommunen lengst nord"* s..57

Tabelliste

- Tabell 2.1: *Kundeprofilen til Nordkapp kommune (Menon, 2020).* s. 5
 Tabell 3.1: *Ti prinsipper for et bærekraftig reiseliv (Visit Norway, 2020).*s. 11
 Tabell 3.2: *Utfordringer knyttet til bærekraftsrettet innovasjon, betydning og hva som må ivaretas.*s.13
 Tabell 3.3: *Kjerneelementer i Design Thinking (Carlgren et al., 2016).*s.19
 Tabell 3.4: *Sammenligning mellom de to ulike tolkningene av Design Thinking.*s.20
 Tabell 4.1: *Datainnsamlingsmetode sett i sammenheng med DT og Vesentlighetsanalyse.*s. 27
 Tabell 4.2: *Tilhørende spørsmål for tilsendt skjema i Vesentlighetsanalysen.* s.30
 Tabell 4.3: *Schmidts (1997) tre stopp-kriterier.* S.31
 Tabell 4.4: *Kriterier for interessentpanelene.*s.32
 Tabell 4.5: *Antall interessenter vi hadde gjennom studiens første fase.* s.33
 .
 Tabell 4.6: *Schmidts (1997) tolkning av Kendall's W.*s.36
 Tabell 4.7: *Deltakere til den Kreative Plattformen.*s.42
 Tabell 4.8: *De ulike problemdefinisjonene brukt under den Kreative Plattformen.*s.43.
 Tabell 4.9: *Seleksjonskriteriene bruk under Kreativ Plattform.* s. 43
 Tabell 4.10: *Seleksjonskriteriene bruk under Kreativ Plattform.* s.47

 Tabell 5.1: *Antall foreslåtte bærekraftsutfordringer fra aktørene.* s.51
 Tabell 5.2: *Antall foreslåtte bærekraftsutfordringer fra turister.* s.51
 Tabell 5.3: *Antall foreslåtte bærekraftsutfordringer fra innbyggere ved Nordkapp Kommune.*s.52
 Tabell 5.4: *Antall foreslåtte bærekraftsutfordringer slått sammen fra de ulike panelene.* s.52
 Tabell 5.5: *Den originale utvelgelseprosenten sammen med den endelige.*s. 53
 Tabell 5.6: *Hva den konsoliderte listen ble redusert fra steg 1 til steg 2.* s.53
 Tabell 5.7: *Kendalls korrelasjonskoeffisient (W) fra rangeingsrundene gjennomført i denne studien.* s. 54

9.0 Vedlegg

Vedlegg 1: Invitasjon til å delta i Delphistudie, sent til konkret interessent

Emne: Invitasjon til å delta i et interaktivt interessentpanel (delphistudie) om utfordringer rundt norsk reiseliv, med fokus på Nordkapp kommune

Invitasjon til interessentpanel

Vi er to studenter som studerer Innovasjon og Entreprenørskap ved Handelshøyskolen NMBU som under veiledning av førsteamanuensis Elin Kubberød, skriver masteroppgave om bærekraftig destinasjonsutvikling.

Vårt foreløpige **forskningsspørsmål** lyder som følger: “*Hvordan kan Nordkapp lykkes med destinasjonsutvikling gjennom bærekraftig innovasjon?*”

Interessentpanel: I forbindelse med datainnsamling er vi avhengig av å samle tre interessentpanel som kan identifisere og rangere utfordringer i Norsk reiseliv, med fokus på Nordkapp kommune. Panelene vil bestå av kandidater som går under interessentgruppene (1) reiselivsaktører i Nordkapp kommune, (2) innbyggere ved Nordkapp kommune og (3) turister. På bakgrunn av kompetansen du besitter er du en aktuell deltaker i **XXX** panelet. Vi mener at du vil komme med verdifull bidrag til vår studie, og vil dermed sette stor pris på om du har mulighet til å sette av tid til å delta.

Bærekraftsutfordringer: Reiselivsbransjen er en viktig industri i Norge, og har derfor en stor innvirkning på det globale bærekraftsproblemet. Nordmenn reiser mest til utlandet og vi ønsker å fokusere på turisme i eget land, og da Nordkapp kommune som destinasjon. Vi ønsker å avdekke de største utfordringene reiselivsbransjen står overfor gjennom studien. Ut i fra funnene vil vi utarbeide en bærekraftig løsning som kan bidra til å løse det dere vurderer som de største utfordringene.

Studiens oppbygning: Vi skal gjennomføre en delphistudie som innebærer å samle inn, velge ut og rangere interessentpanelets synspunkter gjennom en interaktiv prosess. Deltakerne og deres bidrag er anonyme og på den måten unngår man deling av sensitiv informasjon. Selve datainnhenting vil foregå elektronisk mellom hver deltaker og forskerne. Etter gjennomføringen av studien vil resultatet bli samlet i en masterutredning som alle deltakerne vil motta. **Din bedrift kan derfor ha stort utbytte av deltakelsen.**

Studien vil foregå over tre steg og vi ber om din deltakelse i samtlige steg. I det første steget (*idémyldring*) vil vi kartlegge bærekraftsutfordringer i reiselivsbransjen (månedsskiftet februar/mars 2021). I steg 2 (*reduksjon*) sender vi deg en konsolidert liste basert på resultatet fra steg 1, hvor du velger ut de utfordringene fra listen som du ser på som mest sentrale. Basert på resultatet fra steg 2 vil vi deretter samle de utfordringene som flertallet av paneldeltakerne vurderer som de viktigste. I det tredje og siste steget (*rangering*), vil vi be deg rangere utfordringene etter viktighetsgrad. Det kan oppstå behov for informasjonsutveksling mellom de ulike stegene for å verifisere resultatene. Videre kan det også bli behov for re-rangering i steg 3 for å oppnå konsensus. Vi håper å bli ferdig med datainnhenting medio mars 2021.

Kontakt oss gjerne per telefon eller via e-post, dersom du ønsker ytterligere informasjon om studien eller har spørsmål. Vi sender mer informasjon om steg 1 når vi har mottatt din bekreftelse på deltakelsen i studien.

Vi håper på positiv tilbakemelding.

Med vennlig hilsen, Cassandra Ulleberg og Emilie Bærulfsen

Vedlegg 2: Rekruttering til å delta i delphistudie, delt på sosiale medier

Vi er to studenter som studerer Innovasjon og Entreprenørskap ved Handelshøyskolen NMBU som skriver masteroppgave om bærekraftig destinasjonsutvikling.

Vårt foreløpige **forskningsspørsmål** lyder som følger: *“Hvordan kan Nordkapp lykkes med destinasjonsutvikling gjennom bærekraftig innovasjon?”*

I forbindelse med datainnsamlingen er vi avhengig av å samle inn deltakere til ulike interessentpanel (personer som kan representere turister og innbyggere av Nordkapp), som kan identifisere og rangere utfordringer innenfor Norsk reiseliv.

Reiselivsbransjen er en viktig industri i Norge, og har derfor en stor innvirkning på det globale bærekraftsproblemet. Nordmenn reiser mest til utlandet og vi ønsker å fokusere på turisme i eget land. Vi ønsker å avdekke de største utfordringene reiselivsbransjen står overfor gjennom studien.

Deltakerne og deres bidrag er anonyme og på den måten unngår man deling av sensitiv informasjon. Selve datainnhenting vil foregå elektronisk mellom hver deltaker og forskerne. Vi håper å bli ferdig med datainnhenting medio mars 2021, det vil si at vi starter fortløpende med å kontakte deg, og ønsker en flytende kommunikasjon de neste to-tre ukene.

Kontakt oss gjerne dersom du ønsker ytterligere informasjon om studien eller har spørsmål. Vi sender mer informasjon om steg 1 når vi har mottatt et fulltallig interessentpanel.

Vi håper på positiv tilbakemelding.

Med vennlig hilsen

Cassandra Ulleberg og Emilie Bærulfsen

Vedlegg 3: E-post til interessentpanel steg 1 (runde 1 av 2) + svarskjema

E-post til interessentpanel (Turister) steg 1 (runde 1 av 2)

Emne: Delphistudie om bærekraftsutfordringer i reiselivsbransjen, steg 1 (runde 1 av 2).

Kjære deltaker,

Vi har nå samlet et fullstendig interessentpanel og er klar for å starte steg 1 av studien. Vi vil på forhånd takke for din deltakelse.

Forskningsspørsmål: *“Hvordan kan Nordkapp lykkes med destinasjonsutvikling gjennom bærekraftig innovasjon?”*

Her er det viktig at vi snakker om Nordkapp som kommune/sted og ikke Nordkapp plataet.

Steg 1

Vi vil avdekke de største bærekraftsutfordringene reiselivsbransjen står overfor, når det kommer til å reise i eget land (reise til Nordkapp). I den forbindelse ønsker vi at du skal oppgi **minst åtte** bærekraftsutfordringer, men helst så mange du klarer. For å sikre at vi har en korrekt forståelse av den enkelte utfordring, ønsker vi at du gir en kort forklaring av hver utfordring du oppgir. Vi ønsker at du skal tenke fritt rundt bærekraftsutfordringer du opplever i bransjen (i Norge) og oppgi de i vilkårlig rekkefølge. I tillegg ønsker vi at du lister opp utfordringer du opplever nå det kommer til å feriere i eget land, og spesielt da med fokus på Nordkapp som destinasjon.

Med bærekraftsutfordringer mener vi utfordringer bransjen står overfor med hensyn til miljø, samfunn og økonomi. Eksempler kan være valg av gjestetilfredshet, kulturell rikdom eller lokal verdiskapning. Vennligst benytt vedlagte Excel-fil, *“Steg 1 – Idémyldring”*, for din besvarelse.

Besvarelsen returneres til oss på e-post **senest fredag 26. februar 2021 kl. 12.00.**

Videre fremdrift i studien

Svarene fra steg 1 vil være vårt utgangspunkt for utarbeidelse av en konsolidert og kategorisert liste av bærekraftsutfordringer. Like utfordringer vil bli slått sammen. Vi vil deretter sende den konsoliderte listen til hver enkelt deltaker for å verifisere svarene. Hensikten med dette er å sikre at vi har en gyldig konsolidert liste over bærekraftsutfordringer.

I steg 2 vil vi sende deg en konsolidert og verifisert lise, og be deg velge ut de bærekraftsutfordringene du vurderer som viktigst. Du vil motta en e-post når steg 2 starter. Vi forventer at dette blir i første halvdel av mars.

I henhold til norsk regelverk for lagring av personopplysninger, vil vi trenge din signatur på vedlagt “informasjonsskriv”, denne er utarbeidet sammen med NSD. Vi kommer kun til å

Ta gjerne kontakt dersom du har spørsmål!

Med vennlig hilsen

Emilie Bærulfsen og Cassandra Ulleberg

E-post til interessentpanel (innbyggere) steg 1 (runde 1 av 2)

Emne: Delhistudie om bærekraftsutfordringer i reiselivsbransjen, steg 1 (runde 1 av 2).

Kjære deltaker,

Vi har nå samlet et fullstendig interessentpanel og er klar for å starte steg 1 av studien. Vi vil på forhånd takke for din deltakelse.

Forskningsspørsmål: *“Hvordan kan Nordkapp lykkes med destinasjonsutvikling gjennom bærekraftig innovasjon?”*

Her er det viktig at vi snakker om Nordkapp som destinasjon og ikke Nordkapp plataet.

steg 1

Vi vil avdekke de største bærekraftsutfordringene reiselivsbransjen står overfor, når det kommer til å reise i eget land. I den forbindelse ønsker vi at du skal oppgi **minst åtte** bærekraftsutfordringer, men helst så mange du klarer. For å sikre at vi har en korrekt forståelse av den enkelte utfordring, ønsker vi at du gir en kort forklaring av hver utfordring du oppgir. Vi ønsker at du skal tenke fritt rundt bærekraftsutfordringer du føler bransjen har i Nordkapp og oppgi de i vilkårlig rekkefølge. I tillegg ønsker vi å se på hvordan reiselivsbransjen påvirker deg som innbygger og hvilke utfordringer som kan komme med.

Med bærekraftsutfordringer mener vi utfordringer bransjen står overfor med hensyn til miljø, samfunn og økonomi. Eksempler kan være valg av jobbkvalitet for reiselivsansatte, kulturell rikdom, rent miljø og ressurseffektivitet eller lokal verdiskapning. Vennligst benytt vedlagte Excel-fil, “*steg 1 – Idémyldring*”, for din besvarelse.

Besvarelsen returneres til oss på e-post **senest fredag 26. februar 2021 kl. 12.00**.

Videre fremdrift i studien

Svarene fra steg 1 vil være vårt utgangspunkt for utarbeidelse av en konsolidert og kategorisert liste av bærekraftsutfordringer. Like utfordringer vil bli slått sammen. Vi vil deretter sende den konsoliderte listen til hver enkelt deltaker for å verifisere svarene. Hensikten med dette er å sikre at vi har en gyldig konsolidert liste over bærekraftsutfordringer.

I steg 2 vil vi sende deg en konsolidert og verifisert liste, og be deg velge ut de bærekraftsutfordringene du vurderer som viktigst. Du vil motta en e-post når steg 2 starter. Vi forventer at dette blir i første halvdel av mars.

I henhold til norsk regelverk for lagring av personopplysninger, vil vi trenge din signatur på vedlagt “informasjonsskriv”, denne er utarbeidet sammen med NSD. Vi kommer kun til å lagre data innenfor alminnelige kategorier.

Ta gjerne kontakt dersom du har spørsmål!

Med vennlig hilsen

Emilie Bærulfsen og Cassandra Ulleberg

E-post til interessentpanel steg 1 (runde 1 av 2)

Emne: Delphistudie om bærekraftsutfordringer i reiselivsbransjen, steg 1 (runde 1 av 2).

Kjære deltaker,

Vi har nå samlet et fullstendig interessentpanel og er klar for å starte steg 1 av studien. Vi vil på forhånd takke for din deltakelse.

Forskningsspørsmål: *“Hvordan kan Nordkapp lykkes med destinasjonsutvikling gjennom bærekraftig innovasjon?”*

Her er det viktig at vi snakker om Nordkapp som destinasjon og ikke Nordkapp plataet.

steg 1

Vi vil avdekke de største bærekraftsutfordringene reiselivsbransjen står overfor, når det kommer til å reise i eget land. I den forbindelse ønsker vi at du skal oppgi **minst åtte** bærekraftsutfordringer, men helst så mange du klarer. For å sikre at vi har en korrekt forståelse av den enkelte utfordring, ønsker vi at du gir en kort forklaring av hver utfordring du oppgir. Vi ønsker at du skal tenke fritt rundt bærekraftsutfordringer i bransjen og oppgi de i vilkårlig rekkefølge. I tillegg ønsker vi at du lister opp hvilke utfordringer du tror turister og innbyggere har.

Med bærekraftsutfordringer mener vi utfordringer bransjen står overfor med hensyn til miljø, samfunn og økonomi. Eksempler kan være valg av jobbkvalitet for reiselivsansatte, kulturell rikdom eller lokal verdiskapning. Vennligst benytt vedlagte Excel-fil, *“steg 1 – Idémyldring”*, for din besvarelse.

Besvarelsen returneres til oss på e-post **senest fredag 26. februar 2021 kl. 12.00**.

Videre fremdrift i studien

Svarene fra steg 1 vil være vårt utgangspunkt for utarbeidelse av en konsolidert og kategorisert liste av bærekraftsutfordringer. Like utfordringer vil bli slått sammen. Vi vil deretter sende den konsoliderte listen til hver enkelt deltaker for å verifisere svarene. Hensikten med dette er å sikre at vi har en gyldig konsolidert liste over bærekraftsutfordringer.

I steg 2 vil vi sende deg en konsolidert og verifisert liste, og be deg velge ut de bærekraftsutfordringene du vurderer som viktigst. Du vil motta en e-post når steg 2 starter. Vi forventer at dette blir i første halvdel av mars.

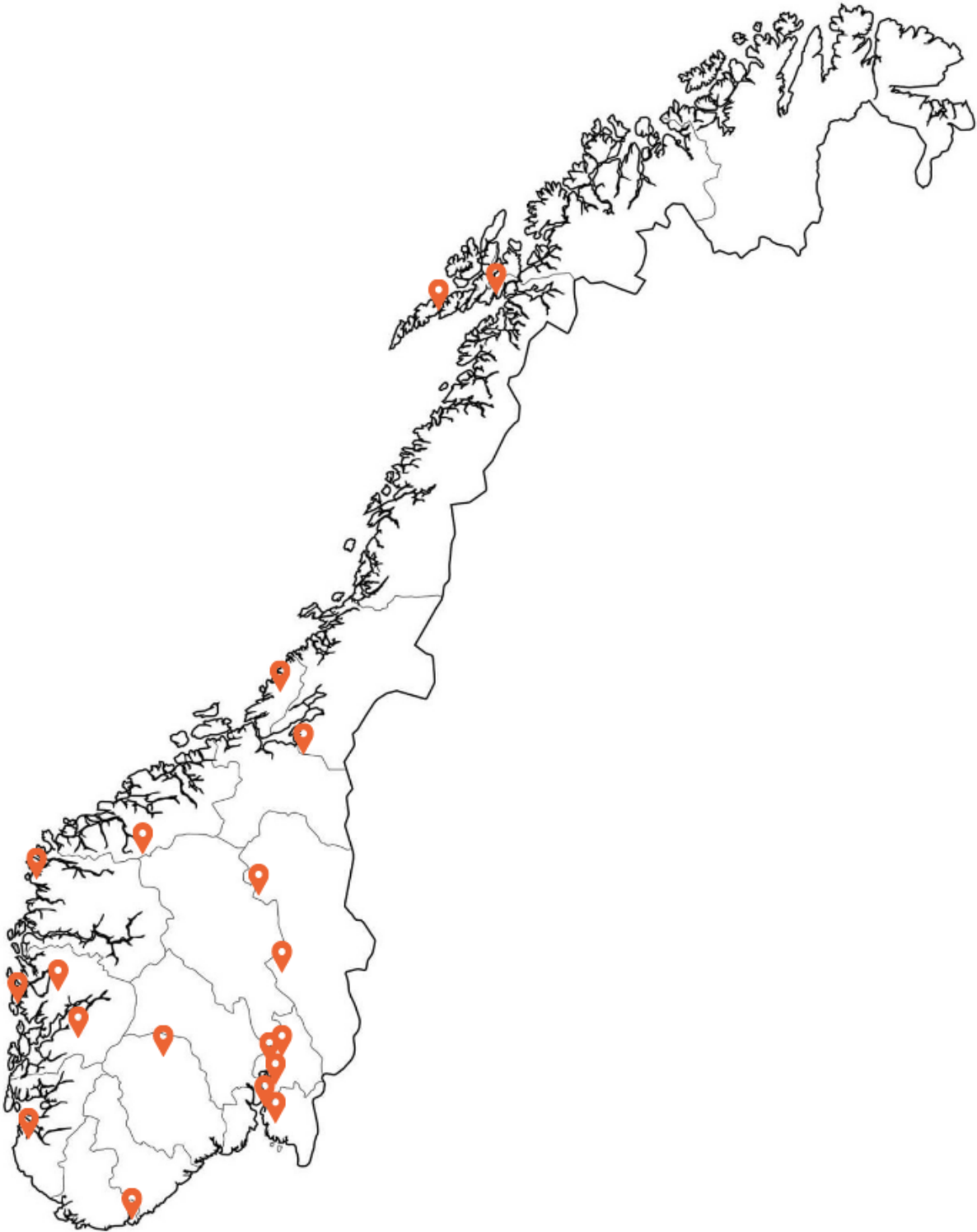
I henhold til norsk regelverk for lagring av personopplysninger, vil vi trenge din signatur på vedlagt “informasjonsskriv”, denne er utarbeidet sammen med NSD. Vi kommer kun til å lagre data innenfor alminnelige kategorier.

Ta gjerne kontakt dersom du har spørsmål!

Med vennlig hilsen

Emilie Bærulfsen og Cassandra Ulleberg

Vedlegg 4: Turistpanelets spredning i landet



Vedlegg 5: E-post til Interessentpanel steg 1 (runde 2 av 2, verifisering)

Emne: Delphistudie om bærekraftsutfordringer, steg 1 (runde 2 av 2)

Kjære deltaker,

Med utgangspunkt i de tre interessentpanelenes besvarelser fra første runde har vi utarbeidet tre konsoliderte og grupperte lister med bærekraftsutfordringer.

Totalt mottok vi 291 utfordringer for reiselivsbransjen (i Nordkapp), 178 utfordringer for norske turister og 88 utfordringer innbyggerne på Nordkapp har. Grunnet sammenfallende forslag er antallet utfordringer blitt redusert til 57 utfordringer for reiselivsbransjen (i Nordkapp), 31 utfordringer for norske turister og 25 utfordringer for innbyggerne på Nordkapp. For å gjøre listen mer oversiktlig er utfordringene gruppert etter Innovasjon Norges “*ti prinsipper for et bærekraftig reiseliv*”, merk at denne listen er noe utdatert så det er blitt gjort noen modifikasjoner slik at den er mer oppdatert og relevant.

Vi ber deg verifisere vedlagte lister med bærekraftsutfordringer, (1) “*Konsolidert og gruppert liste med bærekraftsutfordringer for reiselivsbransjen på Nordkapp*”, (2) “*Konsolidert og gruppert liste med bærekraftsutfordringer for norske turister*” og (3) “*Konsolidert og gruppert liste med bærekraftsutfordringer for innbyggerne på Nordkapp*”.

Vedlagt finner du også svarene dine fra første runde. Dine forslag er ikke nødvendigvis direkte gjengitt, men inkludert i konsolidert form. Vennligst bekreft hvorvidt du er tilfreds med håndteringen av dine forslag, og om du eventuelt ønsker endringer innen **tirsdag 16.03.21 kl. 12:00**. Gi beskjed dersom noe skulle komme i veien.

Vennligst signer informasjonsskrivet dersom du ikke har gjort det.

Videre fremdrift i studien

Når vi har mottatt bekreftelse fra hver enkelt interessent, har vi en gyldig konsolidert liste. Da starter steg 2, og du blir bedt om å velge ut de utfordringene du vurderer som mest vesentlig basert på listen fra steg 1. Du mottar en egen e-post når steg 2 starter. Vi forventer at dette blir i løpet av neste uke.

Ta gjerne kontakt dersom du har spørsmål.

Ønsker deg en riktig fin dag!

Med vennlig hilsen

Cassandra Ulleberg og Emilie Bærulfsen

Vedlegg 6: Innovasjon Norges ti prinsipper for et bærekraftig reiseliv

Tabellen viser endringene gjort med Innovasjon Norges ti prinsipper for et bærekraftig reiseliv med tilhørende forklaring.

Hovedområder	Original:	Endring:	Forklaring:
Bevaring av natur, kultur og miljø (MILJØMESSIG)	Kulturell rikdom: Å respektere, videreutvikle og fremheve lokalsamfunnets historiske kulturarv, autentiske kultur, tradisjoner og særpreg.	Kulturell rikdom og opplevelser: Å respektere, videreutvikle og fremheve lokalsamfunnets historiske kulturarv, autentiske kultur, tradisjoner og særpreg. Samt attraksjoner og opplevelser destinasjonen har å tilby.	Det var et stort fokus på opplevelser og attraksjoner, noen den originale listen manglet. Vi følte det dermed var essensielt å implementere det i listen og følte det passet best å plassere den sammen med prinsipp 1
	Landskapets fysiske og visuelle integritet: Å bevare og videreutvikle landskapskvalitet, både for by og bygd, slik at landskapets fysiske og visuelle integritet ikke degraderes.	Tilrettelagt infrastruktur: Å bevare og videreutvikle landskapskvalitet, både for by og bygd, slik at landskapets fysiske og visuelle integritet ikke degraderes.	Høyt fokus på infrastruktur gjorde det nødvendig å implementere dette som et eget punkt. Da det ikke var noe vi følte passet under den original overskriften, endret vi navnet, men beholdt forklaringen.
	Biologisk mangfold: Å støtte bevaringen av naturområder, dyreliv og habitater, og minimere ødeleggelser av disse.	Ingen endring	-
	Rent miljø og ressurseffektivitet: Å minimere reiselivsbedrifters og turistenes forurensning av luft, vann og land (inkludert støy), samt og minimere genereringen av deres avfall og forbruk av knappe og ikke-fornybare ressurser.	Ingen endring	-
Styrking av sosiale verdier (SOSIAL)	Lokal livskvalitet og sosiale verdier: Å bevare og styrke livskvaliteten i lokalsamfunnet, inkludert sosiale strukturer, tilgang til ressurser, fasiliteter og fellesgoder for alle, samt unngå enhver form for sosial degradering og utnytting.	Ingen endring	-
	Lokal kontroll og engasjement: Å engasjere og gi kraft til lokalsamfunnet og lokale interessenter mht, planlegging, beslutningstaking og utvikling av lokalt reiseliv.	Ingen endring	-
	Jobbkvalitet for reiselivsansatte: Å styrke kvaliteten på reiselivsjobber (direkte og indirekte), inkludert lønnsnivå og arbeidsforhold uten diskriminering ut fra kjønn, rase, funksjonshemninger eller andre faktorer.	Sysselsetting: Å styrke kvaliteten på reiselivsjobber (direkte og indirekte), inkludert lønnsnivå og arbeidsforhold uten diskriminering ut fra kjønn, rase, funksjonshemninger eller andre faktorer.	Det var lite fokus på jobbkvalitet, men et høyere fokus på sysselsetting. Det falt dermed naturlig å endre overskriften slik at underpunktene passer bedre inn.
	Gjestetilfredshet, trygghet og opplevelseskvalitet: Å sørge for trygge, tilfredsstillende og berikende opplevelser for alle turister uavhengig av kjønn, rase, funksjonshemninger eller andre faktorer.	Ingen endring	-
Økonomisk levedyktighet (ØKONOMI)	Økonomisk levedyktige og konkurransedyktige reiselivsdestinasjoner gjennom lokal verdiskapning: Å sikre levedyktigheten og konkurransedyktigheten til reiselivsdestinasjoner i et langsiktig perspektiv, gjennom å maksimere reiselivets verdiskapning i lokalsamfunnet, inkludert hva turistene legger igjen av verdier lokalt.	Økonomisk levedyktige reiselivsdestinasjon gjennom lokal verdiskapning: Å sikre levedyktigheten til reiselivsdestinasjoner i et langsiktig perspektiv, gjennom å maksimere reiselivets verdiskapning i lokalsamfunnet, inkludert hva turistene legger igjen av verdier lokalt.	For prinsipp 9 og 10 valgte vi å ikke fokusere på konkurransefaktoren, dette var heller ikke noe som ble sett på som en utfordring fra interessentene. Vi valgte derfor å spisse de ned til destinasjonen i seg selv.
	Økonomisk levedyktige og konkurransedyktige reiselivsbedrifter: Å sikre levedyktigheten og konkurransedyktigheten til reiselivsbedrifter i et langsiktig perspektiv.	Økonomisk samarbeid og levedyktige reiselivsbedrifter: Å sikre levedyktigheten til reiselivsbedrifter i et langsiktig perspektiv gjennom godt samarbeid	

10. Økonomisk samarbeid og levedyktige reiselivsbedrifter		
Å sikre levedyktigheten til reiselivsbedrifter i et langsiktig perspektiv gjennom godt samarbeid		
10.1	Lokalt perspektiv - Reiselivet som et "Zero sum game"	Reiselivet lokalt har opplevd situasjonen på Nordkapp som et null-sum spill over mange årtier. "Det finnes bare en viss mengde kunder og penger, og vi konkurrerer om den samme potten. Da er det viktig at ikke den lokale konkurrenten får et overtak med nye produkter". Denne tankegangen gjør det vanskelig å etablere små bedrifter på Nordkapp. Av de mange faktorene som bør være tilstede for å lykkes med en bedriftsetablering, er noe av det viktigste at man trenger tid å bygge det opp. For å starte trengs det finansielle muskler for å komme over den første kneika. Den lokale konkurransen leder også til lavere priser på tjenester, og et fragmentert næringsliv uten samlet representasjon utad. Her er det stort forbedringspotensiale, og kommunen er nok nøkkelen til framgang på dette feltet. Å bryte ut av denne tankegangen vil være essensielt for Nordkapps utvikling, da det er en selvdeleggende prosess som genererer veldig mye negativ støy. En "can do" innstilling hvor konkurrentene ikke er fiender ville endret hele Nordkapp regionen.
10.2	Verdikjede	I en konkurranseutsatt bransje må en bedrift være effektiv (eller ha monopol som Scandic) for å overleve. Drift om vinteren har et lavt antall gjester å spre kostnader ut over og er ofte et tapsprosjekt finansiert gjennom inntekter fra sommerseongen. I tillegg er det ikke alltid satt opp bemanning mot reelt behov for arbeidskraft. Leverandørene er dårlige på å spesialisere seg på deler av leveransene, men ønsker ofte å levere hele kjeden (transport, overnatting, opplevelse), dette leder til at overskuddet forsvinner. For å endre dette må det mere spesialisering lokalt, og bedriftene må være villig til å prise tjenester til hverandre på et konkurransedyktig nivå, og være villig til å la "konkurrenten" delta i verdiskapingen. Her er det et langt lerret å bleke, og mye tiltak som må bygges opp.
10.3	Store aktører med mye makt	Cruiseneringa og Hurtigruta bringer veldig mange turister til øya. De har mye makt og kan egentlig bare "bestille" det de trenger uten å måtte ta for stor hensyn til bærekraft, eller tenke på hva som er gode avtaler på lang sikt for de små bedriftene som leverer tjenester til de. Kanskje kunne Nordkapp kommune og eller havna stillt større krav til cruiseneringa og hurtigruta, om at bærekraft skal være mer i fokus når det innarbeides avtaler mellom lokale eller eksterne leverandører til cruise og hurtigruta. En samarbeidavtale med (flere bærekraftsmål) med de store aktørene og kommunen/havna ville vært et godt fundament for en bærekraftig turisme i Nordkapp.
10.4	Samarbeid mellom aktører	Stor konkurranse i bransjen kan bidra til vanskelig økonomi for noen aktører og noen ganger skaper det desperate reaksjoner som kan skade bransjen og destinasjon. De lokale næringsaktørene kunne med fordel samarbeidet mer med hverandre, for å utfylle hverandres produkter og dra synergieffekter. De fleste har kanskje for smalt syn på egen virksomhet og sin fortjeneste, kontra forbedring av det store bildet. Det er ikke bærekraftig at alle små og store reiselivsaktører på egen hånd skal selge inn små og store reiselivsprodukter til operatører. Dette burde vært Visit Nordkapp sin rolle, både inn og ut-salg. Uten et velfungerende næringsliv klarer vi ikke å skape attraktive lokalsamfunn. Næringsliv gir arbeidsplasser, inntekter og viktige bidrag til lokal samfunnsutvikling der bedriftene er lokalisert. Kommunen må ha en mer positiv tilnærming til næringslivet lokalt, og må innenfor sine rammer gi virksomheter mulighet til å utvikle seg og sine produkter. Det hjelper ikke at det er noen aktører som vil bidra til å være bærekraftig hvis ikke alle bidrar med sin del.

Turist

Bevering av natur, kultur og miljø		
1. Kulturell rikdom og opplevelser		
Å respektere, videreutvikle og fremheve lokalsamfunnets historiske kulturarv, autentiske kultur, tradisjoner og særpreg. Samt attraksjoner og opplevelser destinasjonen har å tilby.		
1.1	Aktiviteter og opplevelser.	Det er få alternativer til aktiviteter og attraksjoner man kan gjøre på Nordkapp, spesielt om vinteren. Det bør bli økt fokus på innendørs aktiviteter som et alternativ til når det er dårlig vær. Samtidig trengs det økt fokus på aktiviteter/turer/attraksjoner som allerede finnes men som ikke blir markedsført. Tilbudet av tjenester innen reiseliv er kraftig redusert vinterstid pga få tilreisende. Det er vanskelig å finne aktiviteter som ikke faller i kategorien pub/restaurant og som er lokalisert i selve Honningsvåg.
1.2	Kunnskap	Det er generelt for lite kunnskap om Nordkapp, både når det kommer til kultur og natur. Det er en uvitenhet om hva man kan gjøre og oppleve som kommer av utdaterte nettsider og dårlig markedsføring
1.3	Kullinariske opplevelser	Nordkapp har lite å tilby turister når det kommer til steder man kan få kullinariske opplevelser. Nordmenn spesielt er svært opptatt av dette og fokuset her bør være mye større. Norkapp har mye å tilby når det kommer til lokale råvarer, men dette blir ikke utnyttet. Liten variasjon i spisetilbud, fører til mindre attraktivitet hos turistene.
1.4	Selvguiding	Selvguiding er spesielt populært blant den norske befolkningen. Der man googler seg til informasjon og besøker ulike attraksjoner, turstier, aktiviteter på egenhånd. Nordmenn vil gjerne stå på egne ben og klare seg selv, dette kan gå på bekostning av lokal virksomhet og kulturopplevelse.
1.5	Klima	Om vinterstid er Nordkapp regionen et ekstremt reisemål. Været forandrer seg raskt, og krever erfaring å takle på en god måte. Alle planer må ha gode marginer, gjerne reise dagen for en flyreise for å være sikker på å ikke bli stoppet av plutselige væromslag og stormer. Her oppstår det et gap mellom forventninger hos reisende og realitetene på bakken. Reisende forstår ikke hvor tøffe forholdene er på vinterstid så langt nord, og at de må sette av store marginer i timeplanen. Individuelle/små-grupper som reiser med bil kan takle dette, men for store organiserte grupper er dette vanskelig. Det er viktig å fremme dette for turister som reiser på egenhånd. Per i dag er Hurtigruten den eneste som kontinuerlig mater inn gjester på vinterstid, og har som regel en plan A, B og C når de ankommer Nordkapp.
2. Tilrettelagt infrastruktur		
Å bevare og videreutvikle landskapskvalitet, både for by og bygd, slik at landskapets fysiske og visuelle integritet ikke degraderes.		
2.1	El bil	Det er mange destinasjoner som ikke er oppnåelig for EL-bilister grunnet mangel på nok ladestasjoner.
2.2	Veier	Veifremkommeligheten vil alltid være et hinder med mye vær- og rasutsatte veistrekkninger. Det er ofte overflyvninger grunnet vind og nedbør, og kanselleringer på flyreiser og cruise. Det er viktig å tilpasse fremkommeligheten på en bærekraftig måte, slik at de ulike reiseveiene ikke blir et hinder når man skal opp til Nordkapp. Det er viktig å prioritering vinterveidikehold om reisemålet skal kunne få en bærekraftig vekst og økonomisk levedyktighet i årene fremover.
2.3	Infrastruktur	Det er svært utfordrende med offentlig transport. Det går ikke korrespondere buss fra Tromsø - Honningsvåg. Det er kun to avganger i uken til fiskeværerne, hvor flexibuss må bestilles dagen før. Nordkapp har gode havner og samferdselsløsninger innenfor sjotransport og egen lufthavn, men veiene er dårlige. Flyplassen har lav regularitet vinterstid, veiene kan være stengt opptil 20 dager i året, og stormer gjør båtseiler mere ubehagelig. Likevel kan det nok sies at sjøveien er den mest pålitelige veien på vinterstid. Det er også relativt store områder i Nordkapp med dårlig telefonforbindelse, noe som øker risiko når man ferdes med bil og til fots. Hvis man ser på forholdene gjennom sesongen så kan man argumentere for at Nordkapp regionen er en destinasjon sommerstid, og en ekspedisjon vinterstid.
2.4	Dødsulykker	På Nordkapp har det dessverre omkommet en del gjester opp gjennom årene. Det ser ut til å fellesnevneren er å undervurdere været. Størst utsatt er individuelle/små-grupper av reisende som vil ut i naturen, men ikke har utstyr og erfaring til å klare seg i så tøft klima og vær. I tillegg så er det farer på veiene med tanke på snoskred, fartskjøring og kollisjoner med tunge kjøretøy under vanskelige forhold på vinterstid. De lokale bussjåførene har erfaring og regler for å håndtere dette, men det har ikke tilreisende. De aller farligste partiene er på vei opp til selve Nordkapp klippen. Bedre sikring av enkelte partier av veien opp til Nordkapp klippen ville redusert denne risikoen for reisende. Kanskje burde det også være skiltning ved parkeringsplassen mot Knivskjellodden som advarer om farene.
3. Biologisk mangfold		
Å støtte bevaringen av naturområder, dyreliv og habitater, og minimere ødeleggelse av disse.		
3.1	Naturbasert turisme	Magereyve er generelt lite tilrettelagt for turistvirksomhet utenom selve Nordkappplatået. Det er lite tilrettelegging for naturbasert turisme og markering av turområder. God merking vil sikre at skjøre naturområder ikke blir for mye påvirket.
4. Rent miljø og ressurseffektivitet		
Å minimere reiselivsbedrifters og turistenes forurensning av luft, vann og land (inkludert støy), samt og minimere genereringen av deres avfall og forbruk av knappe og ikke-fornybare ressurser.		
4.1	Avstand	Lange avstander gjør det nødvendig å bruke transportmidler som i dag er svært forurensende. Dette gjør det vanskelig å reise til Nordkapp på en miljømessig forsvarlig måte. Dekningsgraden for offentlig transport som f.eks. tog er altfor svak. For å få en mest miljøvennlig reise kan man ta tog til Bodø og videre leie EL-bil, men dette kan bli fort veldig tidskrevende og dyrt. Turister ønsker som regel å komme seg raskt til en destinasjon og bruke tiden de har til disposisjon på selve destinasjonen, lang reisetid og venting blir derfor et stort problem. I tillegg er det dårlig med EL-bil ladere fra Nordland til Finnmark.
4.2	Cruiseutslipp	Norge er hardest rammet av nox (nitrogenoksid) forurensning fra cruiseskip. Nox-utslipp kan gi helseplager som asma og siden skipene ofte seiler nært land faller disse stoffene på fastlandet.

4.3	Okt konsum	Da corona satt stopper for utenlandsreiser i sommer, ble det en særdeles stor turistboom her i Norge. Konsumet av turklær og utstyrt økte betraktelig. Problemet med dette er at utstyret blir brukt minimalt og det bør være flere alternativ for utleie av utstyr på destinasjonene.
4.4	Aktiviteter som forenser.	Bruk av fossilt brensel til og fra Nordkapp platået må reduseres betraktelig ved å benytte seg av El-biller, busser, sykklær etc. Det er derfor viktig å fokusere mer på grønn transport på øya. I tillegg bør aktivitetene i lokalområdet bli mer miljøvennlige, ved å begrense bruken.
Styrking av sosiale verdier		
5. Lokal livskvalitet og sosiale verdier Å bevare og styrke livskvaliteten i lokalsamfunnet, inkludert sosiale strukturer, tilgang til ressurser, fasiliteter og fellesgoder for alle, samt unngå enhver form for sosial degradering og utnyttning.		
5.1	Informasjonsflyt	Informasjon er essensielt for de som reiser hit, spesielt førstegangsreisende. Dersom man ikke får nok informasjon om nødvendige behov er det stor frare for at man styrer unna. Det odelegger også helseinntrykket om man ikke finner de fasilitetene og informasjonen som kreves. Informasjonen på de forskjellige offentlige instansene er dårlige. Det er svake hjemmesideløsninger, der hjemmesidene i mange tilfeller kan bære preg av svak kunnskap på området, og mangel på tekniske ferdigheter. Mange har ofte en-språklige hjemmesider. Det er dårlig informasjon om avfallshåndtering, parkering og kollektiv transport. Dette fører til dårlig informasjon til potensielle tilreisende via landeveien og økt skuffelse dersom man ikke kommer frem eller finner informasjonen man ønsker.
6. Lokal kontroll og engasjement Å engasjere og gi kraft til lokalsamfunnet og lokale interessenter mht. planlegging, beslutningstaking og utvikling av lokalt reiseliv.		
6.1	Lokale normer	Det har vært noen hendelser der lokale innbyggere har negative holdninger til turismen, dette er et resultat av lokale normer som blir brutt. Dette kan være i form av feilkjøring på private veier eller på private områder. I 2020 opplevde en rekke destinasjoner omkring i landet den nasjonale "turistboomen" der turister ikke hadde kunnskap til de lokale normene. En bevisstgjøring på dette området må frem!
6.2	Norkapp platået	Debatten rundt Nordkapp har skapt et stort engasjement og spesielt om adgangen til Nordkapp platået. Misvisende informasjon om Nordkapp platået og store nyhetsoppslag om platået er gratis/ikke gratis skaper store forvirringer. Det er ofte turister har en forventning om at det er gratis å komme inn i hallen, og opplever en stor skuffelse når det koster penger. Dette fører til en negativ word of mouth som bidrar til å svekke merkevaren Nordkapp. Det er uheldig at konflikten skal foregå i mediebilde fra lokale politikere og interessenter, da dette har en stor påvirkning på imaget til kommunen.
7. Sysselsetting Å styrke kvaliteten på reiselivsjobber (direkte og indirekte), inkludert lønnsnivå og arbeidsforhold uten diskriminering ut fra kjønn, rase, funksjonshemninger eller andre faktorer.		
7.1	Arbeidskraft	I Nordkapp har man et stort behov for arbeidskraft i turistsesongen. At mesteparten av reiselivet er sesongrelatert gjør at det ikke er en særlig interessant karrierevei for lokal ungdom. Derfor er det nødvendig å importere arbeidskraft utenfra. Mange ansatte blir i begynnelsen av en sesongen satt inn i lokal forhold, og deltar på følgende aktiviteter som bidrar til lokal kunnskap og kompetanse.
8. Gjestetilfredshet, trygghet og opplevelseskvalitet Å sørge for trygge, tilfredsstillende og berikende opplevelser for alle turister uavhengig av kjønn, rase, funksjonshemninger eller andre faktorer.		
8.1	Grupper	Bedrifter er mer sannsynlig å 'gå ut av deres måte' for store grupper av reisende enn for individuelle turister. Dette gjør det ofte vanskelig for enkeltreisende å bestille organiserte turer. I tillegg mangler Nordkapp infrastruktur og innkvartering for individuelle turistgrupper. Incentiv- og luksusreiser er et marked Nordkapp sliter med å tiltrekke, ettersom overnattingsstandarden i Honningsvåg er gjennomsnittlig. Nordkapp har i dag et stort fokus mot de eldre/voksne, det er på lang sikt mer ideelt å tiltrekke familier med barn, eller den litt yngre generasjonen (20-35år) da dette vil være mer bærekraftig.
8.2	Overnatting	Nordkapp har generelt få overnattingsmuligheter og dårlig tilrettelegging for de som ønsker å campe i utmark. Standard overnatting er generelt utdatert, det er derfor et behov for flere muligheter innenfor "grønn overnatting", spesielt i hotellsektoren. Prisene gjenspeiler ofte ikke den gjennomsnittlige inntekten og mange kan derfor ikke prioritere slike reiser. Overnattingsstedene er derfor nødt til å imøtekomme behovene. I tillegg er det viktig å fokusere på tilrettelegging av utmarks campingplasser med flere søppelkasser og toalettfasiliteter.
8.3	Åpningstider	Et levende sentrum ville gi turistene en bedre opplevelse, med det er utfordrende for handelsstaden å ha nok ressurser til å holde åpent. Turister møter ofte stengte butikker, caféer og restauranter, dette fører til dårlige assosiasjoner og omtale. Det er viktig å tilpasse åpningstidene til den norske turistene. Det kan skje at lokale aktører stenger sine butikker for kvelden, uansett hva turist strømmen er. Dette skaper negativ omdømme.
8.4	Barnefamilier	Det er mangelfullt tilbud for barnefamilier i Honningsvåg sentrum og generelt på Magerøya. Det er få og dårlige lekeplasser og kaféene er lite tilrettelagt for barn. Hadde det vært bedre tilbud på dette, kunne man markedsføre mer mot barnefamilier når det kommer til f.eks. norgesferie.
8.5	Kapasitet	Nordkapp har ikke nok diversifisering for individuelle turister. Det er spesifikke markeder (f.eks. Luksusmarked) som selskapene ikke fokuserer på. Den høyeste standarden på overnatting på Nordkapp er et 3-stjerners hotell. Mange hoteller og restauranter er avhengig av den travle sommersesongen og har mye mindre virksomhet resten av året. Med flere hoteller og flere restauranter, vil de få gjestene som er igjen spre seg over forskjellige steder, noe som vil gjøre det vanskeligere for alle virksomheter å overleve. Det er mangel på ulike fasiliteter i form av offentlige toaletter og søppelkasser. I tillegg er det stor mangel på parkeringsplasser noe som gjør både Honningsvåg og de ulike fiskeverer uattraktive å campe på. Turistinformasjonen kan til tider være full av turister som skal kjøpe billetter og eller transport til Nordkapp platået. Dette kan medføre at turistene som ikke ønsker å reise dit må vente lengre enn hva som egentlig er nødvendig.
Økonomisk levedyktighet		
9. Økonomisk levedyktige reiselivsdestinasjoner gjennom lokal verdiskapning Å sikre levedyktigheten til reiselivsdestinasjoner i et langsiktig perspektiv, gjennom å maksimere reiselivets verdiskapning i lokalsamfunnet, inkludert hva turistene legger igjen av verdier lokalt.		
9.3	Økonomi	Det kan oppleves som kostbart å feriere i Norge, hvor bil- eller personbil turistene i større grad foretrekker å spise egen mat samt campe i utmark. Da bruker de veinettet, offentlige toaletter etc, uten å legge igjen noe til kommuneøkonomien. Det er viktig at små destinasjoner tilrettelegger for bilturistene, slik at de lettere legger igjen verdi lokalt.
9.4	Satt program	Om turistene reiser med cruise eller busselskap er programmet veldig "satt". Da vil turistene få utfordring om den ønsker å gjøre andre ting enn det reiseselskapet har satt opp av alternativer. Om programmet likevel skulle være veldig åpent, vil turistene være avhengig av transport for aktiviteter utenfor Honningsvåg sentrum, noe det er mangel på.
9.6	Nordkapp stiller svakere mot andre destinasjoner.	Det er mange steder i Norge man kan reise, og oppleve det samme som det Nordkapp har å by på. Det å besøke Nordkapp-platået, kun fordi det er det nordligste punktet, vil for mange ikke være nok. En potensiell differensiering er å tilby pakkeriser som er bærekraftige og som gir opplevelser man kanskje ellers ikke hadde fått.
9.7	Markedsføring og synlighet	Det er lite markedsføring om Nordkapp som destinasjon, utenom tv-programmet 71 grader nord. Nordkapp er lite omtalt i de sørlige deler av Norge, og dersom man gjør ett enkelt google søk på feriering i Norge er Nordkapp langt nede på lista. Informasjonen som er tilgjengelig er ofte knotete og vanskelig å finne, spesielt hva Nordkapp har å tilby annet enn platået. I tillegg er værforholdene noe tilreisende er skeptisk til. Dette kan påvirke viljen til å reise nettopp hit i tillegg til at det er tidkrevende og dyrt. Det er derfor viktig å fremme Nordkapp som en destinasjon om sommeren og en ekspedisjon om vinteren.
9.9	Segmenter	Ulike segmenter trekkes av ulike markedsføring, dette er meget tidkrevende og dyrt økonomisk. Nordmenn reiser som regel som i individuelle turistgrupper, og det er den vanskeligste gruppen å markedsføre mot da de ulike gruppene trekkes av ulike markedsførings tiltak.
9.10	Omstilling	Det er en gradvis endring i reiselivstrenden, hvor etterspørsel for cruisesreiser blir stadig mindre. Det er derfor vesentlig at Nordkapp som destinasjon følger med på denne trenden og er klar for omstilling, slik at de ikke henger etter dersom skiftet blir større.
9.11	Liten konkurranse	Foreløpig har Nordkapp svært få leverandører av aktiviteter innen turistnæringen. Dette er en god ting for bedriftene, men ikke så mye for turister ettersom prisene forblir høye.
10. Økonomisk samarbeid og levedyktige reiselivsbedrifter Å sikre levedyktigheten til reiselivsbedrifter i et langsiktig perspektiv gjennom godt samarbeid		
10.3	Samarbeid mellom næringsliv og lokalsamfunn.	Per dags dato har ikke Nordkapp et godt samarbeid mellom næringsliv og lokalsamfunn. En strategisk plan for samarbeid kan bedre kundeopplevelser og mottakelse av turister og på langt sikt øke sysselsettingen.

Innbygger

Hvilke utfordringer innbyggerne i Nordkapp har

Bevaring av natur, kultur og miljø

1. Kulturell rikdom og opplevelser Å respektere, videreutvikle og fremheve lokalsamfunnets historiske kulturarv, autentiske kultur, tradisjoner og særpreg. Samt attraksjoner og opplevelser destinasjonen har å tilby.		
1.1	Nordkapp platået	Den typiske gjesten som kommer til Nordkapp på sommerstid er enten fra cruiseskip (dagsbesøk) eller campingturister som har eget kjøretøy med overnattingsmuligheter som bobil eller telt. Historisk sett, pleier mange av disse gjestene å dra umiddelbart etter å ha sett Nordkapp platået. Dersom det er dårlig sikt, hender det at de overnatter der oppe. Dermed blir hele oppholdet deres på klippen, og den lokale næringen har i liten grad mulighet til å delta i verdiskapingen. Hvis Nordkapp klippen ikke hadde blitt benyttet til overnatting så ville disse gjestene flyttet seg til en av de lokale campingplassene, og deltatt i verdiskapingen på et helt annet nivå, og vært mere tilgjengelig for mersalg av aktiviteter og lokale produkter.
2. Tilrettelagt infrastruktur Å bevare og videreutvikle landskapskvalitet, både for by og bygd, slik at landskapets fysiske og visuelle integritet ikke degraderes.		
2.1	Parkeringsplasser	Per dags dato er det ikke tilstrekkelig med parkeringsplasser i Honningsvåg sentrum, hverken for innbyggere eller turister. Det er i tillegg mangel på ladestasjoner til el biler.
2.2	Turistskatt	Turistskatt er et bestemt beløp eller en prosentandel som legges i reiselivstjenester og dette kan bidra til en bedre infrastruktur, bedre søppelhåndtering, parkeringsplasser etc.
2.3	Forsyningsikkerhet (el, vann, mat)	Det finnes to elljner inn, hvor begge går ca samme sted med en risiko for at de går i samme rashendelse, noe som ikke er bra. Det er ofte kokevassel eller helt manglende drikkevann i perioder fra timer til dager. I tillegg må man tenke på mat i forbindelse med langststengte veier. Dette påvirker innbyggernes hverdag.
2.4	Informasjonstjeneste	Ofte er det relativt dårlig og mangelfull informasjon rundt kolonnetider og stengte veier. Dette vil påvirke både turister, lokale innbyggere og aktører siden det gjør ting mer uforutsigbart. En løsning på dette er en opprettelse av en felles portal for vær og vei i samtid på ulike språk.
2.5	Dårlig vær	Været på Nordkapp er uforutsigbart og gjør det utfordrende for lokale å reise, og kan påvirke deres arbeidsdag når det gjelder kurs, arrangementer og møter utenfor kommunegrense.
2.6	Fiskevær	Honningsvåg blir lite påvirket av turisme, men fiskeværene kjenner det nok mer mtp mangel på fasiliteter da mye av søppelet havner i naturen. Fiskeværene har heller ikke stor nok kapasitet til å ta i mot masseturismen da veiene ofte er dårlige.
2.7	Samfunn som ikke ekspanderer	Det bygges ikke flere hus og fraflytting er en økende problem. I tillegg er det lite tilstrekkelig transporttilbud og store avstander nedprioriteres. Manglende infrastruktur bidrar til senkende bolyst og at mange unge velger å flytte til større byer. Felles infrastruktur og servicinvesteringer til turisme samspiller sjeldent til nytte for lokalbefolkning. Dette er skumle indikatorer på at samfunnet ikke ekspanderer.
3. Biologisk mangfold Å støtte bevaringen av naturområder, dyreliv og habitater, og minimere ødeleggelse av disse.		
3.1	Uaktsom oppførsel	Opp igjennom årene har vi innbyggere sett tilfeller av kjøring i terreng, vardebygging og opptrukende stier. Dette reduserer de lokales opplevelser for egne turområder.
3.2	"Rogue tourists"	En utfordring med turisme er at fåtall besøkende ikke har gode intensjoner, og begår miljøkriminalitet som f.eks. eggrøyving, tyvfiske og ulovelig ferdsl.
4. Rent miljø og ressurseffektivitet Å minimere reiselivsbedrifters og turistfers forurensning av luft, vann og land (inkludert støy), samt og minimere genereringen av deres avfall og forbruk av knappe og ikke-fornybare ressurser.		
4.1	Støyutfordringer	I høysesongen er det stor aktivitet fra cruiseship, som medfører til et høyt støvnivå. Dette påvirker trivselen for de lokale innbyggerne.
4.2	Varer og tjenester	Dersom varer og tjenester ikke er tilgjengelig lokalt, må det bestilles utenfra noe som ikke er bra for miljøet, og for lokal handelstand.
4.3	Lite miljøbevissthet blant lokale aktører	Bedriftene fra Nordkapp region er ikke veldig opptatt å sette fokus på bærekraftig turisme og miljø. Scandic Bryggen er eneste Svanemerket hotell/bedrift i reiseliv fra regionen. I tillegg er investortviljen til restaurering av bygg og fomyelse etter miljøkrav per i dag låber.
Styrking av sosiale verdier		
5. Lokal livskvalitet og sosiale verdier Å bevare og styrke livskvaliteten i lokalsamfunnet, inkludert sosiale strukturer, tilgang til ressurser, fasiliteter og fellesgoder for alle, samt unngå enhver form for sosial degradering og utnyttning.		
5.1	WOM: Word of mouth	Nordkapp platået er drivfaktoren til turismen, men man opplever stadig i nordmenn ønsker å prate når man er på tur. Dette går utover innbyggerne som bor på stedet og at de er villige til å prate, samt å fortelle om stedet og historien. Det er et ønske om en sosial infrastruktur fra aktørene basert på "word of mouth", men det krever at innbyggerne også ønsker det.
5.2	Jevnere fordeling av turisme	I løpet av høysesongen (juni-august) er det noen topper av "masseturisme" som blir en påkjenning for de lokale innbyggerne i de ulike fiskeværene. Det er ønskelig med en jevnere fordeling av turister, slik at de kan kjenne på autentisiteten og det eksklusive fiskeværene har å by på. Fremfor store cruise- og busslaster med mennesker ønsker man færre turister som oppholder seg i en lengre periode slik at de legger igjen mer penger til lokalsamfunnet.
6. Lokal kontroll og engasjement Å engasjere og gi kraft til lokalsamfunnet og lokale interessenter mht. planlegging, beslutningstaking og utvikling av lokalt reiseliv.		
6.1	Politisk klima	Den største utfordringen regionen står ovenfor er at det er bitter stening mellom næringsliv og kommunen. Partene har ulike meninger og synspunkter. Dette kan forhindre fremtidig økonomisk vekst, noe som er svært uheldig med tanke på den kritiske situasjonen man står i. I tillegg skader dette omrdomme og destinasjon som helhet. For lokale innbyggere medfører det politiske klimaet splittelse i lokalsamfunnet.
6.2	Skape nye virksomheter	Dagens tilbud til turister er i stor grad tilrettelagt Nordkapp platået. De fleste kommuner har IKKE en turist magnet som Nordkapp, men de klarer likevel å skape inntekter til mindre aktører. Fokusert fremover bør være å skape ytrligere aktivitet rundt de bedriftene vi har og skape nye virksomheter.
7. Sysselsetting Å styrke kvaliteten på reiselivsjobber (direkte og indirekte), inkludert lønnsnivå og arbeidsforhold uten diskriminering ut fra kjønn, rase, funksjonshemninger eller andre faktorer.		
7.1	Avhengighet av turisme	Grunnet pandemien er mange blitt permittert og det er ikke mange andre alternativer til jobb i kommunen og omveien.
7.2	Sesongbasert arbeid	Det er veldig få lokale som tar sommerjobbene i bransjen, og dette kommer av lave lønninger og mangel på språkssmessige kvalifikasjoner. Visit Nordkapp og kommunen burde komme med en plan på hvordan man kan få opp lønnsomheten uten å prise seg ut av markedet. Samarbeid mellom leverandører (spesialisering på deler av leveransen) for å oppnå stordriftsforeler er en potensiell mulighet. Det er ikke lønnsomt at alle bedrifter leverer hele verdikjeden (guide, overnatting, transport, mat). Tillit mellom leverandørene må først bygges.
7.3	Reiseliv i den videregående skole	Tilstrømmingen av folk gir jobber som hjelper på økonomien i hele området. En løsning på dette er å reiselivsledelse inn i den videregående skole, alt fra guider til kokker. Dette kan også bidra til at innbyggerne velger bli værende i kommunen.
7.4	Helårige arbeidsplasser	Det er ønskelig å få flere helårsarbeidsplasser. Nordkapp har ikke gode nok jobbtillbud til de unge i reiselivet, annet enn sommerjobber. DETTE gjør at man mister de unge fra kommunen. Siden reiselivet er en særdeles viktig næring er det nødvendig å involvere, lytte til unge mennesker og ta hensyn til deres meninger. Hvis Nordkapp ikke er et attraktivt sted å bo, hvordan vil dette påvirke turistnæringen eller andre næringer. Det er viktig å fokusere på bolysten i kommunen.
8. Gjestetilfredshet, trygghet og opplevelseskvalitet Å sørge for trygge, tilfredsstillende og berikende opplevelser for alle turister uavhengig av kjønn, rase, funksjonshemninger eller andre faktorer.		
8.1	Sanitære fasiliteter	I høysesongen har fiskeværene utfordringer med telt og bobilturister grunnet mangel på sanitære fasiliteter. Dette har ført til at turister kaster søppel og gjør fra seg i naturen.
Økonomisk levedyktighet		
9. Økonomisk levedyktige reiselivsdestinasjoner gjennom lokal verdiskaping Å sikre levedyktigheten til reiselivsdestinasjoner i et langsiktig perspektiv, gjennom å maksimere reiselivets verdiskaping i lokalsamfunnet, inkludert hva turistene legger igjen av verdier lokalt.		
9.1	Næringspolitikk	En helhetlig og godt forankret næringspolitikk ville tjent Nordkapp kommune vel og gitt positive ringvirkninger på lang sikt. En god næringspolitikk vil også legge til rette for økt verdiskaping i turistnæringen i kommunen
9.2	Holdeplasser	Det er ofte man har møter i andre kommuner, dette kan medføre lange avstander i bil. Det er en utfordring med få stoppesteder langs store deler av strekningen. Økt tilrettelegging med spiseplasser og rasteplasser langs veiene mellom strekningen Oldefjord-Honningsvåg hadde bedret situasjonen betraktlig. Andre tiltak på strekningen kan være små opplevelser som fanger bilistene slik at de stopper på de plassene og ikke langs veien, for å unngå eventuelle ulykker.
9.3	Reiselivsinntektene forlater Nordkapp	Gjennom de siste tiårene har mesteparten av pengene som er blitt lagt igjen fra turistene gått til i inngangspenger på Nordkapp platået. Dermed går store verdier tapt for det lokale næringslivet, og det blir vesentlig vanskeligere å reinvestere og bygge opp egne bedrifter.
10. Økonomisk samarbeid og levedyktige reiselivsbedrifter Å sikre levedyktigheten til reiselivsbedrifter i et langsiktig perspektiv gjennom godt samarbeid		

Vedlegg 8: E-post til interessentpanel, steg 2

Emne: Delphistudie om bærekraftsutfordringer, steg 2 - reduksjon

Kjære deltaker,

Vi starter nå steg 2 i studien om bærekraftsutfordringer. I denne runden skal du velge ut de bærekraftsutfordringene du anser som mest vesentlig for reiselivet i Nordkapp. Merk deg at det er tre forskjellige kategorier. Den første tar for seg utfordringer innbyggerne har, den andre går på turister, mens den siste tar for seg reiselivsaktørene. Vi ønsker at du skal svare på alle tre, hvor vi i de to førstnevnte ønsker at du velger ut de 10 utfordringene du anser som mest vesentlig, og 20 utfordringer for reiselivsbransjen. Selv om du kanskje føler at du ikke har så mye kunnskap om temaet, ønsker vi at du lister de utfordringene du anser/tror/mener er de mest vesentlige.

“E.g. representerer du turistpanelet ønsker vi at du velger ut 10 utfordringer du føler er vesentlig for at du skal reise til Nordkapp, samt hva du tror er vesentlige utfordringer for de andre gruppene; innbyggere og aktører. og motsatt dersom du representerer noen av de andre panelene”

Følg linken for å komme til svarskjemaet:

<https://no.surveymonkey.com/r/delphistudiesteg2>

(enkelte steder vil det dukke opp tekst på siden utenfor kolonnen, vi ber deg ignorere skriften som ikke tilhører kolonnen da det er en teknisk feil på plattformen. Les derfor kun kolonnen og ikke skriften på siden, dette gjelder kun på pc/mac).

Spørreskjemaet består av de konsoliderte listene fra steg 1 i randomisert form. Det vil si at bærekraftsutfordringene er i tilfeldig rekkefølge. Skjemaet kan besvares på datamaskin, nettbrett eller mobil. Vi gjør deg oppmerksom på at du må velge ut minimum 10 og 20 bærekraftsutfordringer for at besvarelsen godkjennes (opplyst i hver oppgavetekst). Besvarelsen anonymiseres.

Vi ber deg fullføre svarskjemaet **senest onsdag 24. mars 2021 kl. 12:00**. Gi beskjed om noe skulle komme i veien. Besvarelsen tar ca. 30-40 minutter.

Videre fremdrift i studien

Siste og avsluttende steg vil fullføres tentativt i slutten av mars. Da vil du bli bedt om å rangere bærekraftsutfordringene majoriteten av interessentpanelet har valgt ut i steg 2. Du mottar en egen e-post når steg 3 starter. Dette vil kun ta ca. 10 minutter og er studiens siste steg.

Ta gjerne kontakt dersom du har spørsmål. Ønsker deg en riktig fin dag!

Med vennlig hilsen

Cassandra Ulleberg og Emilie Bærulfsen

Vedlegg 9: Utfall fase 2

Utfordringene ansett som mest vesentlig for Innbyggerne av Nordkapp, hvor grønn indikerer hvem som ble tatt med videre til steg tre.	
Bærekraftig utfordring	Vesentlighet (svarantall av 34)
Reiselivsinntektene forlater Nordkapp	21
Næringspolitikk	28
Sanitære fasiliteter	17
Reiseliv i den videregående skole	8
Avhengighet av turisme	12
Politisk klima	20
Word of Mouth	11
Varer og tjenester	9
"Rogue tourists"	2
Samfunn som ikke ekspanderer	26
Dårlig vær	3
Forsyningssikkerhet (el, vann, mat)	8
Parkeringsplasser	13
Nordkapp plataået	16
Turistkatt	12
Informasjonstjeneste	10
Fiskevær	8
Uaktsom oppførsel	2
Støyutfordringer	4
Lite miljøbevissthet blant lokale aktører	14
Jevnere fordeling av turisme	16
Skape nye virksomheter	23
Sesongbasert arbeid	16
Helårige arbeidsplasser	27
Holdeplasser	3

Utfordringene ansett som mest vesentlig for turister, hvor grønn indikerer hvem som ble tatt med videre til steg tre.	
Bærekraftig utfordring	Vesentlighet (svarantall av 34)
Samarbeid mellom næringsliv og lokalsamfunn	18
Omstilling	17
Markedsføring og synlighet	22
Satt program	4
Kapasitet	16
Åpningstider	17
Grupper	7
Nordkapp plataet	14
Informasjonsflyt	25
Økt konsum	2
Avstand	12
Dødsulykker	9
Veier	11
Klima	14
Kulinariske opplevelser	18
Aktiviteter og opplevelser	19
Kunnskap	14
Selvguiding	7
El bil	1
Infrastruktur	18
Naturbasert turisme	11
Cruiseutslipp	7
Aktiviteter som forurensar	7
Lokale normer	3
Arbeidskraft	7
Overnatting	8
Barnefamilier	10
Økonomi	11
Nordkapp stiller svakere mot andre destinasjoner	14
Segmenter	5

Liten konkurranse	5
-------------------	---

Utfordringene ansett som mest vesentlig for aktører, hvor grønn indikerer hvem som ble tatt med videre til steg tre.	
Bærekraftig utfordring	Vesentlighet (svarantall av 34)
Samarbeid mellom aktører	23
Verdikjede	13
En gang i livet destinasjon?	21
Mangler felles mål for destinasjon	19
Pris segmentering	13
Kulturell fiendskap	11
Miljøsertifisering	12
Usikkerhet om fremtid	8
Kapasitet gjennom sesongen	17
Støtte fra kommunen	16
Omstilling	13
Høye priser	17
Digitalisering	2
Lønninger og lønnsomhet	13
Cruise	12
Monopol	14
Gratispassasjer problematikken	7
Kapasitetsutfordringer for lokalt beredskap	13
Effektivisering	14
Fremkomstmidler	12
Norge	16
Forstyrrelse av fugle-, fiske- og dyreliv	12
Masseturisme	13
Lokasjon	9
Trafikkbelastning i små fiskevær	12
Fisketurisme	10
Fokus på Honningsvåg	10

Opplevelser	14
Kulinarisk	13
Icons/attraksjoner	10
Differensiering av opplevelsestilbud/produkter	13
Merkevaren Nordkapp	12
Kultur	19
Infrastruktur	14
Manglende fellesgodefinansiering	8
Tiltak	6
Global oppvarming	5
Klimanøytral	5
Klima og vær gjennom året	5
Matsvinn	4
Informasjon	12
Nordkapp-saken	16
Samarbeidskultur	21
Sesongbasert reiseliv	14
Urbanisering	9
Kapasitet	7
Ny posisjon	4
Mentalitet	9
"Ingen" investor kultur	11
Sirkulær økonomi	14
Masseturisme	11
Ingen samfunnsvisjon å gå imot	16
Markedsføring	16
Bærekraftige satsninger	11
Rask inn - Rask ut	13
Lokalt perspektiv - Reiselivet som et "Zero sum game"	11
Store aktører med mye makt	19

Vedlegg 10: E-post til ekspertpanel, steg 3 - rangeringsrunde 1

Emne: Delphistudie om bærekraftsutfordringer, steg 3 (rangering)

Kjære deltaker,

Vi starter nå steg 3 av studien om bærekraftsutfordringer. Siden sist har vi gjennomgått svarene fra steg 2 og laget en liste med de bærekraftsutfordringene majoriteten av ekspertene vurderte som mest vesentlig. Vi ber deg nå om å rangere disse bærekraftsutfordringene.

Følg linken under for å komme til svarskjemaet:

<https://no.surveymonkey.com/r/delphistudiesteg3>

Utfordringene skal rangeres fra mest vesentlig til minst vesentlig. Den du anser som mest vesentlig rangerer du som 1, mens den du anser som minst vesentlig sammenlignet med de andre, rangerer du med høyest tall. Det er tre forskjellige rangeringsoppgaver, vi ønsker at du besvarer alle tre. Merk at listen med bærekraftsutfordringer er randomisert. Svarskjemaet kan besvares på datamaskin, nettbrett eller mobil. Besvarelsen anonymiseres for andre deltakere.

Vi ber deg fullføre svarskjemaet **senest lørdag 3. april 2021 kl. 15:00**. Det er estimert at det vil ta ca. 10 minutter å besvare oppgaven.

Informasjon om videre fremdrift i studien

Dette er siste steg i studien. Målet er å oppnå konsensus om rangeringen, dermed kan det bli behov for re-rangering for å oppnå tilfredsstillende konsensus. Når dette er oppnådd avsluttes studien. Du vil motta en ny e-post for når vi har kontrollert grad av konsensus.

Ta gjerne kontakt dersom du har spørsmål. Ønsker deg en riktig fin dag og en god påske!

Med vennlig hilsen

Cassandra Ulleberg og Emilie Bærulfsen

Vedlegg 11: E-post til interessentpanel, fase 3 - rangeringsrunde 2

Emne: Delphistudie om bærekraftsutfordringer, fase 3 (re-rangering)

Kjære deltaker,

I forrige rangeringsrunde oppnådde vi en samsvarskoeffisient på;

0,27 på innbygger, 0,26 på turist og 0,39 på aktør, noe som betyr **svak konsensus** innad i panelet om rangering av bærekraftsutfordringene. Da målet er å oppnå tilfredsstillende konsensus, har vi besluttet å gjennomføre en re-rangeringsrunde.

Vi ber deg derfor om å revurdere din rangering fra forrige runde. For å hjelpe deg å rangere utfordringene på nytt, medfølger et vedlegg med en oversikt over:

- Panelets rangering av hver utfordring, samt gjennomsnittlig rangering av hver utfordring (markert i rødt)
- Alle deltakerne er kodet, din kode er: **XXX**

Vennligst benytt linken under for å rangere utfordringene på nytt. Utfordringene er listet opp fra 1-10 (innbygger), 1-9 (turist) og 1-13 (aktør).

<https://no.surveymonkey.com/r/re-rangering>

Dersom du ønsker å beholde samme rangering som i forrige runde, gi oss beskjed om dette per e-post. I så fall trenger du ikke å benytte linken over.

Vi ber om at du fullfører svarskjemaet eller gir tilbakemelding innen **onsdag 14. april 2021 kl. 12.00**. Når denne runden er fullført vil datainnsamlingen avsluttes.

Workshop:

Vi vil på forhånd takke for din deltakelse i studien. Det har vært en krevende periode, men vi setter stor pris på at du har tatt deg tid til å fullføre. Det har gitt oss mange gode innsikter å bygge videre på.

Neste steg for oss er å avholde en workshop som bygger videre på funnene fra denne studien. Dette vil være en innovasjonsprosess som tar for seg de tre kategoriene - innbygger, turist og aktør. Du trenger ikke ha noen form for forkunnskaper, det eneste vi ønsker er at du stiller opp med godt humør. Kjernen i workshopen er basert på de viktigste funnene gjort i delphistudien, hvor målet er å bygge videre på disse. Agendaen for dagen innebærer kreative aktiviteter og idéutvikling.

Den er tentativt tenkt å avholdes **torsdag 15.04.21 kl. 12:00 - 16:00**. Vennligst gi beskjed dersom du ønsker å delta på en koselig, interessant og morsom. Vi kan være fleksibel dersom dag/tidsrom ikke passer for deg og eventuelt flertallet. Gi gjerne beskjed om dette!

Ta kontakt dersom du har noen spørsmål. Ha en fin dag!

Med vennlig hilsen

Cassandra Ulleberg og Emilie Bærulfsen

Interessentgruppe: Turist

Turist		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
AT01	1	1	4	2	6	7	8	5	9	3	
AT02	2	1	6	4	3	5	8	7	2	9	
AT03	3	5	3	1	9	2	6	7	8	4	
AT06	4	1	4	2	5	6	8	7	3	9	
AT09	5	2	7	1	4	3	8	5	6	9	
AT13	6	3	6	1	2	9	5	4	8	7	
AT14	7	6	9	3	8	5	7	2	1	4	
AT15	8	2	8	1	7	3	6	5	4	9	
AT16	9	3	8	2	5	1	8	4	6	7	
AT17	10	1	5	2	3	4	9	6	7	8	
IB02	11	4	5	2	3	1	8	6	7	9	
IB04	12	1	7	2	3	4	9	5	6	8	
IB08	13	1	8	2	3	4	7	6	5	9	
IB09	14	2	8	1	3	6	7	4	5	9	
IB11	15	3	9	1	4	2	8	5	6	7	
IB13	16	1	8	4	3	2	6	9	5	7	
IB14	17	2	1	3	4	5	7	6	8	9	
IB15	18	4	8	1	2	3	8	5	7	9	
TR01	19	1	7	4	3	2	5	6	8	9	
TR02	20	4	6	1	3	2	8	7	5	9	
TR03	21	2	3	1	4	6	5	7	8	9	
TR04	22	1	8	2	5	4	3	7	6	9	
TR05	23	8	9	1	5	2	7	3	4	6	
TR06	24	2	6	1	8	4	5	3	7	9	
TR07	25	1	3	2	5	4	6	7	8	9	
TR08	26	5	2	1	3	4	6	7	8	9	
TR11	27	1	5	3	6	2	8	9	7	4	
TR12	28	1	3	4	2	6	5	9	8	7	
TR14	29	1	8	4	3	7	6	9	2	5	
TR15	30	2	3	4	9	1	7	5	6	8	
TR16	31	8	9	7	1	6	2	3	5	4	
TR17	32	4	5	1	8	2	6	7	3	9	
TR18	33	3	9	4	2	1	5	8	6	7	
TR19	34	1	6	2	7	8	5	4	3	9	
Sum		88	206	77	151	133	222	199	197	258	170,1
		-82,1	35,9	-93,1	-19,1	-37,1	51,9	28,9	26,9	87,9	
		6742,2	1288,0	8669,7	365,2	1377,2	2692,5	834,6	723,0	7724,5	
	n		9	H0		30417					
	m		34	H1		30417					
	Numerator	365002,6667									
	Denominator	832320									
	W	0,44									
	chi-square	119,282									
	df	8,000									

Vedlegg 13: Interessentenes individuelle rangering fra runde 2 (re-rangering) med

Kendall's *W* utregning

Interessentgruppe: Innbygger

Innbygger		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
AT01	1	4	1	3	5	2	6	9	8	7	10	
AT02	2	5	9	1	2	7	6	8	4	3	10	
AT03	3	7	6	1	10	3	4	9	5	2	8	
AT06	4	3	4	2	9	6	1	8	5	10	7	
AT09	5	1	2	4	6	3	5	8	9	7	10	
AT13	6	7	3	5	4	2	1	8	10	6	9	
AT14	7	1	2	3	10	5	7	9	8	4	6	
AT15	8	4	2	1	5	3	10	8	9	6	7	
AT16	9	3	1	4	5	2	7	9	8	6	10	
AT17	10	4	1	3	5	2	6	9	8	7	10	
IB02	11	1	2	4	3	5	10	9	6	7	8	
IB04	12	4	1	3	5	2	6	9	8	7	10	
IB08	13	1	4	2	9	6	5	10	3	8	7	
IB09	14	5	1	4	6	2	3	10	9	8	7	
IB11	15	2	1	3	5	4	7	9	8	6	10	
IB13	16	2	5	7	6	1	3	10	4	9	8	
IB14	17	4	1	5	3	2	6	7	8	9	10	
IB15	18	4	1	3	5	2	6	9	8	7	10	
TR01	19	1	3	2	8	4	7	6	5	10	9	
TR02	20	2	6	3	1	7	4	9	8	5	10	
TR03	21	9	7	8	1	3	6	5	4	2	10	
TR04	22	2	3	4	6	1	5	10	7	8	9	
TR05	23	1	2	4	6	3	5	7	9	8	10	
TR06	24	2	4	3	5	1	7	10	8	6	9	
TR07	25	7	1	3	2	5	6	10	4	9	8	
TR08	26	3	4	5	1	2	6	7	8	9	10	
TR11	27	3	2	1	9	5	4	8	10	6	7	
TR12	28	5	1	2	4	7	3	6	9	8	10	
TR14	29	4	2	6	1	5	3	8	7	9	10	
TR15	30	6	2	1	4	5	3	7	8	9	10	
TR16	31	1	2	4	6	3	5	9	7	8	10	
TR17	32	9	3	6	7	4	5	8	2	1	10	
TR18	33	6	8	9	1	4	5	10	2	3	7	
TR19	34	4	2	3	5	1	7	10	6	8	9	
SUM		127	99	122	170	119	180	288	232	228	305	187
		-60	-88	-65	-17	-68	-7	101	45	41	118	
		3600	7744	4225	289	4624	49	10201	2025	1681	13924	
	n		10		H0	48362						
	m		34		H1	48362						
	Numerator		580344									
	Denominator		1144440									
	W		0,51									
	chi-square		155,172									
	df		9									

Interessentgruppe: Turist

Turist	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
AT01	1	2	7	1	4	3	8	5	6	9	
AT02	2	1	6	4	3	5	8	7	2	9	
AT03	3	5	3	1	9	2	6	7	8	4	
AT06	4	1	4	2	5	6	8	7	3	9	
AT09	5	1	8	2	3	4	9	6	5	7	
AT13	6	3	6	1	2	9	5	4	8	7	
AT14	7	6	9	3	8	5	7	2	1	4	
AT15	8	2	8	1	7	3	6	5	4	9	
AT16	9	2	9	3	1	5	7	4	6	8	
AT17	10	3	8	2	5	1	9	6	4	7	
IB02	11	2	6	1	3	4	9	7	5	8	
IB04	12	1	7	2	3	4	8	6	5	9	
IB08	13	1	8	2	3	4	7	6	5	9	
IB09	14	2	8	1	3	6	7	4	5	9	
IB11	15	3	7	1	2	4	9	6	5	8	
IB13	16	1	8	4	3	2	6	9	5	7	
IB14	17	2	1	3	4	5	7	6	8	9	
IB15	18	2	9	1	4	3	7	6	5	8	
TR01	19	1	7	4	3	2	5	6	8	9	
TR02	20	4	6	1	3	2	8	7	5	9	
TR03	21	2	3	1	4	6	5	7	8	9	
TR04	22	2	7	1	3	4	5	6	8	9	
TR05	23	2	8	1	7	3	9	5	4	6	
TR06	24	2	6	1	8	4	5	3	7	9	
TR07	25	1	3	2	5	4	6	7	8	9	
TR08	26	5	2	1	3	4	6	7	8	9	
TR11	27	1	5	3	6	2	8	9	7	4	
TR12	28	1	3	4	2	6	5	9	8	7	
TR14	29	1	8	4	3	7	6	9	2	5	
TR15	30	2	3	4	9	1	7	5	6	8	
TR16	31	2	7	1	3	4	8	9	6	5	
TR17	32	4	5	1	8	2	6	7	3	9	
TR18	33	3	9	4	2	1	5	8	6	7	
TR19	34	3	6	1	4	5	8	2	9	7	
SUM		76	210	69	145	132	235	209	193	261	170.0
		-94,0	40,0	-101,0	-25,0	-38,0	65,0	39,0	23,0	91,0	
		8836,0	1600,0	10201,0	625,0	1444,0	4225,0	1521,0	529,0	8281,0	
	n		9								
	m		34								
	Numerator		447144								
	Denominator		832320								
	W		0,54								
	chi-square		146,125								
	df		8								

Interessentgruppe: Aktør

Aktør		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
AT01	1	1	9	2	5	8	7	4	3	10	12	11	6	13	
AT02	2	1	13	2	3	12	8	7	9	4	10	5	6	11	
AT03	3	3	6	1	4	9	12	7	2	10	5	13	8	11	
AT06	4	4	12	5	13	10	11	2	3	6	7	9	1	8	
AT09	5	2	10	1	6	7	8	3	4	9	11	12	5	13	
AT13	6	1	13	2	9	12	6	4	3	8	10	11	5	7	
AT14	7	4	8	1	3	9	12	13	5	7	6	11	2	10	
AT15	8	3	7	4	11	9	6	1	2	8	13	12	5	10	
AT16	9	1	8	3	4	9	6	5	2	11	13	10	7	12	
AT17	10	1	9	2	5	8	7	4	3	10	12	11	6	13	
IB02	11	3	8	4	6	7	5	2	1	12	11	10	9	13	
IB04	12	3	8	2	4	9	6	5	1	11	13	12	7	10	
IB08	13	4	10	3	1	12	5	7	2	6	11	8	9	13	
IB09	14	1	8	2	11	7	12	4	3	9	6	10	5	13	
IB11	15	2	10	1	6	7	8	3	4	9	11	13	5	12	
IB13	16	2	1	7	10	9	3	11	6	8	12	4	5	13	
IB14	17	6	4	2	7	8	3	5	9	10	12	1	11	13	
IB15	18	1	9	2	5	8	8	7	4	3	10	12	11	6	13
TR01	19	2	13	3	5	11	4	5	6	10	9	7	8	12	
TR02	20	1	9	2	3	4	6	7	8	5	13	11	10	12	
TR03	21	1	8	3	2	4	6	5	9	12	10	13	7	11	
TR04	22	1	9	2	5	7	8	3	4	10	12	11	6	13	
TR05	23	2	8	3	9	7	10	4	5	11	6	1	13	12	
TR06	24	1	11	4	6	13	5	2	3	12	8	9	7	10	
TR07	25	1	6	4	5	8	7	2	9	10	11	12	3	13	
TR08	26	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
TR11	27	2	9	1	3	4	11	5	10	6	12	7	8	13	
TR12	28	1	3	2	6	5	7	8	4	12	13	10	11	9	
TR14	29	1	3	5	2	7	8	4	6	11	10	13	12	9	
TR15	30	1	12	4	2	6	7	5	3	8	13	9	11	10	
TR16	31	1	3	5	2	6	7	8	9	4	10	12	11	13	
TR17	32	1	9	2	5	8	7	4	3	10	12	11	6	13	
TR18	33	6	2	10	1	7	8	9	3	4	11	13	5	12	
TR19	34	2	11	1	9	6	7	4	3	8	10	13	5	12	
SUM		68	271	100	182	268	246	173	158	300	357	337	243	395	238,3
		-170,3	32,7	-138,3	-56,3	29,7	7,7	-65,3	-80,3	61,7	118,7	98,7	4,7	156,7	
		29004,7	1068,8	19129,0	3170,6	881,6	59,2	4265,1	6449,3	3805,9	14087,9	9740,2	22,0	24552,5	
	n		13		H0		116236,8								
	m		34		H1		116236,8								
	Numerator		1394841,2												
	Denominator		2524704												
	W		0,55												
	chi-square		225,411												
	df		12												

Vedlegg 14: E-post til deltakere av kreativ plattform

Kjære deltaker,

Tusen takk for at du ønsker å delta!

Dette er noe vi setter svært stor pris på og vi tror du kan bidra med mange gode idéer.

En kreativ plattform er en entreprenøriell metode for å raskt generere idéer og/eller løsninger til eksisterende problemer.

AGENDA:

12:00-12:10: Presentasjon av agenda og deltakere

12:10-12:25: Icebreakers

12:25-12:30: Hvorfor er vi her og huset regler.

12:30-12:45: Presentasjon av scenarioer/problemformulering

12:45-13:00: Tøm hodet

13:00-13:10: Pause

13:10-13:20: Idévalg

13:20-14:20: Kreativitetstornado

14:20-14:35: Lag en visualisering

14:35-14:50: Idévalg/screening

14:50-15:00: Avslutning

Før workshopen ber vi alle om å sjekke følgende:

1. Kontrollerer at deres utstyr (mikron og kamera) virker optimalt.
2. Opprette MIRO-bruker.
 - a. <https://miro.com/login/> (før workshopen)
 - b. Dere får tilsendt link til Miro-workroom (under workshopen), fordi aktivitetene kommer til å foregå digitalt via denne plattformen.
3. Se til at dere har spist lunsj før workshopen!

Hvis dere lurer på noe er det bare å kontakte oss på telefon eller via denne e-posten.

Ha en fin dag

Mvh,

Cassandra Ulleberg og Emilie Bærulfsen.

Vedlegg 16: Screening/Idévalg

Gjennomført av: Cassandra	1	2	3	4	5	6	7	8
	"Eventyrkom munen lengst nord"	"Future proofing plan"	"Felles plattform"	"Tjenesteleveranse"	"Meet the real North Cape"	"Utdanning"	(navn på idé)	"koordinering skontor"
Overordnede krav som må oppfylles:								
Idéen samsvarer med prosjektets hovedmål: Bærekraftig destinasjonsutvikling	✓	✓	✗	✓	✗	✓	✓	✗
Idéen må adressere en brukergruppe og kunne generere verdi (fortjeneste, samfunnsverdi og miljøverdi)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Idéen skal være gjennomførbar innen rimelig tidsrammer og ressurser.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Spesifikke kriterier for idéinnhold (kvalitativ vurdering i liten grad)	(1, 2, 3, 4, 5)	(1, 2, 3, 4, 5)	(1, 2, 3, 4, 5)	(1, 2, 3, 4, 5)	(1, 2, 3, 4, 5)	(1, 2, 3, 4, 5)	(1, 2, 3, 4, 5)	(1, 2, 3, 4, 5)
I hvilken grad representerer idéen noe helt nytt og forskjellig fra det som eksisterer i dag?	2	2	1	3	1	1	2	1
I hvilken grad har idéen sannsynlighet for å gi økt bidrag til verdiskaping i bred og smal forstand	4	4	2	4	4	4	4	4
I hvilken grad er idéen forbundet med lav risiko (5 lav - 1 høy risiko)	4	5	5	4	4	3	4	4
Hvor lett det vil være å realisere idéen (ressurser: kompetanse, teknisk / fysisk, økonomisk, tid)	5	4	5	5	5	3	5	3
Hvordan evalueres idéen med tanke på lav kompleksitet (5 lav - 1 høy kompleksitet)	4	3	4	4	4	4	4	3
I hvilken grad kan idéen skilles fra andre lignende idéer som finnes i markedet (unikhet)	2	1	2	3	1	2	2	2
I hvilken grad bidrar idéen til synlighet og lokalt samarbeid som skaper unike turistopplevelser	4	2	3	3	3	3	4	3
I hvilken grad styrker idéen samarbeid mellom aktørene som skaper felles mål for destinasjonen	5	2	3	4	3	2	3	3
I hvilken grad bidrar idéen til å styrke næringspolitikken og nye virksomheter som skaper verdi til turistnæringen	4	3	1	4	2	3	4	3
Overall rating (5 er best)	3,5	3,2	3,2	3,8	3,2	2,8	3,5	2,8
Rangering								
Idéen forkastes: ✗	✓	✓	✗	✓	✗	✓		
Idéen ivaretas: ✓							✓	✗
Gjennomført av: Emilie	1	2	3	4	5	6	7	8
	"Eventyrkom munen lengst nord"	"Future proofing plan"	"Felles plattform"	"Tjenesteleveranse"	"Meet the real North Cape"	"Utdanning"	(navn på idé)	"Student i praksis"
Overordnede krav som må oppfylles:								
Idéen samsvarer med prosjektets hovedmål: Bærekraftig destinasjonsutvikling	✓	✓	✗	✓	✗	✓	✓	✗
Idéen må adressere en brukergruppe og kunne generere verdi (fortjeneste, samfunnsverdi og miljøverdi)	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓
Idéen skal være gjennomførbar innen rimelig tidsrammer og ressurser.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Spesifikke kriterier for idéinnhold (kvalitativ vurdering i liten grad)	(1, 2, 3, 4, 5)	(1, 2, 3, 4, 5)	(1, 2, 3, 4, 5)	(1, 2, 3, 4, 5)	(1, 2, 3, 4, 5)	(1, 2, 3, 4, 5)	(1, 2, 3, 4, 5)	(1, 2, 3, 4, 5)
I hvilken grad representerer idéen noe helt nytt og forskjellig fra det som eksisterer i dag?	3	2	1	3	1	1	2	1
I hvilken grad har idéen sannsynlighet for å gi økt bidrag til verdiskaping i bred og smal forstand	4	3	3	4	4	4	4	4
I hvilken grad er idéen forbundet med lav risiko (5 lav - 1 høy risiko)	4	5	5	3	3	3	5	4
Hvor lett det vil være å realisere idéen (ressurser: kompetanse, teknisk / fysisk, økonomisk, tid)	5	5	5	5	3	3	5	4
Hvordan evalueres idéen med tanke på lav kompleksitet (5 lav - 1 høy kompleksitet)	4	4	5	4	4	4	4	4
I hvilken grad kan idéen skilles fra andre lignende idéer som finnes i markedet (unikhet)	3	1	1	3	1	1	2	2
I hvilken grad bidrar idéen til synlighet og lokalt samarbeid som skaper unike turistopplevelser	4	2	2	3	3	2	3	1
I hvilken grad styrker idéen samarbeid mellom aktørene som skaper felles mål for destinasjonen	4	2	2	4	3	2	3	3
I hvilken grad bidrar idéen til å styrke næringspolitikken og nye virksomheter som skaper verdi til turistnæringen	4	4	2	3	2	3	4	2
Overall rating (5 er best)	3,8	3,3	3,3	3,7	2,7	2,7	3,7	3,2
Rangering	1	4	4	2	7	7	3	6
Idéen forkastes: ✗	✓	✓	✗	✓	✗	✗	✓	✗
Idéen ivaretas: ✓								
Total score added	7,3	6,5	6,5	7,5	5,8	5,5	7,2	6,0
Overall rating	3,7	3,3	3,3	3,8	2,9	2,8	3,6	3,0
Final ranking	2	4	4	1	7	8	3	6



Norges miljø- og biovitenskapelige universitet
Noregs miljø- og biovitenskapelige universitet
Norwegian University of Life Sciences

Postboks 5003
NO-1432 Ås
Norway