

KONSEPTUTVIKLING I OPPLEVELSESØKONOMIEN

CONCEPT DEVELOPMENT IN THE EXPERIENCE  
ECONOMY

LIVE SKINNES

UNIVERSITETET FOR MILJØ- OG BIOVITENSKAP  
Institutt for Økonomi og Ressursforvaltning  
Masteroppgave 30 stp.  
2011





## Forord

Dette er en masteroppgave på studiet Entreprenørskap og Innovasjon ved Universitetet for Miljø og Biovitenskap, UMB, våren 2011. Oppgaven markerer en avslutning på studiet, og vektet 30 poeng.

Å jobbe med masteroppgaven har vært en spennende prosess som har bygget på en drøm jeg har hatt i mange år. Jeg føler at jeg har fått utfordret meg selv og innovasjonsteorien til å skape et veldig spennende produkt i vår tid; opplevelsesøkonomien.

Det er enden på en era, og jeg vil med dette takke for meg, for 5 flotte år på Ås. Tusen takk til veiledere Even Landseng og Svein Kolstad Hansen! Tusen takk til Gry Helene Savseng for gjennomlesing og hjelp til å si det jeg vil si på en god måte. Tusen takk for støtte og oppmerksomhet fra familie og venner underveis i arbeidet! Tusen takk til Ida Therese Grande som var min arkitekt/illustratør for å prøve å visualisere mine planer. Og sist men ikke minst tusen takk til inspiratorene Rolf Qvenhild og Anders Lunnan som gir meg ”drive” til å fortsette i de hardeste motbakker med spennende faglig påfyll og gode ord! ☺

Ås, 12. mai 2011

---

Live Skennes

## **Sammendrag**

Utviklingen av gode ideer er essensielt for fremgang og dynamikk i samfunnet vårt. Det teoretiske grunnlaget på innovasjon studiet ved UMB har i stor grad vært fokusert på teknologibasert produktutvikling. Jeg har savnet fokus på tjenester og service, og helhetlig konseptutvikling. I vår tidsperiode, ”opplevelsesøkonomien” er det kunden og markedet som bør være i fokus. Man må se trender i tiden, og utvikle både tjenester, produkter og service ut fra de rette strandpunktene.

Jeg har derfor i denne oppgaven valgt å gi en ny innovativ tankegang en sjanse til å vise oss nye veier innen å drive konseptutvikling. Å se på tvers av inngåtte grenser i samfunnet, ta det beste fra alle verdener, og ikke minst; ha kundens behov og mål som utgangspunktet for utviklingen. Blue Ocean Strategy er det teoretiske perspektivet gjennom oppgaven.

For å snevre oppgaven valgte jeg å gjøre dette med fokus på en idé jeg har hatt en stund, å utvikle et spesielt hotell, i hjembygden min og hovedproblemstillingen ble da som følger;

### **Hvordan kan fremtidens hotell utvikles?**

*Det vil jeg svare på igjennom delproblemstillingene;*

- **Hvordan kan bransjegrenser utfordres for å tenke nytt i hvordan man utvikler en bedrift?**
- **Hvordan kan et hotell i Krødsherad formes slik at det ivaretar både hva markedet legger vekt på og trender i samfunnet?**

Det ble samlet inn markedsdata gjennom sekundærdata spørreundersøkelser, og flere dybdeintervju. Mye av metoden gikk på en femtrinnsprosess for å gjøre om markedsinformasjonen til ”kundebehov” som igjen ble grunnlag for bruk av ”Blue Ocean Strategy” sine metoder for å se med nye øyne på bransjen ”hotell” . Under nedbryting og oppbygging av bransjen la undertegnende vekt - ikke bare på markedets ønsker, men også klare trender i tiden, og på den måten kom svarene på begge delproblemstillingene på plass. Prosessen ble en blanding av ” tradisjonelle” utviklingsmetoder og nye tankeganger.

Prosessen endte med utviklingen av et Landskapshotell, som har hovedfokus på å ha ” business i naturen” , et sterkt miljøfokus og å være et eksklusivt sted for utvalgte grupper. Kvalitetssikring av valgene ble gjort i et kvalitetshus, og det konkluderes med at å se på tvers av inngåtte grenser gir rom for nye muligheter å drive business som har et bærekraftig perspektiv både med hensyn på økologi, sosiologi og økonomi.

## **Abstract**

Innovation; the development of ideas is essential for progress and dynamic in our society. The theoretical basis of our innovation studies have been heavily focused on technology-based product development. Although, I would have wanted us to focus more on services, and overall concept development. In our modern time of "the experience economy" it should be the voice of the customer and the market that is the main focus. One must see the current trends, and develop both services and products from the right points of view.

Therefore, I have chosen in this paper to give a new and progressive way of thinking a chance to illuminate possible new ways of engaging in concept development: to look across the settlement boundaries of society, taking the best of all worlds with the customer's needs and goals as the basis for our development. Blue Ocean Strategy is the theoretical perspective through the task. To narrow down the task, I chose to do this by further developing an idea I have had for some time: to build a special hotel in my village to increase tourism for the local economy. The main question was as follows:

**How can a hotel of the future be developed?**

*I will answer this question through addressing more specific objectives such as the following:*

- **How can we challenge the boundaries of an industry in order to reassess how businesses are developed?**
  
- **How can a hotel in Krødsherad be shaped so that it maintains both what the market focuses on and trends in society?**

I collected data through second-hand market surveys and several interviews. A big part of my method was a five step process to "translate" the market information to "customer demands" which was the basis for the use of "Blue Ocean Strategy" methods to look upon a branch. Decomposition and reorganization of the industry structure allows signatory emphasis not only on the market wants, but also trends in time, and thus came the answers to both objectives was in place. The process was a mixture of "traditional" development methods and new modes of thinking. The process ended with the development of a Landscape Hotel, that has a primary focus of doing business "nature's way," with both a strong environmental mentality as an exclusive place for selected groups, and letting people do things "in nature." Quality assurance was made in a house of quality which concluded to look across industry borders, chartering new opportunities to do business while emphasizing the triple bottom line of people, planet and profit through environmental, social and economic perspectives.



## Innholdsfortegnelse

<b>1 Innledning</b> .....	<b>8</b>
<b>1.1. Bakgrunn for valg av oppgave</b> .....	<b>8</b>
<b>1.2. Problemstilling</b> .....	<b>8</b>
<b>1.3. Oppgavens avgrensing og struktur</b> .....	<b>9</b>
<b>2 Teori</b> .....	<b>11</b>
<b>2.1. Opplevelsesøkonomien</b> .....	<b>11</b>
<b>2.2. Den nye tenkemåten</b> .....	<b>12</b>
2.2.1. Verdiinnovasjon.....	12
2.2.2. Skape ”blå hav” .....	13
2.2.3. Å rekonstruere markedsgrenser .....	13
Vei 1) Se på tvers av bransjer.....	14
Vei 2) Se på tvers av strategiske grupper i bransjen.....	14
Vei 3) Se på tvers av kundekjeden.....	15
Vei 4) Se på tvers av komplementære vare og tjeneste tilbud .....	15
Vei 5) Er på tvers av den funksjonelle eller emosjonelle appellen kundene opplever.....	15
Vei 6) Se på tvers av tiden.....	16
<b>2.3. Målavledet forbruker adferd</b> .....	<b>17</b>
2.3.1. Individuelle mål. ....	17
2.3.1.2. Situasjonsbestemte mål.....	17
<b>2.4. Innovasjon</b> .....	<b>18</b>
2.4.1. Grad av innovasjon.....	19
2.4.2. Kilder til innovasjon.....	20
2.4.3. Hvorfor mislykkes innovasjoner? .....	21
<b>2.5. Service, tjeneste og produkt</b> .....	<b>21</b>
2.5.1. Kjerneproduktet .....	22
2.5.2. Bransje .....	23
2.5.3. Segmentering .....	23
2.5.4. Posisjonering.....	24
2.5.5. Kommunisering av image.....	25
2.5.6. Servicekonseptet.....	25
2.5.7. Sosiale medier - den nye måten å kommunisere med markedet.....	26
<b>2.6. Reiselivet</b> .....	<b>26</b>
2.6.1. Opplevelsesmåter i reiselivet.....	27
2.6.2. Storytelling .....	28
2.6.3. Kvalitet.....	29
2.6.4. Reiselivets paradoks.....	30
2.6.5. Reiseliv i Krødsherad .....	31

<b>2.7. Kvalitetshus.....</b>	<b>31</b>
<b>TILLEGG TIL TEORIDELEN:.....</b>	<b>33</b>
<b>2.8. Trender .....</b>	<b>33</b>
2.8.1. Bryllup.....	33
2.8.1.1. Bryllupsbygda.....	34
2.8.2. Temareiser .....	35
2.8.3. Lokal mat .....	35
2.8.4. Miljømessige tiltak .....	36
2.8.4.2. Geotermiske varme .....	37
2.8.5. Ny teknologi som vil være viktige innovasjoner for forretningslivet.....	38
2.8.5.1. Hologram.....	38
2.8.5.2. Chip med informasjon. ....	39
<b>2.9. ”Et hotell i særklasse ” .....</b>	<b>39</b>
<b>3 Metode .....</b>	<b>41</b>
<b>3.1. Forskningsdesign.....</b>	<b>41</b>
3.1.1. Datainnsamling .....	41
3.1.2. Spørreundersøkelser .....	41
3.1.3. Dybdeintervju og kartlegging av behov.....	42
<b>3.2. Markedskunnskap om ”Hva er attraktivt med Norge som ferieland” .....</b>	<b>42</b>
<b>3.3. Markedskunnskap om businessreiser .....</b>	<b>42</b>
3.3.1. Spørreundersøkelse business .....	42
3.3.2. Dybdeintervju business.....	43
<b>3.4. Markedskunnskap om bryllup.....</b>	<b>44</b>
<b>3.5. Markedskunnskap om temareiser.....</b>	<b>44</b>
<b>3.6. Overføring til resultatdelen .....</b>	<b>45</b>
<b>3.7. Metode for å omgjøre markedsdata til kundebehov.....</b>	<b>45</b>
3.7.1 Identifisere kundebehov .....	45
<b>3.8. Metode for å omgjøre kundebehov til egenskapene ved fremtidens hotell.....</b>	<b>46</b>
<b>3.9. Metode for å kvalitetssikre resultat .....</b>	<b>46</b>
<b>4 Resultat.....</b>	<b>48</b>
<b>4.1. Markedskunnskap .....</b>	<b>48</b>
4.1.1. Hvorfor reiser utlendinger til Norge? .....	49
4.1.2. Resultat av undersøkelse i kurs og konferansemarkedet. ....	50
4.1.3. Resultat av dybdeintervju .....	51
4.1.3.1. Businessreiser .....	51
4.1.3.2. Bryllup .....	52
<b>4.3. Resultat kundebehov .....</b>	<b>53</b>
<b>4.4. Resultat av å bryte ned bransjen ” hotell”- de fire handlingsrammene .....</b>	<b>54</b>
4.4.1. 1) Hvilke faktorer som blir tatt for gitt i bransjen , bør fjernes? .....	54
4.4.2. 2) Hvilke faktorer bør reduseres godt under bransjestandard? .....	55
4.4.3. 3) Hvilke faktorer bør økes godt over bransjestandard? .....	56

4.4.4. 4) Hvilke faktorer bør skapes som bransjen aldri har tilbudt før? .....	59
<b>4.5. Kvalitetshuset.....</b>	<b>63</b>
<b>5 Diskusjon og analyse .....</b>	<b>65</b>
<b>5.1. I tråd med andre publikasjoner.....</b>	<b>65</b>
<b>5.2 Å bygge et Landskapshotell .....</b>	<b>66</b>
5.2.1 Prosessen .....	67
5.2.2. Er det nytt? .....	67
<b>5.3. Analyse av kvalitetshuset.....</b>	<b>67</b>
5.3.1.Kundekrav .....	68
5.3.1.1. Er markedsdataene gode nok? .....	68
5.3.1.2.Utfall av Blue Oceans fire handlingsrammer .....	69
5.3.2.1. Hovedfokus på natur?.....	70
5.3.2.2.Segmentene.....	70
5.3.2.3.Teknologi.....	72
5.3.2.4. På tvers av bransjer - hvilken bransje?.....	73
5.3.3.6. Ny eierstruktur?.....	75
<b>6 Avslutning – Konklusjon .....</b>	<b>76</b>
<b>6.1. Hovedproblemstilling besvares .....</b>	<b>76</b>
6.1.1. Delproblemstilling 1 besvares.....	77
6.1.2. Delproblemstilling 2 besvares.....	77
6.2. Videre arbeid .....	78
<b>7 Kilder .....</b>	<b>79</b>

## FIGURLISTE

FIGUR 1) “DE FIRE HANDLINGSRAMMENE” - MODELL FRA BLUE OCEAN STRATEGY , (MAUBORGNE 2010).....	13
FIGUR 2) ILLUSTRASJON AV HVORDAN EN NY TEKNOLOGI TAR OVER MARKEDET (JONES 2007) .....	19
FIGUR 3) MODELL AV INNOVASJONSTYPER, AV DAVID SMITH , EXPLORING INNOVATION. (SMITH 2006).....	19
FIGUR 4) COSTUMER BASED BRAND EQUITY PYRAMIDE , DIREKTE FRA KEVIN KELLER (KELLER 2001) .....	25
FIGUR 5) MODELL AV GEORG KAMFJORD, REISELIVSPRODUKTET (KAMFJORD 2001) .....	30
FIGUR 6) KART OVER KRØDSHERAD KOMMUNE, I BUSKERUD FYLKE. ....	31
FIGUR 7) MODELL AV QFD, GROVSKISSE AV SAMMENHENGENE I KVALITETSHUSET. (QVENHILD 2009).....	32
FIGUR 8) TABELL LAGET MED TALL FRA SSB, EGET OPPSETT. ....	34
FIGUR 9) MODELL FRA GEORG KAMFJORD, REISELIVSPRODUKTET (KAMFJORD 2001) .....	36
FIGUR 10) ILLUSTRASJON AV BRUK AV GEOTERMISK VARME, FRA FORNYBAR.NO .....	37
FIGUR 11) KVALITETSHUS, QFD:QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT, UTARBEDET AV LIVE SKINNES.....	64
FIGUR 12) GRAF FORRETNINGSREISER ETTER SESONG OG INNGÅTTE EKTESKAP ETTER SESONG, (SSB 2010).....	71

# 1 Innledning

## *1.1. Bakgrunn for valg av oppgave*

I mange år har jeg gått med en drøm om å kunne skape et sted, et hotell, med et spesielt innhold, som jeg vil bygge i hjembygden min Krødsherad. Jeg vil benytte denne masteroppgaven til å utfordre det vi har lært rundt ide og konseptutvikling, og se på tvers av ”gitte sannheter” på vei mot utvikling av ”fremtidens hotell”. I oppgaven legges det stor vekt på tverrfaglighet og å se på tvers av de etablerte ”grensene” i samfunnet. Jeg ønsker å se på hvordan man i vår tidsepoke, ”opplevelsesøkonomien”, kan drive konseptutvikling på et nivå hvor det er kunden og trender som står i fokus. Og fordi kundene ikke alltid selv veit hva de vil ha; som Samuel Roxy sa det; ”Å gi folk det de vil ha, er en grunnleggende og katastrofal feil! Folk vet ikke hva de vil ha,... Gi dem noe bedre!!” (Mauborgne 2010)

Jeg har valgt å ta utgangspunkt i en idé jeg har hatt en stund for å konkretisere oppgaven; å utvikle fremtidens hotell. Jeg har parallelt med denne mastergraden i Entreprenørskap og Innovasjon tatt alle fagene i Naturbasert Reiseliv masteren. Med min sterke interesse for reiseliv, natur, og innovasjon har jeg i denne oppgaven videreutviklet min idé fra en enkel idé, til å bli det resultatet denne oppgaven gir: **et landskapshotell som møter morgendagens behov.**

## *1.2. Problemstilling*

Det er forholdsvis lite teori på ”konseptutvikling i opplevelsesøkonomien”, da det er et ”ungt fagfelt” (Madsen 2010), men det er et såpass sammensatt felt at det er mye god teori på mange av feltene innenfor konseptutvikling. Fokuset på studiet vårt; ”Master i Entreprenørskap og Innovasjon”, har i stor grad vært rundt teknologi og produktutvikling *i stedet* for service, tjeneste og konseptutvikling. Det var noe av grunnen til at jeg ble trigget til å velge vinklingen på oppgaven; å utvikle et service og tjeneste produkt, et fysisk sted, på en ny og *innovativ måte*, som både er i tråd med trender i tiden og markedets ønsker. Min personlige mening er at mye av det eksisterende teorigrunlaget innenfor dette feltet til en viss grad stenger for kreativitet. Ikke minst blir ofte ”gammel” teori lagt til grunn, og de ”gamle” mønstrene vi skal bruke for å komme frem til våre svar kan stenge for nytenking. Jeg ønsker å benytte meg av en ny tankegang som presenteres i boken ”Blue Ocean Strategy” (Mauborgne 2010) som går på å se på tvers av inngåtte grenser i samfunnet. I sammenheng

med dette ønsker jeg å ha stor vekt på kundens stemme, kundens mål; hva kunden egentlig vil ha. Trender som former samfunnet i fremtiden vil også bli tillagt stor vekt.

Jeg gjennomfører en casestudy som i tillegg til å se på et problem, også skal utvikle noe konkret;

Hovedproblemstillingen blir som følger;

## **Hvordan kan fremtidens hotell utvikles?**

*Dette vil jeg forsøke å svare på igjennom delproblemstillingene;*

- **Hvordan kan bransjegrenser utfordres for å tenke nytt i hvordan man utvikler en bedrift?**
- **Hvordan kan fremtidens hotell i Krødsherad formes slik at det ivaretar både hva markedet legger vekt på og trender i samfunnet?**

### ***1.3. Oppgavens avgrensing og struktur***

Etter endt masterstudie i Entreprenørskap og Innovasjon skal man ha fått ” verktøyet til å gjennomføre vellykkede kommersialiseringsprosesser eller starte egen virksomhet” (Biovitenskap 2011). Dette er en meget åpen uttalelse som rommer mye. På vårt studie har vi brukt definisjonen av innovasjon som; nyskaping – ”nye sammensetning av kjente ressurser” og entreprenørskap - ” å bygge en organisasjon rundt det å ta en idé -fra en idé -til en kommersiell suksess ”(Ystad 2010).

Det å kunne være med å skape noe, som kan være bra både for turismen og lokalsamfunnet er en sterk drivkraft for meg. Jeg ønsker å bidra til at folk ser viktigheten av landbruk og det å ta vare på ressursene våre, gjennom å benytte naturen som energikilde som del av et opplevelsesprodukt i opplevelsesøkonomien. Å utfordre bransje grenser og å bruke kundens stemme i utviklingen av et hotell, å benytte kunnskap og lærdom fra studiet på vei mot dette, anser jeg som meget givende. Å kunne benytte det man har lært som en ressurs i løsningen av et konkret problem vil jeg si er mitt mål etter studiet ved UMB.

Strukturmessing vil oppgaven innledes med **teori**; først litt om opplevelsesøkonomien før Blue Ocean Strategy og hvordan boken angriper utviklingstankegangen. Så kommer vi inn på feltene rundt målavledede forbruker adferd, innovasjon, idé og konseptutvikling, kundenytt, markedsføring, reiseliv og storytelling. Jeg har til slutt i teoridelen valgt å ta med en del om

”trender”. Egentlig vil jeg si det verken er teori eller resultat, men det er meget relevant å ha med for begrunnelse av valg i oppgaven. Teoridelen avsluttes med et eksempel på et spektakulært hotell i Norge.

Metodevalg er et strategisk valg man tar for å svare på sine spørsmål. **Metode**kapitlet forklarer hvordan jeg gikk frem for å finne mine resultater. Fra å samle inn markedsdata med sekundærdata fra spørreundersøkelser og primærdata fra egne dybdeintervju fant jeg; ”kundens stemme”. Dette gjorde jeg om i Eppingers (Eppinger 2003) fremtrinnprosess til kundebehov. Disse kundebehovene sammen med trendene fra teoridelen blir lagt til grunn når jeg benytter Blue Ocean Strategy (Mauborgne 2010) sin måte å bryte ned og bygge på en bransje på. Resultatet av det som du ser i kapittel 4.4., blir igjen satt inn i et kvalitetshus. Hele denne prosessen er mitt metodevalg, og det gir meg svar på mine spørsmål.

**Resultat**delen inneholder utdrag fra relevante spørreundersøkelser fra Innovasjon Norge i tillegg oppsummering av dybdeintervjuene før det fører oss over i selve utviklingen; prosessen å skape innholdet i et unikt hotell. Resultatet av prosessen som ble beskrevet i metoden presenteres, både resultatene av kundebehovene; og hvordan disse er brukt for å se på bransjen ” hotell” med et kritisk og utfordrende blikk. Utkommet av det igjen blir plassert inn i et Kvalitetshus, som vekter viktigheten av innsatsfaktorene og ser sammenhengene, også på tvers av andre bransjer.

Gjennom **diskusjons**delen skal vi se på hvordan denne måten å drive produktutvikling egentlig fungerte. Jeg vil diskutere om jeg klart å få frem svar på det vi ønsket i problemstillingen , med kritiske blikk og en diskusjon rundt dette.

I **konklusjonen** oppsummerer vi hva som er gjort og om det var vellykket. Videre forskning vil også vies plass.

Undertegnende vil opplyse leseren allerede nå om at rekkefølgen oppgaven ble utformet i var; først å se på muligheter, samle inn mye markedsdata for så å bearbeide dette og etter det en *parallel* prosess med utarbeidelse av kvalitetshus og de fire handlingsrammene i hotellbransjen, samt valg av passende kundesegmenter. Hvis det skulle komme opp konkrete ting leseren ikke forstår hvor ”kommer fra” , vil svaret forhåpentligvis komme innen oppgaven er lest.

## 2 Teori

Teorien som nå introduseres er en blanding av teori fra mange forskjellige fagfelt. Konseptutvikling er kompleks og strekker seg over mange store tunge felt, og naturlig nok kan vi ikke se like tungt inn i alt. Leseren blir her introdusert til de teorifeltene jeg mener er relevant for problemstillingen i hvordan utvikle fremtidens hotell, hvilke ting man må ha med i betraktning når man skal drive med konseptutvikling av et hotell i opplevelsesøkonomien.

Min hovedvinkling i denne oppgaven tar som nevnt innledningsvis, utgangspunkt i Blue Ocean Strategy. Boken som er skrevet av Mauborgne og Kim (Mauborgne 2010) bygger på 15 års forskning, og dataene går over 100 år bakover i tid, og dekker en rekke artikler i Harvard Business Review og akademiske arbeider i fagfeltet. Den stiller spørsmål ved ”godtatte sannheter” i samfunnet. Bokens perspektiv er at hvis man går utenom disse ”godtatte sannheten”, kan man skape ”blå hav” og nye vinnerstrategier.

### **2.1. Opplevelsesøkonomien**

Tittelen på oppgaven er ”Konseptutvikling i opplevelsesøkonomien”. Men hva er opplevelsesøkonomien? Opplevelsesøkonomien er et begrep som har kommet på kartet de siste årene, mye på grunn av de to amerikanske professorene Pine & Gilmore (Madsen 2010).

Opplevelsesøkonomi handler om å utvikle produkter og serviceytelser, som har en klart definert opplevelsesverdi. I opplevelsesøkonomien er opplevelsesverdien det avgjørende for at forbrukerne forespør en helt bestemt vare og servicer (Madsen 2010).

Ifølge Pine & Gilmore sine tanker kan et opplevelsesprodukt omfatte en hovedvekt av fysiske produktdimensjoner med tilhørende servicedimensjoner, eller omvendt. Det som avgjør om det er en opplevelse, er at den fester seg i hukommelsen, og involverer mennesker på en personlig måte (Pine 1999). Opplevelsesøkonomer snakker om at kunden får mulighet til å ”isenesette seg selv”, og med det mener de at forbrukeren selv forteller sin egen personlige historie gjennom sitt forbruk (Madsen 2010). Dette er sentrale faktorer vi kommer tilbake til, blant annet under kapittel 2.4.5. om image og opplevelsesmåter i reiselivet kapittel 2.5.1.

Opplevelsesøkonomien er et ”ungt fagfelt”, og med det menes at det ikke finnes så stor akademisk forskning bak. (Madsen 2010)

## **2.2. Den nye tenkemåten**

Boken *Blue Ocean Strategy* er en av de nyeste bøkene på markedet, som omhandler ” de nye vinnerstrategiene” (Mauborgne 2010). Mye av det som står i boken er basert på eldre og mer godtatte måter å utvikle bedrifter på. At omtrent alle artiklene den bygger på har vært på trykk i *Harvard Business Review* sier noe om troverdigheten til det den bygger på i –*Harvard Business Review* tar ikke inn ting før det er nogelunde anerkjent i miljøet (Landseng 2011) . Det forfatterne av boken har gjort er å ta de etablerte sannhetene innenfor hvert felt, og snu det rundt – for å få det beste fra alle verdener inn i en bedrift.

Å skape ”blå hav” betyr å skape en ny markeds plass. De røde havene består av alle eksisterende bransjer, - den kjente markeds plassen. De blå havene står for alle bransjene som ikke eksisterer i dag – den ukjente markeds plassen. Selv om uttrykket ”blå hav” er nytt, er ikke havenes eksistens av nyere dato. Hvis man ser bare få år tilbake, hvor mange av dagens bransjer var ukjente da? Selv så grunnleggende ting som biler, luftfart, helsestell og lederrådgiving var helt ukjent i sin tid (Mauborgne 2010).

I lang tid har det vært fokus på å produsere produkter, og så jobbe hardt med å ” bli kvitt” disse igjennom effektiv distribusjon og reklame (Andreassen 2008). Nå er vi inne på en annen kurs, et spørsmål om å skape verdier for kundene. Og at kundene er med å skaper verdiene selv. (Madsen 2010)

### **2.2.1. Verdiinnovasjon**

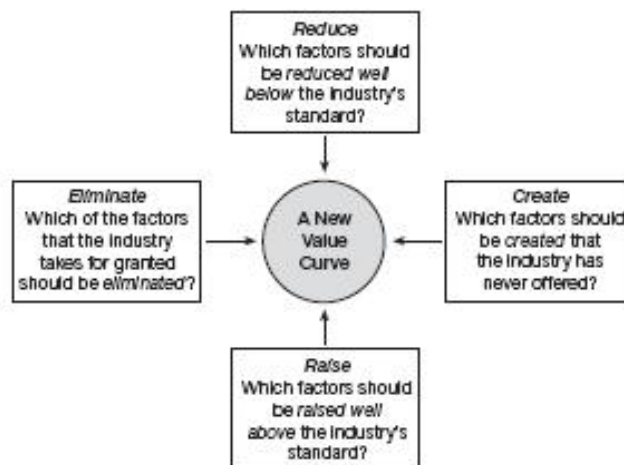
Verdiinnovasjon; verdi gjennom innovasjon, er en hjørnestein i alle blå hav strategier. Ordet brukes for å vise at det ikke er snakk om å slå konkurrentene, men å gjøre konkurranse overflødig ved å skape høyere verdi for bedriften og kundene. I verdiinnovasjon er verdi og innovasjon like viktig. Det som skiller det fra vår tradisjonelle innovasjonsteori er at innovasjon uten verdi ofte er teknologidrevet, mens skaper du verdi uten innovasjon skaper du mer verdi , men skiller deg ikke ut i markedet (Mauborgne 2010). Det krever at bedriftene orienterer hele sitt system i retning i av å få til et sprang i verdi , både for kundene og for bedriften selv. Røde hav strategier tar utgangspunkt i den bransjes strukturelle forhold, tar dem for gitt og konkurrere innenfor dem, mens verdiinnovasjonen i blå hav bygger på at markeds grenser og bransjestrukturer ikke er gitt, men noe markedsaktørene kan forandre (Mauborgne 2010).



### 2.2.2. Skape ”blå hav”

Å ha kunden og markedet i fokus er essensielt når man skal drive business. Man må forstå hva kunden egentlig setter pris på og hva de kunne tenkt seg som komplementære goder til det produktet de kjøper. I de fleste bransjer i dag er det fokus på ” benchmarking” , med andre ord, sammenligning med andre i  *samme bransje* om hvordan man ligger an. Det Blue Ocean oppfordrer til der å se på tvers av bransjelogikk og bransjetankegang. For å se kundens mål i sammenheng kan vi ta utgangspunkt i det Blue Ocean Strategy kaller de fire handlingsrammene. Det inneholder 4 nøkkelspørsmål som må besvares og utfordre bransjens strategiske logikk og forretningsmodell (Mauborgne 2010).

#### The Four Actions Framework



Figur 1) “De fire handlingsrammene” - Modell fra Blue Ocean Strategy , (Mauborgne 2010)

- Hvilke faktorer som blir tatt for gitt i bransjen , og bør fjernes?
- Hvilke faktorer bør reduseres godt under bransjestandard?
- Hvilke faktorer bør økes godt over bransjestandard?
- Hvilke faktorer bør skapes, som bransjen aldri har tilbudt før?

Jeg vil i resultatdelen kapittel 4.4. presentere hvordan jeg har benyttet handlingsrammene for bransjen ”Hotell” . Dette vil jeg gjøre med fokus på kundens stemme og trender i samfunnet.

### 2.2.3. Å rekonstruere markedsgrenser

De fire handlingsrammene vi nettopp leste om, sees i sterk sammenheng med de følgende punktene. Det første prinsippet for ”blå hav” strategi er å gjenskape markedsgrensene for å

bryte ut av konkurranse. Under arbeidet med å definere hvordan man lager en ”blå hav” strategi, gjorde skaperne av boken store undersøkelser, og fant at det var spesielt 6 grunnleggende fremgangsmåter for å komme seg ut av den ”vanlige konkurransen” (Mauborgne 2010). Det presiseres at det er vanlig å velge en eller flere av disse veiene, ikke alle. Jeg velger å presentere alle 6 veiene, både fordi mange vil brukes i utviklingen av hotellet, og fordi leseren vil forstå mer av tankegangen bak Blue Ocean.

### **Vei 1) Se på tvers av bransjer**

I vid forstand konkurrerer ikke en bedrift bare med andre bedrifter i samme bransje, men også med bedrifter i andre bransjer som produserer alternative varer og tjenester. Og det er mange måter å løse et problem man har; skal man ha bedre styr på privatøkonomien kan man enten kjøpe seg et dataprogram til det eller engasjere en regnskapsfører (Mauborgne 2010). Bak alle beslutninger om å kjøpe noe, veier kjøperne alternativer mot hverandre, ofte ubevist. Skal du kose deg et par timer, velger du da å gå på kino, ta en massasje, eller leser du yndlingsboka di på en kafé? Dette er ofte en viktig ting vi glemmer når vi selv skal være selgerne; vi tenke ikke på hvilke avveininger kundene foretar på tvers av det vi har tenkt oss som bransjer (Mauborgne 2010). Dette punktet kommer vi sterkt tilbake til avsnittet om målavledende kategorier, i kapittel 2.2.

For å forklare vei 1 ytterligere gir boken et eksempel hvor flyselskapet NetJet tar tankegangen fra ferieboliger med timeshare, og overfører den forretningsmodellen til et privatflyselskap. De har sett på hva som var de negative og hva som var de positive sidene ved å ha et privatfly for en bedrift, og så kommet opp med en løsning hvor kunden kun får godene, og ikke de negative sidene ved et privatfly. Kunder kan kjøpe seg inn, og på den måten få alle ”godene” ved privatfly, men slipper de tradisjonelle negative sidene som her hovedsakelig er høye kostnader (Mauborgne 2010). Dette er en tankegang jeg syntes virker meget interessant for fremtidens hotell.

### **Vei 2) Se på tvers av strategiske grupper i bransjen**

Ifølge Mauborgne har de fleste foretak latt seg rangere i en grov hierarkisk orden etter hva de konkurrerer på, to dimensjoner; pris og ytelse. Mauborgne mener nøkkelen er å bryte ut av det snevre ”tunnelsynet” og forstå hvilke faktorer som påvirker kundens beslutning når de velger hva de anser som viktigst. Boken bruker et eksempel fra det amerikanske foretaket Curvs, en helt ny måte å se på markedsgruppene til treningsstudio (Mauborgne 2010). De startet en business som åpnet for et helt nytt segment, de som ikke trente på de tradisjonelle

treningsstudioene, og fant på den måten et blått hav. Ikke ved å være billigere eller bedre, men å tilby noe annet på en annen måte enn de tradisjonelle treningsstudioene gjorde, klarte de å finne et helt nytt marked, som ikke konkurrerte med de tradisjonelle treningsstudioene.

### **Vei 3) Se på tvers av kundekjeden**

Hvem i en kjede av kunder er det man tilpasser et produkt til? Er det innkjøperne som betaler, eller brukerne eller viktige opinionsledere? Legemiddelbransjen fokuserer eksempelvis på opinionslederne, legene. Når det gjelder kontorutstyr, fokusere man mot innkjøpere og klesbutikker ofte mot brukerne. Ofte er dette en bra løsning, men hvis man ser på tvers av dette kan man finne nye markeder. Et eksempelvis er den danske insulinprodusenten Novo Nordisk, som gikk inn i en bransje hvor det ble styrt etter legens preferanser og som gikk videre til også å inkludere brukerens behov. I en presset bransje hvor selve insulinet hadde blitt perfektionert i mange år, med stor konkurranse, gikk de over fra glassflasker og sprøyter som pasienten måtte ordne selv, til en ferdig dosert penn. Det eliminerte feildosering kraftig, og fikk insulinbrukerne til å føle seg mer vel i det offentlige rom ved bruk (Mauborgne 2010).

### **Vei 4) Se på tvers av komplementære vare og tjeneste tilbud**

Få varer og tjenester brukes i et tomrom. I det fleste tilfeller blir verdien deres påvirket av andre varer og tjenesters verdi. Uutnyttede verdier ligger ofte skjult i komplementære varer og tjenester, og nøkkelen ligger i å definere den totalløsningen kundene vil ha. Tenk etter; hva skjer; før, under og etter produktet blir brukt. Den engelske tekannebransjen er et godt eksempel; til tross for teens sentrale plass i engelsk kultur, lå tekannesalget temmelig flatt. Det var Philips som studerte hele prosessen rundt dette med te, og fant ut at hovedproblemet lå ikke i tekannene, men at det var avskallet kalk i vannet, som samlet seg i kjelen under koking. Selv om alle mente det var vannverket som burde fikse dette, så var det Philips som fant ut at problemet ville løses ved å sette på et lite filter, så de slapp å få disse kalkbitene i teen. Dette førte hele bransjen inn i en sterk vekstfase hvor alle byttet ut de gamle kjelene sine med nye filterkanner (Mauborgne 2010).

### **Vei 5) Er på tvers av den funksjonelle eller emosjonelle appellen kundene opplever**

Innad i bransjer blir det ofte ”vedtatte sannheter” om varene og tjenestene, men også om hvilke egenskaper ved dem som appellerer til kundene. Noen bransjer konkurrerer i første rekke på pris og funksjonalitet, ved å beregne produktenes nytte.; en rasjonell appell. Andre konkurrerer mer på det følelsesmessige stadiet, med en emosjonell appell. Bedrifter som utfordrer sin bransjes funksjonelle orientering oppdager ofte nye markeds plasser (Mauborgne

2010). Det Kim og Mauborgne oppdaget var to mønster som gikk igjen; emosjonelt orienterte bransjer tilbyr ofte mye ekstrautstyr som øker prisen uten å bedre funksjonaliteten, og funksjonelt orienterte bransjer gir produktene nytt liv ved å legge til en dose følelser (Mauborgne 2010).

Et eksempel på en vellykket endring er The Body Shop, som har fått til et selskap i en veldig emosjonelt drevet kosmetikkbransje, til å bli et funksjonelt kosmetikkhus uten ekstra dill (Mauborgne 2010).

### **Vei 6) Se på tvers av tiden**

Alle bransjer er utsatt for eksterne trender som påvirker virksomheten over tid. Tenk på internetts raske fremvekst eller den globale miljøbevegelsen (Mauborgne 2010). Hvis du betrakter slike trender i det rette perspektivet, kan man oppdage nye ”blå hav” muligheter. Å studere trendene i seg selv gir sjelden stor innsikt, men derimot hvis du prøver å forstå hvordan trendene vil forandre verdien for kundene og påvirke bedriftens forretningsmodell vil ”blå hav” muligheter åpne seg (Mauborgne 2010). Det er jo ikke mulig å forutsi fremtiden, men det kan lønne seg å få en innsikt i trender som er i dag. Kim og Mauborgne foreslår tre prinsipper som er viktige for å vurdere trender på tvers av tid. Dette er:

- At de er avgjørende for bedriften din
- At de er irreversible
- At de har en tydelig bane.

(Mauborgne 2010)

Et eksempel: Apple merket seg flommen av ulovlig utveksling av musikkfiler mot slutten av 1990. En trend i retning av digital musikk var åpenbar. Apple utnyttet denne åpenbare trenden ved å lansere iTunes som en online musikkforretning i 2003. Med avtale med de største musikksekselskapene kunne iTunes tilby lovlige, lettvinde og fleksible nedlastinger a la carte. Ved å tillate folk å kjøpe enkeltsanger fjernet de et irritasjonsmoment fra kunden, det å måtte kjøpe en hel CD når de kun ville ha 1 eller 2 sanger (Mauborgne 2010).

Som en egen del vil du på slutten av dette teorikapitlet, 2.7., lese om trender i tiden vi lever i nå. De ansees som relevante for utviklingen av hotellet, og er på grunn av de nevnte grunnene er verdt å se nærmere på.

### **2.3. Målavledet forbruker adferd**

En grunnleggende forskjell mellom slik kunder tenker og slik bedrifter tenker er; måloppnåelse versus produkt . Kundene tenker på en annen måte enn bedrifter. For å oppnå sine mål konstruerer mennesker ”målavledede kategorier” ifølge Ross (Ross 1999) . Produkter i en målavledet kategori er de som en forbruker klassifiserer som passende eller potensielt ”sammenlignbare” for å oppnå sine konsummål uavhengig av produktenes kategoritilhørighet (Barsalou 1991). Hvis forbrukerens mål er å hygge seg, vil personen kunne konstruere en kategori som inneholder en restaurant, en flaske vin, lese bok eller ta en kjøretur. Slik sett vil en viktig egenskap til målavledede kategorier være at de avviker fra korrelasjonsstrukturen til reelle produktkategorier (kategorier som består av produkter som ligner hverandre når det gjelder fysiske egenskaper) ved å inkludere medlemmer som ikke er like når det gjelder fysiske egenskaper (Wanebo 2007) .Et typisk produkt i en målavledet kategori er et produkt som fungerer som et ”ideal” for måloppnåelse (Barsalou 1991). For personen i det ovennevnte eksempelet kan dette være et restaurantbesøk. (Wanebo 2007).

Å fokusere på hva som er i kundens ”vurderingssett” er relevant for å utnytte dette. Eksempelvis hvis en leder skal holde en samling i en bedrift , hva er målet for den samlingen; er det å få samlet folk rasket og gi en beskjed, så kan de ha møtet på kontoret, eller om de skal ha et faglig seminar, med ønske om sosialt på kvelden, bedre å reise på et hotell. Hvis man klarer å tolke målene bak beslutningen , så kan man forstå hvordan man kommer inn i potensielle kunders vurderingssett.

#### **2.3.1. Individuelle mål.**

Den ene typen mål er relatert til fremtredende individuelle behov. Folk har ulike behov som igjen styrer ulike mål. Personer som eksempelvis er helseorienterte vil i større grad legge merke til og positivt bedømme produkter som tilfredsstillende deres behov for sunnhet enn produkter som ikke gjør det. Hardiskopptakeren ” Digital Video Recorder”, er et godt eksempel da den tar opp direkte TV-sendinger og lar deg pause, spole, hoppe over reklame osv. Det vil da tilfredsstillende de som vil ”få med seg alt”. Dette målet er noe ganske annet enn de målene DVD-pioneren Sony tilfredsstillende – slik som ”underholdning i hjemmet”(Wanebo 2007). Disse to produktene ville du tro stilte i samme kategori om du ikke hadde sett på kundens individuelle mål med valget.

#### **2.3.1.2. Situasjonsbestemte mål.**

Den andre typen mål er knyttet til situasjonsbestemte behov. Forbrukernes mål er ofte basert på forventninger om hva som er riktig i enkelte brukssituasjoner og kontekster. Ratneshwar

m.flere (Ratneshwar S. 2001) fant at situasjonen påvirket kundenes oppfattelse av egenskapene til produktet. Produktene ble oppfattet mer like hvis de passet til samme situasjonsbestemte mål. I denne studien oppfattet individene eple og sjokolade som mer like under det situasjonsbestemte målet «ting å spise når man kjører bil» enn eple og yoghurt. Et annet eksempel er Voss Vann som selges på enkelte restauranter i New York til priser på nivå med vin. I en slik kontekst vurderes antakelig Voss mer i forhold til nettopp vin enn de vannmerkene man konsumerer i mer dagligdagse situasjoner (eksempelvis San Pellegrino og Bon Aqua (Wanebo 2007).

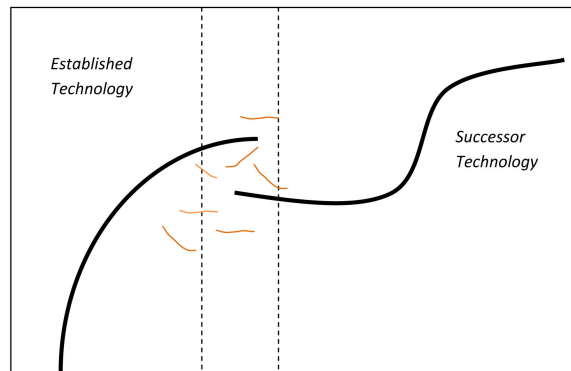
Dette er en helt annerledes måte å behandle kundebehov på enn mange tradisjonelle bransjer gjør.

#### **2.4. Innovasjon**

Det er innovasjon; nyskapning vi studerer. Men hva mener vi når vi snakker om begrepene innen dette feltet? Hva er innovasjon? Innovasjon er nyskapning. Innovasjon endrer hverdagen og samfunnet, hva vi gjør og hvordan vi tenker (Smith 2006). Det er ikke noen entydig felles definisjonen på innovasjon.

Eystein Ystad sier det slik: ” *Innovasjon er en vellykket utnyttelse av en ny ide, som oftest ved å kombinere kjente ressurser på en ny måte* (Ystad 2010). Schumpeter (Schumpeter 1939) introduserte allerede i 1911 fem typer innovasjon; produkt-, prosess-, organisasjon-, marked- og service- innovasjon . I lang tid var det mest snakk om produkt- og prosess- innovasjon, men i senere tid har en tredje blitt satt i søkelyset av forskere: serviceinnovasjon. David Smith sier det slik ” *Often overlooked, but equally important are service innovations. Service innovations typically take the form of a new way of providing a new service, ... occasionally they even take form of an entirely new service*” (Smith 2006).

Schumpeter snakker om ”destruktiv innovasjon” som ”ødelegger” markedet for de eksisterende produktene (Schumpeter 1939) .



Figur 2) Illustrasjon av hvordan en ny teknologi tar over markedet (Jones 2007)

Eksempelvis markedet for regnestav når kalkulatoren kom og markedet for skrivemaskin når datamaskinene kom. Dette argumenterer for at det hele tiden er viktig å tenke fremover og følge med, eller så vil kanskje bransjen du er i ha endret seg så radikalt at produktet ditt ikke lenger er salgbart.

#### 2.4.1. Grad av innovasjon

I innovasjonsteorien skiller vi mellom grader av innovasjon. Man kan differensiere ”graden ” av innovasjon ved å se på hvor stor grad av ” novelty” det er (Smith 2006) . Novelty vil si grad av nyhet.

Innovasjon blir som nevnt ofte betegnet som ” Nye sammensetninger av kjente ressurser” , da det sjelden er nye grunnstoff man oppdager, men heller nye sammensetninger av ting som eksisterer. Det er laget en tabell som viser grader av innovasjon , hvor man har to skalaer, nye komponenter eller nye systemer (Smith 2006) .

Modell av typer Innovasjoner			
		Komponenter	
		Reinforced	Overtuned
	Uendret	<i>Inkrementell</i>	<i>Modulær</i>
Systemer	Endret	<i>Arkitektonisk</i>	<i>Radikal</i>
<i>Gjengitt av David Smith, Exploring Innovation</i>			

Figur 3) Modell av innovasjonstyper, av David Smith , Exploring innovation. (Smith 2006)

Modellen viser i hvilken grad det er en endring fra ting som allerede eksisterer, om det er en endring i systemet eller komponentene. Eksempler på de forskjellige gradene er at en inkrementell innovasjon kan være når det kom støvsuger uten filter, fra å ha hatt filter tideligere. En arkitektonisk innovasjon kan være Sony Walkman, når det er endret ved at du tar med deg musikken ut å gå, men det er samme system for musikkavspilling. Modulær vil være når man byttet til GSM nettverket på telefon, mens radikal er når bilen kom og endret hele transportmønsteret vårt. Det skilles også på om det er ”nytt for bedriften” eller ”nytt for verden”. Under 5% av innovasjonene er radikale innovasjonstyper. Dette er viktig å ha med seg da mange misforstår begrepene (Smith 2006). Mye av det Blue Ocean Strategy foreslår kan være nytt for bedriften, men ikke nytt for verden.

#### **2.4.2. Kilder til innovasjon**

For å kunne svare på problemstillingen om ”Hvordan kan fremtidens hotell utvikles?” og skulle gjøre dette med gjennom å ”rekonstruere en hel bransje” basert på kundens ønsker og trender i samfunnet, må man benytte det man har lært om kilder til innovasjon. Kreativitet er evnen til idégenerering. Innovasjon handler om å gjøre om ideer til verdier. Evnen til å generere nye ideer, og dernest foredle og realisere disse, er avgjørende for å lykkes (Smith 2006). Mye av grunnen til at jeg velger å gi nettopp Blue Ocean Strategy perspektivet en sjanse, er at jeg syntes den ”tradisjonelle” litteraturen ofte stenger for kreativitet. Som innovasjonsstudent må man kunne tenke ”outside the box” og da må man ikke være låst på ”hender og føtter” av eksempelvis dette med bransjetankegang. Det er noe jeg ønsker å utfordre i denne vinklingen av masteroppgave.

*”Insight” is the moment of inspiration when an idea occurs to an individual and forms the basis of an idea”* (Usher 1954). Usher mener dette er et punkt hvor mentale hendelser overgår kvalifikasjonene til andre som er trent i feltet. Han mener det er noen mønster i hvordan nye tanker oppstår;

- Assosiasjon – sette sammen to ideer, ved å finne en løsning på den ene, kan det overføres til den andre.
- Adopsjon – ta en løsning fra en ting og setter det inn i en annen sammenheng i et annet felt.
- Analogi – et prinsipp i en situasjon blir brukt til et annet formål i en annen; Mann går tur med hunden, blomster med borrar henger seg i pelsen, mannen finner opp borrelås.



- Tilfeldigheter – random occurrence .

(Usher 1954)

Det Usher presenterer er måter man kan komme opp med nye løsninger og svar på. Ved å benytte dette sammen med Blue Ocean sin strategi , vil man hjelpes til å tenke annerledes.

### **2.4.3. Hvorfor mislykkes innovasjoner?**

Veldig mange ideer blir aldri en ” innovasjon”. Jeg vil meget kort presentere de fire hovedpunktene som fører til at det går galt. Å se nærmere på dette er meget interessant for å være klar over hva man må passe spesielt på. Smith nevner disse grunnene som svar på spørsmålet ”hvorfors mislykkes potensielle innovasjoner?”:

- Det er sjelden på grunn av teknologien i seg selv
- Ofte på grunn av kostbar produksjon
- Svært ofte på grunn av dårlig markedsarbeid, eller uheldig timing
- Forskjell på teknologiledet og markedslede innovasjoner.

(Smith 2006)

Et annet spennende perspektiv på grunner til at innovasjoner mislykkes introduserer Smith som tradisjon, bedriftskultur og bransjegranser. Her møter innovasjons teorien , Blue Ocean synet. Mye av det Blue Ocean (Mauborgne 2010) presenterer er i tråd med innovasjonsteorien. Ved å være klar over disse punktene i utviklingsprosessen, kan man eksempelvis være ekstra påpasselig at det er noe markedet vil ha, et marked ”pull” som vil ha produktet, ikke en teknologi ”push” (Smith 2006). Ved å utvikle hotellet med grunnlag i markedsønsker vil man forhåpentligvis klare dette.

### **2.5. Service, tjeneste og produkt**

I denne oppgaven skal vi utvikle et hotell. Ved å se litt på hva det innebærer kan man få en dypere innsikt i fenomenet. Hvis man skal bygge et hotell, er det da et produkt eller en tjeneste? Man trenger det fysiske bygget som kan bli assosiert med ”produkt” , men hva med alt man får under oppholdet og hva man sitter igjen med etterpå? Er det et produkt?

Philip Kotler ( 2006 ) definerte service på følgende måte; *”A service is any act or performance that one party can offer to another that is essentially intangible and does not*

*result in the ownership of anything. Its production may or may not be tied to a physical product ” (Kotler 2006).*

En annen definisjon av service finner vi i Varg og Lusch 2004; ” *Services are the application of specialized competences ( knowledge and skills). Through deeds , processes, and performance for the benefit of another entity or the entity itself” (Andreassen 2008).*

Det er spesielt et par hovedaspekt som skiller service fra produkter. Nøkkelord her er immaterialitet, uatskillelighet, heterogenitet; grad av standardisering på ferdig produkt, store avvik, kort varighet, kan ikke lagres, og at eiendomsrett ikke overdras (Andreassen 2008) .

Eksempler på elementer som kan være med å gi en tjeneste verdi er beliggenhet, atmosfære, tilgjengelighet , kvalitet, servicescape ( bygninger, tjenestelokaler), merkenavn, pris og kompetanse (Andreassen 2008). Vi kommer tilbake til dette punktet under storytelling i reiselivet som er en ny måte å skape verdier for kundene på.

### **2.5.1. Kjerneproduktet**

Hva får kundene når de konsumerer ditt produkt eller din service? Utfordringen blir å finne kjerneproduktet, eller hva man egentlig selger. Charles Revson hos kosmetikkfirmaet Revlon uttalte; ” *In the factory we make cosmetics, in the shops we sell hope ” (Mauborgne 2010).*

Theodore Levitt sier i ett av sine kjente sitat at ” *Kundene kjøper ikke ¼ bor, men ¾ det hullet som borret kan lage” (Levitt 1960).*

Kundene kjøper en visjon, en drøm, et resultat eller en løsning. De kjøper ikke et produkt med tekniske finesser (Andreassen 2008).

Dette er det samme som Barsalou ( 1991) sier om målavledene katgorier. Andreassen påpeker at det er viktig å huske at kundene ikke bare kjøper kjernetjenesten, men også alle tilleggforhold. Han kaller det ”Servicepakken” som består av kjernetjenesten + periferitjenester. Begge består av et samspill mellom mennesker ( frontmedarbeidere, andre kunder, kunden selv) , serviceprosesser (flyten av aktiviteter, fleksibilitet eller standardisering, teknologi eller mennesker) og fysiske bevis (servicescenen, teknologi, garantier) (Andreassen 2008).

Kjerneproduktet for hotell ansees som oftest å være overnatting, kurs eller konferanse. Denne kjernetjenesten vil kreve resepsjonister, rengjøringstjenester, kjøkkentjenester etc.

Eksempel på periferitjenester kan være lunsjbord, underholdning, sportsfasiliteter, utflukter eller kjøretjenester.

### **2.5.2. Bransje**

I arbeidet med å utvikle et konsept, kan vi huske på Theodore Levitt, som i sin klassikerartikkel "Marketing Myopia" i 1960 illustrerte hvordan en *virksomhets definisjon* kan virke hemmende og direkte ødeleggende, ikke bare på et foretak, men for en hel bransje. Et godt og kjent eksempel på noen som holdt på å gjøre en fatal feil her var Hollywood, ved inntoget av TV på markedet. Hollywood sa de var i "filmbransjen" og når fjernsynet gjorde sitt inntog, anså de det som en trussel, ikke som det de burde ha gjort; sett det som en kjempemulighet til å utvide "underholdningsbransjen" som de egentlig var i. De var produktorientert (lage film) og ikke kundeorientert (produsere underholdning) (Levitt 1960). Dette nettopp det Blue Ocean legger vekt på gjennom hele boken, hvis man låser seg i bransje og "produktgenskap" tankegangen, så kan man hindre innovasjon, og kunden blir ikke i fokus (Mauborgne 2010)

### **2.5.3. Segmentering**

Ifølge Andreassen er det å segmentere varer lettere enn å segmentere tjenester. Ingen kan være alt for alle hele tiden og av denne grunn blir man tvunget til å velge. Ifølge Schiffmann og Kanuk (2004) kan man definere markedssegmentering som: " ... *the process of dividing a potential market into a distinct subsets of consumers and selection one or more segments as a target to be reached with a distinct marketing mix* " (Andreassen 2008).

I hovedsak brukes segmentering som et virkemiddel for å forsøke å avdekke spesifikke kjøpegrupper behov og ønsker slik at tilsvarende spesielle produkter eller tjenester kan utvikles for å dekke disse behovene. Analogien som ofte blir brukt er å skyte med rifle i stedet for med hagle mot en blink på 50 meters avstand (Kotler 2006).

Markedsføringsguru Philip Kotler sier at man kan dele opp segmenteringsfaktorene i forbrukermarkedet på denne måten; geografiske, demografiske, psykografiske og atferdsmessige. Disse blir brukt alene eller i kombinasjon. For å være brukbare må de både være målbare, av en viss størrelse, tilgjengelige, differensierbare og oppnåelige (Kotler 2006).

Man kan velge å fokusere på et eller flere segmenter, men det er viktig at de segmentene ikke ødelegger for hverandre. Et godt eksempel på hva som kunne ødelegge for hverandre ville vært å kombinert småbarnsfamilier og ungdomsgjenger sine behov på hotell.

Interessemotsetningen med diskotek når barna skal sove og barnegråt under middagen er ikke ønskelig (Andreassen 2008).

Et annet viktig poeng herunder er om kundene innen for de forskjellige segmentene kan identifisere seg med hverandre, når det gjelder hvilket image stedet gir. Eksempelvis blir det gjort bakgrunnsjekk på kundene før de får bo på Club Lounge på Ritz Carlton, fordi stedets image, og hva kundene identifiserer seg med, går dypere enn om man har penger nok til å bo der (Chrystian Roodriguez 2009).

Jeg ønsker å segmentere meget sterkt i utviklingen av mitt hotell, i å velge ut visse grupper som kan komme. Segmentene må passe sammen av grunnene nevnt over, og passe inn med både prisprofil, og til sammen utfylle hverandre tidsmessig, for at bedriften skal ha suksess. Dette ser du begrunnet i resultatet i kapittel 4.2.1. og i diskusjonsdelen kapittel 5.2.2.2.

#### **2.5.4. Posisjonering**

*"When a firm or provider establishes and maintains a distinctive place for itself and its offerings in the market, it says to be successfully positioned"* Lynn Shostack 1987 (Andreassen 2008).

*"The most successful service firms separate themselves from "the pack" to achieve a distinctive position in relation to their competitors. They differentiate themselves from their competition by altering typical characteristics of their respective industries to their competitive advantage"* James L. Heskett 1986 (Andreassen 2008).

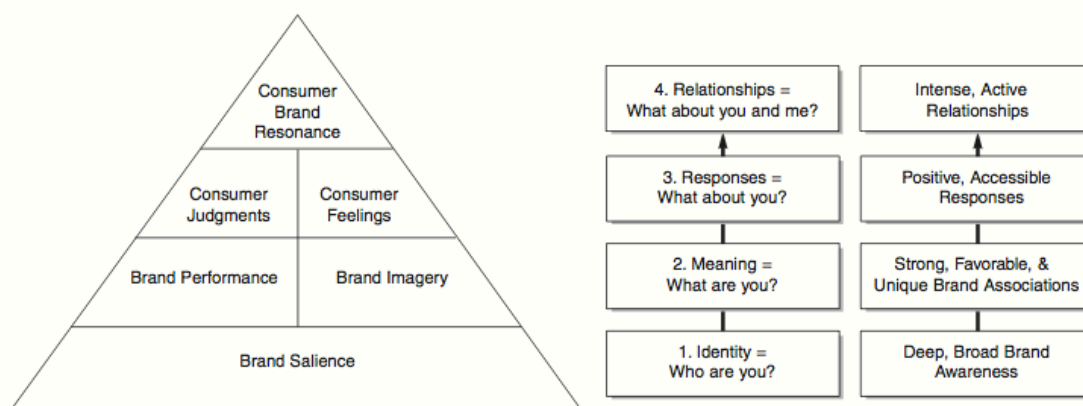
Kunder blir segmentert, bedrifter, tjenester og produkter posisjonerer seg. Å posisjonere seg betyr å oppnå unik plass i eksisterende og fremtidige kunders hode (Kotler 2006). Det kan ta lang tid å bygge opp og nå denne plassen.

*"Det er ikke lenger nok å gjøre kundene tilfredse. Du må gjøre dem henrykte"* Philip Kotler.

(Kotler 2006)

Modellen under er utarbeidet av Kevin Keller, og viser fire "skritt" for å bygge et sterkt merke hos kundene. Her må man tenke igjennom stegene fra "hvordan bli kjent i hodet til kundene", → til "hvordan være det foretrukne produktet man har varme følelser for og er lojal mot" (Keller 2001). Dette er en stor og viktig prosess og er essensen i merkevarebygging.

**Figure 1. Customer-Based Brand Equity Pyramid**



Figur 4) Customer Based Brand Equity Pyramid, direkte fra Kevin Keller (Keller 2001)

### 2.5.5. Kommunisering av image

*”Når vi markedsfører tjenester må vi være oppmerksom på at kundene ikke bare kjøper en kjernetjenesten, men også alle de uhåndgripelige faktorene rundt dette” (Andreassen 2008).*

Tjenester er immaterielle og vanskelig å forhåndsbedømme, men kunden kan få noen ledetråder ved å se på det fysiske uttrykket til bedriften (Normann 2005). På hotellkjeden Ritz Carlton henger det kjempestore lysekroner i taket, og marmoren i resepsjonen viser et fysisk uttrykk, samt de ansattes fremtoning sier eksempelvis noe om imaget, og setter assosiasjoner i gang i kundenes hode (Normann 2005).

I kapittel 2.2. om opplevelsesøkonomien så vi at det nå i større grad spiller en rolle for kunden hvilken ”historie” de vil fortelle til omverdenen om seg selv. Mossberg understreker dette og påpeker at et viktig aspekt i opplevelsesøkonomien er at vi gjennom hvilke valg vi gjør og hvilke reiser vi er på, forteller vår historie, og lager et image av oss selv (Mossberg/Nissen 2008). Dette er meget sentrale elementer i hvordan vi utvikler fremtidens hotell, da det må være noe kundene kan identifisere seg med, noe de kunne tenke seg å være en del av – det må matche deres image. Segmentering er en vesentlig del av dette, for hvis det er gjort riktig kan det være med å bygge opp imaget til både stedet og kundene (Andreassen 2008).

### 2.5.6. Servicekonseptet

Servicekonseptet er en presisering av hvilke tjenester bedriften tilbyr og hvordan de blir gitt, med tanke på visjonen, segmentering og posisjoneringen. Bakgrunnen for servicekonseptet er de fordelene kundene søker (Andreassen 2008). Det anbefales å ha et behovsorientert konsept

”Hvilke behov søker vi å dekke for våre kunder?” i stedet for produktorientert ” Hvem kan dekke sine behov med våre produkter”. For å finne ut av dette, gir Andreassen oss to gode spørsmål: ” Hvilke markeder betjener vi ( etterspørselsorientert) eller med hvilke tjenester betjener vi markedet? (tilbudsorientert) (Andreassen 2008).

Grönroos hevder at servicekonseptet er selve kjernen i tjenestetilbudet, og at minst to nivåer av virksomhetens definisjoner er mulig; generell definisjon; ”Avis tilbyr løsningen på et midlertidig transport behov” og spesifikk difinisjon; ” stearinlysmiddag i romantiske omgivelser eller orientalsk mat” (Grönroos 2007).

Dette bringer oss også tilbake til målavledende kategorier i kapitel 2.3 , hva ønsker vi å dekke for kunden? Hotell blir ofte sett inn i bransjen ”overnatting” (Andreassen 2008), men du får ikke en kunde til å kjøre 1,5 time vekk fra hjemmet sitt for å sove et annet sted med overnatting som mål? Her må man utvikle et helhetlig konsept, hvor overnatting er en del av det, og ifølge Kamfjord (Kamfjord 2001) kan faktisk nettopp overnatting bli en attraksjon i

#### **2.5.7. Sosiale medier - den nye måten å kommunisere med markedet**

Sosiale medier er fellesbetegnelsen på alle nettstedet der brukerne selv skaper innholdet. Blant de mest kjente tjenestene er blogger, nettsamfunn som Facebook og Twitter, videodelingsnettstedet YouTube, billedelingstjenesten Flickr, og reisetjenesten Tripadvisor er medier som i stor grad tar over for de tradisjonelle mediene i troverdighet (SeremoConsulting).

Det viktigste selskaper og organisasjoner kan bruke sosiale medier til, er å bli bedre kjent med verden rundt seg. Gjennom å lytte til samtalen på nettet kan man finne ut hva kunder, potensielle kunder og samarbeidspartnere mener om tjenester og produkter – og kanskje oppdage nye nisjer i markedet. For reiselivsbedrifter er det avgjørende å ha en god kommunikasjon med kundene sine på denne måten, å kunne komme med raske svar og ha mulighet til å rette opp i feil, før det oppstår et dårlig rykte for bedriften. Mange bruker Tripadvisor aktivt til å lese om tidligere gjesters innstyk av steder, andre legger ut bilder på Flickr, eller filmer på YouTube, og nesten alle er på Facebook (Berglund 2011).

### **2.6. Reiselivet**

WTO ( World Tourism Organisation ) har formulert ” *Reiselivet omfatter personers reise og opphold utenfor det geografiske området hvor de normalt ferdes, og hvor hovedformålet med reisen ikke er å få lønnet arbeid på det stedet de besøker*” (Kamfjord 2001).

Georg Kamfjord bruker ” *Det livet man lever midlertidig et annet sted enn hjemstedet*” . Reiselivsnæringene er en fellesbetegnelse på et konglomerat av en rekke næringer, sektorer, og bransjer. Kravet for å bli regnet som aktør i reiselivsnæringen er at man leverer tjenester til noen som er midlertidig borte fra hjemmefra for nærmere bestemte formål. Reiseliv er en av verdens største næringer – og den raskest voksende (Kamfjord 2001).

### **2.6.1. Opplevelsesmåter i reiselivet**

Markedet stiller stadig større krav til varierte produkter med høyt opplevelsesinnhold. For å kunne utvikle produkter med verdi i opplevelsesøkonomien må man kjenne til grunnleggende teori rundt opplevelsesmåter i reiselivet. Her presenteres se – gjøre - være og lære fra Kamfjord.

#### **SE** (landskapskvalitet med mer)

Se- opplevelsen er først og fremst den passive sightseeing eller opplevelse av en severdighet på avstand. Se-opplevelsen krever oftest lite tilrettelegging i forhold til naturattraksjoner, men mer tilrettelegging på foreksempel kulturarrangement. Se-opplevelsen er av besøkende utlendinger ofte fremholdt som en svært viktig opplevelsesmåte med Norge (Kamfjord 2001).

#### **VÆRE** ( atmosfære , velvære)

Være- opplevelsen er en utvidelse av se- opplevelsen og er således mer sammensatt. Være-opplevelsen betyr å befinne seg på et sted i landskapet eller i bebygde områder uten at en behøver å ”gjøre noe” . En kan være i naturen , på brygga, på et arrangement etc, Man er tilstede med sansene. Det går også på å VÆRE sammen med sitt reisefølge, ( familie, ektefelle , venner) og da spiller aspektet med ”delt glede er dobbelt glede” inn. Tilrettelegging for være- opplevelsen vil innebære å skape, opprettholde eller bevare helheten og det autentiske i det miljøet den besøkende befinner seg i (Kamfjord 2001).

#### **GJØRE** ( aktiviteter)

Gjøre – opplevelsen er alle former for aktivitet, både uorganisert og organisert. Fra å spise til å jogge, fiske, plukke bære eller spille tennis. I tråd med trendene i reiselivsmarkedet vil gjøre – opplevelsen bli en stadig viktigere del av den samlede opplevelsen. Den organiserte gjøre-opplevelsen stiller stadig større krav til investering i anlegg og utstyr , mens den uorganiserte krever tilrettelegging i form av stier, anlegg etc. (Kamfjord 2001).

#### **LÆRE** ( forståelse, mestring)

Lære- opplevelsen omfatter alle former for organisert eller uorganisert læring som kan inngå i en rekke attraksjoner. Dette innebærer alt fra læring om stedet til kulturreiser eller en ridetime. Lære- opplevelsen inneholder trolig den største utfordringen i utviklingen av attraksjoner i reiselivet . På den ene side vil kunnskapselementet bli viktigere og viktigere, og på den andre siden er det en uklar men viktig grense for hvor mye som skal formidles (Kamfjord 2001).

Til reiselivets forbruk knytter det seg forventninger om synsinntrykk ( se ) , atmosfære( være) , aktivitet(gjøre) og læring. En utfordring for å skape et konkurransedyktig produkt som skiller seg fra sine konkurrenter, ved å overraske kunden, er nettopp å spille opp til de varierte opplevelsesmåtene (Kamfjord 2001).

### **2.6.2. Storytelling**

Opplevelsesøkonomien var der, lenge før begrepet ”opplevelsesøkonomi” ble brukt. Langt tilbake i tid har mennesker søkt opplevelser i form av underholding og vært villig til å betale for det. Virksomheter konkurrerer i stigende grad på opplevelser. Det er ikke lenger nok å levere et godt basisprodukt eller en god serviceytelse. Opplevelser handler om å få kunden engasjert og om at følelser er viktige ved kjøp og forbruk (Madsen 2010). Det samme hevder Keller (Keller 2001) gjennom sin Cosumer Based brand Equity pyramdie. ( Figur 4)

Storytelling i opplevelsesøkonomien handler om at bedrifter bruker historiefortelling til å skape et helhetlig bilde av konseptet sitt og skape en opplevelse for sine kunder (Mossberg/Nissen 2008). I dag vil man ikke bare kjøpe ”en natt på et hotell”, men også en opplevelse. Skal du lykkes med å bygge en virksomhet rundt en historie, må du skape en sammenheng som engasjerer kundene. For kundene er møtet med personalet meget sentralt. Like viktig er møtet med de andre kundene (Mossberg 2009). Dette husker vi også fra segmentering og image, og er noe vi må ta med oss inn i prosessen med å utvikle fremtidens hotell.

Nøkkelen til en positiv opplevelse er den sosiale prosessen som oppstår mellom deg som kunde, personalet og de andre kundene i et ”opplevelsesrom”, som både kan være innendørs og utendørs. I opplevelsesrommet handler det om å stimulere kundenes sinn, både hørsel, lukt, syn, smak og følelser. Det kan skje gjennom blant annet design, teknikk, dekor, musikk, lukt og farger (Mossberg 2009). Det opplevelsesrommet Mossberg her snakker om , er det vi skal skape på hotellet gjennom å utvikle noe kundene får et forhold til. ”Virksomheter kan ikke skape opplevelser. Det er kunden selv som skaper sine opplevelser. Men bedriften kan



legge til rette for at magiske øyeblikk oppstår” sier Mossberg. Dersom du virkelig lykkes med å engasjere kundene og få dem til å være med på å skape opplevelsen, har du fått til noe det vil være vanskelig for konkurrentene å kopiere (Mossberg 2009).

Ved hjelp av storytelling kan man skape et helhetsbilde av bedriftens konsept, fylle varemerket med liv og skape en opplevelse for kundene. Det er et konkurransemiddel som beveger seg inn på nye områder som tidligere former for markedsføring har latt stå ganske urørt. Kundenes fantasi stimuleres, og slik legges grunnlaget for effektiv markedsføring via jungeltelegrafene (Mossberg 2009).

Et meget spennende selskap som bruker storytelling aktivt i sin drift er bedriften Stylt Trampoli. Det er et svensk designelskap som har mange store prosjekter og får mye internasjonale utmerkelser for sin unike måte å jobbe på. Medforfatteren til Mossberg i boken ”Storytelling”, Erik Nissen Johansen er creative director i Stylt og det er der de fleste eksemplene i boken kommer fra. I Stylt lager de et ”manus” av en historie og så skaper de den historien i et konkret bygg/ sted . Denne tilnærmingen til storytelling og tekstskriving som base for konseptutviklingen har vist seg å levere svært lønnsom og oppsiktsvekkende hotell og restaurant merkevarer (Johansen 2008).

### **2.6.3. Kvalitet**

Kvalitet i en vare eller tjeneste er et mål på hvilken grad opplevelsen møter eller overstiger kundens forventning til produktet (Kamfjord 2001).

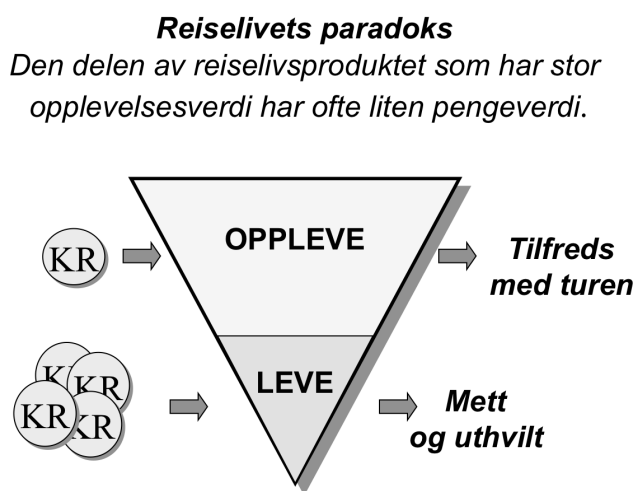
Kunden oppfatter helheten av konseptet og servicepakken på forskjellige premisser. Det kommer an på om de innfrir til forventningene i forhold til produkt og kvalitet. Kundene legger totalopplevelsen til grunn for kvalitetsvurderingen av tjenesten. Eksempelvis kan en helaften på byen med besøk på byens beste restaurant kan bli ødelagt dersom yterklærne blir borte fra garderoben (Andreassen 2008).

Når man skal markedsføre et sted, må man være klare over hva man ”lover”, da dette vil ha mye å si å kundes oppfattelse av kvalitet. Å få inn elementer av ” det lille ekstra” er en positiv gest til kunden, som kommer uventet på og som oftest blir oppfattet som at forventningen overstiges (Kamfjord 2001).

Et interessant poeng som kom frem i en omfattende amerikansk undersøkelse i 1988. Over 10 000 forbrukere spurt om hva ”kvalitet i tjenester” betydde for dem og 1/3 av alle respondentene svarte frontpersonalets høflighet, holdning og hjelpsomhet (Andreassen 2008).

#### 2.6.4. Reiselivets paradoks

Et stort problem for Norge som reiselivsdestinasjon er at de fleste gjestene våre kommer for de såkalte ”frie godene”. De vil se naturen vår, og bruke infrastrukturgoder man ikke tar betalt for. Dette er illustreres godt i modellen under (Kamfjord 2001).



Figur 5) Modell av Georg Kamfjord, Reiselivsproduktet (Kamfjord 2001)

Det er vanskelig å ta seg betalt for de tingene det er høy attraksjonsverdi rundt. Som vi skal se i eksemplet i kapittel 2.9 har Juvet Landskaphotell klart å ta seg betalt for natur på en helt ny måte.

Verdi kan sees på som kombinasjon av kvalitet, service og pris, noe som av Philip Kotler kaller Kundevertitriaden.

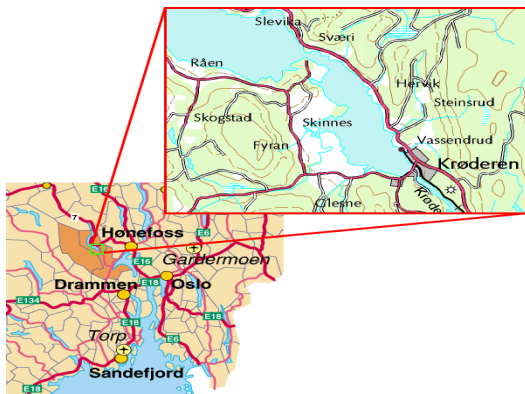
$$\text{Verdi} = \frac{\text{Goder}}{\text{Kostnader}} = \frac{\text{Funksjonelle goder} + \text{emosjonelle goder}}{\text{Pengeutlegg} + \text{tidskostnader} + \text{energikostnader} + \text{psykiske kostnader}}$$

(Kotler 2006)

Klarer man å legge til funksjonelle og emosjonelle goder for kundene som overstiger kostnadene i henhold til kundevertitriaden vil kunden oppleve verdi, og de er nettopp det Juvet Landskapshotell har klart.

### 2.6.5. Reiseliv i Krødsherad

Stedet jeg ønsker å bygge hotellet, er i Krødsherad kommune. Det ligger sentralt i Buskerud fylke. Krødsherad (Norefjell) har forholdsvis kort kjøreavstand til flere større byer på Østlandet, for eksempel 45 min til Hønefoss, 1 time til Drammen og 1,5 time til Oslo. Disse avstandene gjør at destinasjonen holder seg innenfor det man kategoriserer som det regionale markedet (dagsturavstand, maks 10- 12 mil /1,5 – 2 timer reise) fra de store byene (Kamfjord 2001). Krødsherad er en kjent reiselivskommune med høyfjellet Norefjell sentralt beliggende i bygda, og med Krøderfjorden rennene igjennom hele dalen. Bygda har et gammelt damplokomotiv; Krøderbanen, eventyrslottet Villa Fridheim, en golfbane, Ringnes gård og mange andre spennende reiselivsprodukter. De verdiene kommunen og reiselivsnæringen prøver å kommunisere og stå for er : Ekte, naturlig, eventyrlig, nærhet, sunnhet og aktiv (Krødsherad 2010).



Figur 6) Kart over Krødsherad kommune, i Buskerud fylke.

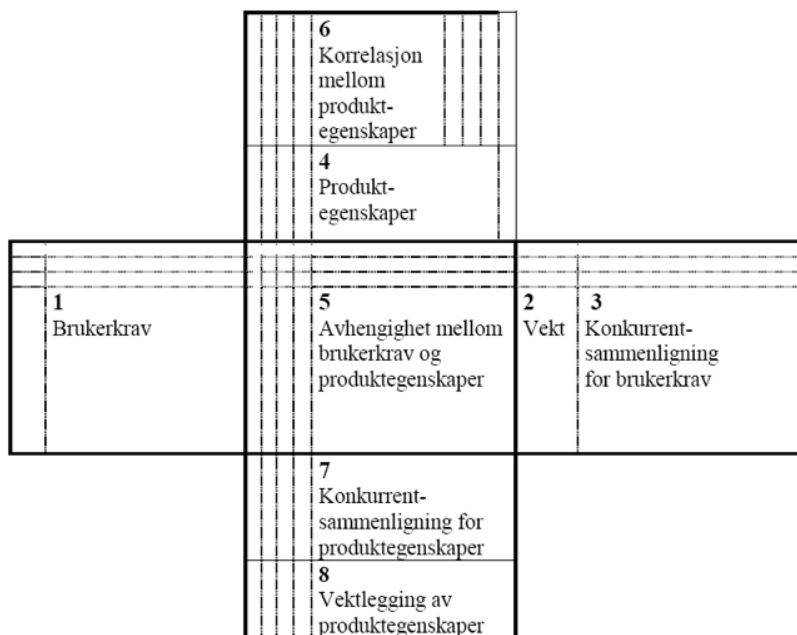
## 2.7. Kvalitetshus

Det leseren nå skal introduseres til er et kvalitetshus ; QFD (Quality Function Deployment) . Å lage et kvalitetshus er en metode som på en strukturert måte fanger opp brukerkrav/ kundebehov ( fra nå, kun kundebehov) og bringer disse inn i utviklingen av et produkt. Teknikken benyttes ved planlegging av produkter eller aktiviteter og er derfor en proaktiv teknikk (Qvenhild 2009) . Den kan brukes i alle faser og på alle nivå, men er mest kjent som en metode på utviklingsstadiet.

Metoden er spesielt viktig for håndtering av kundebehov, for å sørge for at ”kundens stemme” gjør seg gjeldende i utviklingsprosjektet. QFD er viktig for å komme på offensiven, ta de riktige valg og utvikle ”riktig produkt” (Qvenhild 2009).

Måten man utarbeider et kvalitetshus er at man først finner kundens stemme igjennom ”kundebehov” som man fyller inn på venstre side i modellen. Disse vektet man etter grad av viktighet fra 1-5. Så ser man på produkttegnisger på sitt allerede eksisterende produkt , eller det under utvikling. Sammenhengen mellom kundebehov og produkttegnisger ser man fra tegnene i boksen, hva som har stor sammenheng (9 poeng) og moderat ( 3 poeng) eller svak ( 1 poeng) . Dette er en beregning utvikleren selv tar når kundebehov og produkttegnisger er på plass. Korrelasjonen mellom kundebehov og produkttegnisger blir da vektet og relativ viktighet kommer frem og får en score i forhold til hva som er viktigst å fokusere på videre i utviklingen (Qvenhild 2009) .

På høyere side setter man inn de man anser som konkurrenter, og gir de score på hvor godt de treffer kundebehovene. Dette tegnes inn i en graf så man ser hva man scorer bra, og dårlig på i forhold til sine konkurrenter på (Qvenhild 2009). Modellen under illustrerer plasseringen av de nevnte faktorene inn i kvalitetshuset. Kvalitetshuset som ble utarbeidet for denne oppgavens produkt, fremtidens hotell, finner du i resultatdelen kapittel 4.5.



Figur 7) Modell av QFD, grovskisse av sammenhengene i kvalitetshuset. (Qvenhild 2009)

## **TILLEGG TIL TEORIDELEN:**

### **2.8. Trender**

Man kan ikke ” se inn i krystallkulen” og si hvordan fremtiden blir. Man kan allikevel sikte seg ut visse kurser om hva folk er opptatt av og hvilken retning ting ser ut til å gå . Fra vei 6 presenteret tidligere fra Blue Ocean Strategy (kap 2.2.3) ser vi at det ligger store ”blå hav” i å kunne ” se på tvers av tid.” Jeg vil presentere et par trender jeg mener er relevant for denne oppgaven. De fleste av trendene inneholder de tre punktene Blue Ocean Strategy mente var nødvendig for at det skulle være viktig å satse på; at de er avgjørende for bedriften din, irreversible og har en tydelig bane (Mauborgne 2010). Dette er trender som utpeker seg på flere hold og fra flere forskjellige kilder. Dette er trender som både Innovasjon Norge mener er tydelige (Innovasjon Norge 2011), konsulenter i reiselivsbransjen (Berglund 2011), trendanalytikere (Larsen 2007) og samtidig min oppfatning fra fokus i aviser og TV de siste fem årene. Jeg mener disse vil spille en stor rolle i utviklingen av fremtidens hotell, og i tillegg vil de bidra for å finne svar på delproblemstilling 2. Selv om ikke alle trendene inneholder alle tre kravene fra Blue Ocean , eksempelvis er ikke alle irreversible , så har de en annen rolle, da de kan bli de blir hovedsegment på hotellet. Dette kommer jeg tilbake til i kapittel 4.4 .

Jeg vil i dette kapittelet gå nærmere inn på følgende emner:

- Brylluper
- Temareiser
- Lokalmat
- Miljøbevissthet, fokus på klima
- Endringer i mønsteret når det gjelder reise og konferanser, teknologiske gjennombrudd

#### **2.8.1. Bryllup**

Med stort bryllupsfokus grunnet blant annet ”mediehysteriet” rundt prinsessebryllup i 2010 i Sverige og prinsebryllup i England i 2011 , ser vi en trend på bryllup. Internasjonale TV stasjoner lager sine varianter av show som ” 3 bryllup og en bryllupsreise” og ”Brud i blinde” som ifølge TV stasjonene selv har gode seertall (Støldal 2011) . TV stasjonene vier bryllup

like mye oppmerksomhet som et sports- mesterskap. Ifølge NRK og VG er det flere millioner som har sett bryllupene direkte sendt på TV og Nettt-TV (NRK 2011) (VGNETT 2011).

### Markedspotensial for bryllup

Betalingsvilligheten på bryllup er økende, og gjennomsnittssummen på bryllup var i 2009 kr 80 000 ifølge tall fra SSB, men fra TV-show som ” 3 bryllup” ser vi at veldig mange bryllup har prislapper fra kr 150 000- kr 300 000, og det er ikke medregnet hva gjestene bruker på overnatting og lignende (SSB 2010) (Støldal 2011).

For å sondere hvor stort markedet er i Norge, begynner jeg med antall inngåtte ekteskap i Norge. I 2009 var det 24 582 (SSB 2010). Når det gjelder bryllup er det geografisk definerte markedet, regionalmarkedet med en radius på 1,5-2 timer fra Krødsherad et attraktivt segment. Dette betyr for Krødsherad sin del 6 fylker. Hvis vi ser på antallet som giftet seg i disse nærliggende fylkene, har vi et potensielt marked på 11 144 bryllup ( se figur 8) . Ifølge SSB skjer 1/5 av inngåtte ekteskap i utlandet (SSB 2010) . Det er også ønskelig å satse på at personer fra utlandet kommer til Norge for å gifte seg, dette gjelder først og fremst personer med røtter i Norge. På denne måten tiltrekker vi oss en del av det internasjonale markedet.



Figur 8) Tabell laget med tall fra ssb, eget oppsett.

#### 2.8.1.1. Bryllupsbygda

Med undertegnede som prosjektleder har Krødsherad sammen med nabobygdene utviklet konseptet ” Bryllupsbygda” . Gjennom et godt samarbeid, kan Bryllupsbygda tilby ulike typer bryllup, fra vielse på en hvit strand, til festen på en seter , en herregård eller et treslott. Dette har vært lansert i ca 4 mnd på websiden [www.bryllupsbygda.com](http://www.bryllupsbygda.com). Allerede nå ser vi resultat gjennom bestillinger for sommersesongen 2012.



[www.bryllupsbygda.com](http://www.bryllupsbygda.com)

### 2.8.2. Temareiser

Temareiser er løsningen for de som ønsker et bevisst innhold i ferie- og fritidsreisene sine. Man er ikke i ute og reiser bare for å slappe av eller å ”se hva som hender” i nye omgivelser. De tematiserte ferie og fritidsreisene er basert på hobby, fag, helse, livssyn og lignende (Kamfjord 2001).

Det har lenge krystallisert seg en klar trend i retning flere temareiser innen nasjonalt og internasjonalt reiseliv. På reiselivsmessen på Lillestrøm i januar 2011 var dette veldig tydelig. Noen eksempler på temareiser er sykkelferier, golfferier, rideferier, skiferier og matferier. Jeg snakket med flere aktører som mente at kunden ønsket skreddersydde opplegg, dette kan være å ha med seg følgebil til bagasje når de er på sykkelferie, så de kan reise fra sted til sted på en enklere måte. Aktører mente at kunder hadde høy betalingsvillighet, og at turen spilte inn på det imaget de ønsket å gi av seg selv (NRK 2011; Reiselivsmessa 2011).



### 2.8.3. Lokal mat

Innovasjon Norge gjennomfører årlig undersøkelser gjennom Optima ((Kotler 2006; Optima 2009)( mer om undersøkelsen i resultatdelen kapittel 4.1.). Ifølge disse undersøkelsene er et av motivene mange oppgir for å reise å oppleve nye steder, nye kulturer og lokal mat. Man ser blant annet en stor interesse for lokale mikrobryggerier når det gjelder øl, og sør i Europa har det i lang tid vært vinsmaking og snaps på château, slott og gårder (Reiselivsmessa 2011).

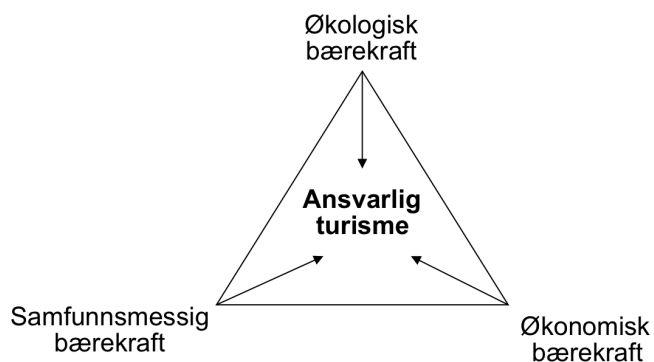
Det er ingen som med sikkerhet kan si når brennevinet kom til Norge for første gang, men det skjedde trolig en gang på 1300-tallet da drikken sakte bredde seg fra Arabia. Da var brennevin en ytterst kostbar og sjelden importvare, det var medisin, og det skulle etter sigende kunne kurere alt.

Navnet kommer av det latinske "Aqua Vitae" . Direkte oversatt betyr dette "livets vann". Navnet har blitt stående selv om brennevinets helbredende kvaliteter forlenget er blitt avsannet. Senest under forbudstida, fra 1919 til 1926, kunne brennevin bare skaffes legalt på resept fra lege... (Løiten 2010).

Akevitt regnes for å være det nordiske «nasjonalbrennevinet» med rundt 40 volumprosent alkohol, som kan være klar, eller ha en gyllen farge. I Norge er akevitten basert på potetsprit, mens nabolandene produserer akevitt med utgangspunkt i kornsprit, slik som snaps. I Krødsherad dyrkes poteter på jordene rundt der tomten til hotellet ligger.

#### 2.8.4. Miljømessige tiltak

Skal man bygge noe eller starte noe som samfunnet ønsker, bør man tenke på miljøet. Miljø er en stor trend og en viktig faktor å ta hensyn til. Man bør drive bedriften sin på en bærekraftig måte, og dette gjelder så vel økologisk , samfunnsmessig og økonomisk bærekraft (Kamfjord 2001).



Figur 9) Modell fra Georg Kamfjord, Reiselivsproduktet (Kamfjord 2001)

##### 2.8.4.1 Gjør miljøvalg

”Klima- og miljøforhold kommer til å styre reisevalgene våre den kommende 10-årsperioden, sier reisebransjedirektør Rolf Forsdahl i HSH(*HSH er hovedorganisasjonen for handel og tjenester*) : ” Vi blir mer samfunnsbevisste når det gjelder klima og miljø. Reisestrømmene vil

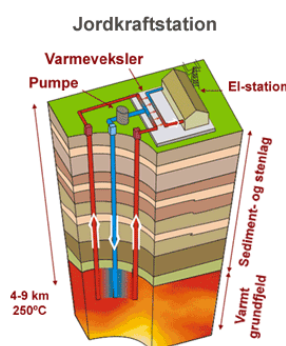


bli styrt av hvordan feriemålene når fram til samvittigheten vår”, tror Forsdahl (http://www.hsh-org.no/ 2011).

#### 2.8.4.2. Geotermiske varme

En måte å tenke miljø på, er å benytte geotermisk varme. Gjennom en utflukt med masterklassen til Kongsberg ble jeg kjent med begrepet geotermisk varme. Geotermisk energi er varme som finnes overalt i bakken. Energien kommer fra jordens indre og varmen genereres kontinuerlig ved nedbryting av radioaktive isotoper i jordskorpen og i mantelen som er et svært seigt lag under jordskorpen. Geotermisk energi er fornybar og miljøvennlig med mange fordeler, som for eksempel en stor grad av tilgjengelighet, lave utslipp og nærmest uavhengig av værforhold (Statoil 2011).

Høytemperatur geotermisk energi er varmeenergi fra jordens indre, dypere enn 300m. Den har sitt opphav i varmeenergi lagret i kjernen og mantelen fra jordklodens opprinnelse, samt fra en kontinuerlig tilførsel av varmeenergi fra spaltning av radioaktive elementer i jordskorpen. Temperaturdifferansen fører til en kontinuerlig varmestrøm fra jordens indre til overflaten. I tillegg til varmeformål kan dyp geotermisk energi utnyttes som energikilde for kraftproduksjon på grunn av høye temperaturer. Ved utgangen av 2008 utgjorde installert kapasitet for kraftproduksjon basert på dyp geotermisk energi (dypere enn 300m) 10 GWe på verdensbasis, og kapasiteten er forventet å øke kraftig de neste årene Dette antas å være en stor del av fremtidens energikilde, men de store satsningene er ikke igangsatt enda. (Fornybar.no 2011).



Figur 10 ) Illustrasjon av bruk av geotermisk varme, fra fornybar.no

### 2.8.5. Ny teknologi som vil være viktige innovasjoner for forretningslivet

I dette kapitlet vil jeg se på ulike former for ny teknologi, som kan være viktige innovasjoner også for forretningslivet. Dette kan medføre nye måter å kommunisere på, og hvordan tilegne seg informasjon.

#### 2.8.5.1. Hologram

Hologramteknologien er en helt ny teknologi. Man skanner mennesker i 3D format, så de vises i rommet til motparten, som om de var tilstede. Dette er en videreføring av den kommunikasjonen man benytter gjennom videokonferanser. Hologramteknologien vil kunne bety enormt mye med hensyn til miljøet og reising i årene fremover. Teknologien gjør at man kan slippe å reise for eksempel fra Oslo- Kina , noe som innebærer å bruke mye arbeidstid, reisetid, penger. Ved å ha tilgang til og benytte hologramteknologi kan man oppnå den ”face to face” følelsen, samme hvor man er.

Cisco systems er de som pr dags dato er kommet lengst i å utvikle denne teknologien som blant annet ble benyttet av CNN under valget i USA i 2009 (Telstra).



På hjemmesidene til Telstra finnes en film om hvordan hologram teknologien fungerer. Telstra satte opp demonstrasjonen for å vise sine bedriftskunder kraften av sitt høyhastighets datanettverk (Telstra). David Thodey, administrerende direktør for Telstra for bedrifter og offentlige divisjon, sa hologrammet symboliserte hva som hadde blitt mulig ved hjelp av bedriftens nettverk, som har blitt raskt nok til å overføre store datafiler som for eksempel 3D HD-bilder. "Vi har alle sett denne typen ting i futuristisk sci-fi filmer", sa han i en uttalelse. "Men realiteten er at det kan gjøres her og nå, som vi nettopp har demonstrert, på grunn av omfanget og evnen til Telstra verdensledende nettverk." Selv om hologram teknologien er tilgjengelig i dag, er det fortsatt for dyrt for de fleste virksomheter. Men Telstra ledere sier at innen fire til fem år vil det endres. Og når kostnadene kommer ned, kan hologrammer bli en ny måte å gjøre forretninger på (CNET).

### **2.8.5.2. Chip med informasjon.**

I entreprenørskapsteori anbefales det å se på tvers av bransjer for å skape nye produkter. Dette får vi også lese om i Blue Ocean Strategy. Ved å bruke eksisterende teknologi på nye måter kan man finne innovative måter å gjøre ting på. Måten vi ”kjennes igjen” ved microchipen på bankkortet vårt, eller i simkortet, er en kjent og mye benyttet teknologi.

På TV 2 nyhetene 7.mars 2011 viste de en reportasje om en ingeniør som hadde reist til Danmark for å operere inn en biomikrochip i armen, som han brukte som nøkkel til huset sitt og adgang til PCene. Hvis dette er en teknologi som blir vanlig, er dette noe man helt klart vil kunne bli med på. I dag vil det være for radikalt å be kunden operere inn en biomicrochip, kanskje er et armbånd de har på seg under hele oppholdet på hotellet kunne vært et godt alternativ.

## **2.9. ”Et hotell i særklasse ”**

Avslutningsvis i dette kapitlet vil jeg ta frem et godt eksempel på hvordan man kan ta utgangspunkt i eksisterende oppfatninger, og med bakgrunn i disse, tenke helt nytt. London Times har kåret Juvet landskapshotell til Årets Hotell. Juvet landskapshotell er et 7 roms landskapshotell i Norge (Juvet 2011).

Et av de største og mest anerkjente reiselivsbladene i USA, Travel + Leisure Magazine, kåret også nylig Juvet landskaps hotell til ”Best small hotel” i T+L Designawards 2010. Travel + Leisure Magazine er et av de tre ledende reiselivsbladene i USA sammen med Conde Nast Traveller og National Geographic Traveller, og har over 900 000 lesere. Her er et utdrag fra juryen sin begrunnelse; ”Juvet er et hotell hvor landskapet ikke bare er en del av utsikten men som en naturlig del av hele stedet.” -Rafael Viñoly (Leisure 2010; InnovasjonNorge 2011).

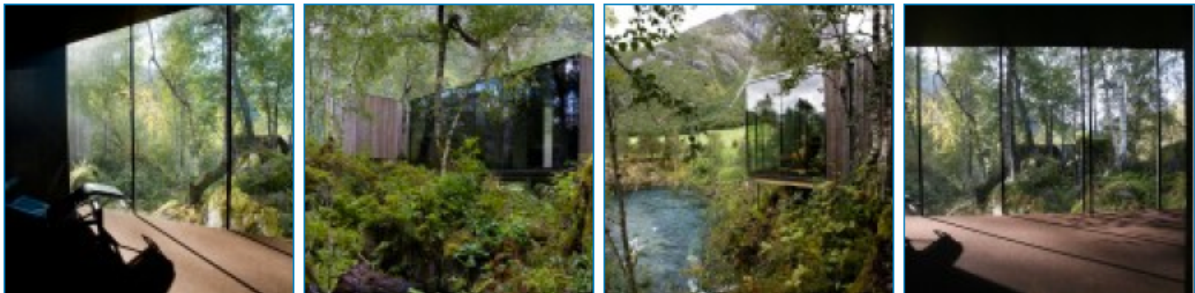
Juvet Landskapshotell vant også reiselivsprisen i Norge 2010; ”Juvet Landskapshotell har vært både kreativ og nyskapende i utvikling av bedriften. De sju rommene til hotellet ligger pent plassert på påler i terrenget, fantastisk panoramautsikt og med naturen som nærmeste nabo” (InnovasjonNorge 2011).

Arne Aambakk, styreleder i Møre og Romsdal Reiseliv, sa blant annet følgende i sin tale ved overrekkelsen: ”Som turist er vi på jakt etter det særegne, det unike når vi skal velge reisemål. Kombinasjonen røtter i tradisjonene og spennende arkitektur, gjør nettopp denne bedriften helt unik. Jeg tror vi helt trygt kan si at ”det finnes ikke maken.”

” Dette er en eksemplarisk utnyttelse av norsk terreng og landskap i utviklingen av et norsk reiselivsprodukt. Knut Slinning har satset offensivt, og står som et forbilde for andre som ønsker å være innovative i Norge” , sier Per-Arne Tuftin om vinneren (InnovasjonNorge 2011).

Landskapshotellet er bygd av lokale håndverkere uten store inngrep i naturen. Gründeren har et sterkt fokus på lokal verdiskaping gjennom bruk av kortreist mat og samarbeid med lokale aktivitetsselskaper. ”Reiselivsprisen er en bekreftelse på at det lønner seg å tenke annerledes i utviklingen av nye reiselivsprodukt, og at det er mulig å skape en turistattraksjon også i utkanten av utkant Norge”, sier Gründeren Knut Slinning på Innovasjon Norges hjemmesider.

Og det er bare ett norsk hotell som har fått plass på The Sunday Times’ liste over verdens hotteste: Juvet Landskapshotell (Juvet 2011).



Som vi var inne på tidligere i kapittel 2.6.4. introduserte Kamfjord reiselivets paradoks; at er at det som har høy opplevelsesverdi ofte har liten pengeverdi (Kamfjord 2001) . Juvet har laget noe som er en attraksjon i seg selv, hvor folk må betale for en overnatting eller middag/lunsj for å oppleve attraksjonen, men hvor plasseringen i naturen er det avgjørende for valget.

Dette er et eksempel på et sted som har tatt trenden miljø og nærhet til natur på alvor. I det enkle men luksuriøse har de plassert ut 7 ”bokser” i naturen som nå får stor oppmerksomhet både nasjonalt og internasjonalt. Juvet landskapshotell har også klart dette med den personlige touchen, alle kommer hjem til gården på frokost (Juvet 2011).

Som vi vil se mer til i resultatdelen senere i rapporten, er natur det Norge er mest kjent for, og vår helt klare styrke sett fra attraksjonsperspektivet i reiselivet (Finne 2010).

# 3 Metode

## 3.1. Forskningsdesign

Metodologi handler om hvilke verktøy man bruker for å oppnå viten om noe. Valg av metode er avhengig av hva du ønsker å oppnå viten om (Ryen 2002). Anne Ryen sier at valg av metode er et valg forskeren selv må ta, og at det ikke er noe vitenskapsteorien kan gi svar på. Videre sier hun at man bør velge den metoden som passer best til problemstillingen man har.

Forskningsdesign er en mal for hvordan en undersøkelse skal utføres, fra forskningsspørsmålet til resultat. Det deles gjerne opp i 3 hovedkategorier; Eksplorerende, deskriptivt og kausalt design. Valg av disse har med hvor godt man kjenner fenomenet, ressurser som tid og penger er avgjørende for hva man velger (Johannessen ; Tufte P.A 2006).

En annen måte å si det på er at metodevalg er valgene av måten man best kommer frem til svar på sine spørsmål. Med min problemstilling : *”Hvordan kan fremtidens hotell utvikles?”* ønsker jeg å søke viten om et fenomen jeg ikke er godt kjent med. Det mest nærliggende blir da å gå for et eksplorerende forskningsdesign, da det anbefales i tidelig fase, og heller bygge videre på forskningen med deskriptivt og kausalt design senere (Johannessen ; Tufte P.A 2006) . Tid og penger har også en stor rolle i dette, og jeg har begrenset med begge.

### 3.1.1. Datainnsamling

Under datainnsamlingen er det enten primærdata; data som er samlet inn spesielt for den undersøkelsen man gjør, eller sekundærdata; data som er samlet inn til andre formål – man benytter seg av. I noen sammenhenger er det hensiktsmessig med begge deler (Ryen 2002). I denne oppgaven benytter jeg meg av både primær- og sekundærdata. I enkelte tilfeller ønsker man å se dypere i noe spesifikt som eksisterende undersøkelser ikke omtaler, og da kan egne primærdata gjerne gjennom dybdeintervju av utvalgte personer gi et større bilde, noe jeg har funnet hensiktsmessig å gjøre.

### 3.1.2. Spørreundersøkelser

Jeg har fått tilgang til flere gode *nye* markedsundersøkelser fra Innovasjon Norge. I utgangspunktet har man en høy grad av troverdighet til ”proffe undersøkelser”, men man må allikevel ha i bakhodet at ”proffe selskap” også gjøre feil. Det man spesielt kan stille spørsmål ved , er i hvilken grad det er overførbart til lignende fenomener og mitt konkrete formål (Johannessen ; Tufte P.A 2006).

### **3.1.3. Dybdeintervju og kartlegging av behov**

Under jobbing med oppgaven kom jeg frem til tre hovedsegmenter for ”fremtidshotellet”, med reiseliv som paraply, nærmere bestemt kurs/konferanse, selskap/bryllup og temareiser. Det er det disse jeg ønsker å skaffe markedsinformasjon om.

Jeg har som en del av oppgaven, gjennomført flere dybdeintervju, kvalitative intervju. Det kvalitative intervjuet har til hensikt å få frem informantenes oppfatninger og meninger om et bestemt fenomen, for så å fortolke dem. (Johannessen ; Tuft P.A 2006)

## ***3.2. Markedskunnskap om ”Hva er attraktivt med Norge som ferieland”***

Jeg har funnet mye god markedsdata på reiselivssidene til Innovasjon Norge (InnovasjonNorge 2011). Jeg ønsker å se nærmere på dette med motivasjonen for å reise til Norge, fra landene som oftest reiser hit; Sverige, Danmark, England, Frankrike og Tyskland. Mitt mål med dette var å kartlegge hva de anser som unikt og attraktivt med Norge, for å kunne bruke dette i utviklingen av hotellet.

Optima undersøkelser ble foretatt på oppdrag fra Innovasjon Norge i 2009, der målet for undersøkelsene var å optimalisere markedsstrategien i Sverige, Danmark, England, Frankrike og Tyskland. Mitt ønske var å få økt kunnskap om hvilke behov, ønsker og interesser potensielle norgesturister har. For å få frem dette er det gjennomført en kartlegging av dagens situasjon, med blant annet økonomi, reisevaner og reiselivstrender. Deretter er det gjennomført en kvantitativ undersøkelse. Hensikten med den kvantitative undersøkelsen er å avdekke interessen for ulike ferieformer i Norge, hvilke aktiviteter som er aktuelle under hver ferieform, hvilke motiv som er viktige, samt barrierer mot å reise på ferie til Norge. (Optima 2009) Jeg kunne også benyttet informasjon om hvorfor nordmenn ferierer i Norge, men jeg anså ikke det som like relevant, da informasjonen jeg ønsker om folk i Norge går mer på kurs/ konferanse, bryllup og temareiser.

Jeg har i tillegg brukt sekundærdata fra Statistisk Sentralbyrå og andre kilder som vil bli navngitt etter hvert som de presenteres.

## ***3.3. Markedskunnskap om businessreiser***

### **3.3.1. Spørreundersøkelse business**

Jeg fikk tilgang til en veldig god og relevant undersøkelse om mitt tema ”businessreiser”. På oppdrag fra Innovasjon Norge, har Synovate Norge, tidligere Markeds- og Mediainstituttet

(MMI), gjennomført denne undersøkelsen for å kartlegge viktige sider ved prosesser rundt virksomheters valg av steder for eksterne møter, kurs og konferanser. Således er det kartlagt adferdsmønstre i dette markedet og spesielt hvilke krefter som virker inn når steder velges. Innovasjon Norge ønsket å se på småbedriftene i prosjektet "håndplukket" sine sjanser i businessmarkedet når de laget denne undersøkelsen, derfor er den veldig relevant for denne oppgaven. (Til informasjon er "håndplukket" utvalgte steder av VisitNorway som defineres som "ekte og autentiske steder til møter, kurs og konferanse, der du kan oppleve kultur og tradisjoner på en ny og spennende måte". (For mer om håndplukket se [www.visitnorway.com/no/Historier/Handplukket](http://www.visitnorway.com/no/Historier/Handplukket) ))

Denne undersøkelsen ble gjennomført pr. telefon i tidsrommene 29. juni-2. juli og 5.- 13. august 2010, da ble det intervjuet til sammen 431 personer innenfor næringslivet, organisasjonslivet og offentlig forvaltning som i kraft av sine stillinger har avgjørende innflytelse på virksomhetens valg av sted for eksterne møter, kurs og konferanser. Utvalget av bedrifter, organisasjoner og offentlige etater ble trukket fra Telenors bedriftsregistre, basert på næringskoder (Synovate 2010).

### **3.3.2.Dybdeintervju business**

Jeg har utført dybdeintervju av tre ledere, i små og mellomstore bedrifter på Østlandet. Disse tar med ansatte i bedriftene sine ut på kurs/konferanse/samlinger. Gjennom dybdeintervjuet ønsker jeg å se hva de legger vekt på for å få en dypere innsikt i fenomenet "businessreiser". De tre som ble valgt kommer fra forskjellige bransjer; advokatbransjen, konsulentbransjen og bilbransjen, de har internasjonale kunder, og en omsetning på over 10 millioner kroner. Grunnen til at jeg ikke intervjuet flere innen dette segmentet var på grunn av tid, og at jeg allerede hadde en god oversikt store deler ved fenomenet fra undersøkelsen til Synovate. Spørsmålene som ble stilt var åpne spørsmål, valgt for å komplimentere kunnskapen fra Synovate, for å gi undertegnede et mest mulig helhetlig bilde av "businessreiser". Før spørsmålene ble formulert satte jeg meg nøye inn i resultatene fra Innovasjon Norge sin undersøkelse utført av Synovate, om kurs/konferanser på eksterne steder. Det jeg ønsket dypere innsikt i etter kunnskapen fra Synovate, var blant annet mulighet for "å få de ut av eget kontor oftere", "om de kunne tenke seg eksklusive avtaler med ett sted", "hva som var viktige faktorer ved et slikt sted" og til slutt " hva de synes om konseptet *business i naturen*".

### ***3.4. Markedskunnskap om bryllup***

Som du leste i trendanalysen i teoridelen er det stort fokus på bryllup om dagen. Tallene fra Statistisk sentralbyrå er høye, og penger brukt på bryllup er stigende. Dette er et segment som vil kunne fylle opp weekendbelegget på hotellet og er i harmoni med kurs/konferanse segmentet. For å kunne tilpasse stedet til hva som er viktig for å holde bryllup måtte jeg både snakke med hva profesjonelle selskapslokaler i bransjen la vekt på, og ikke minst de som har/ skal gifte seg, ser etter. Innenfor segmentet ”bryllup og selskaper” har jeg gjennomført intervjuer med to bruder, en på 25 år og en på 35 år, og en kommende brud (28 år), samt hatt intervju med 2 selskapslokaler i bygda, Villa Fridheim og Best Western Sole Hotell. Brudene ble valgt ut fra personlig kjennskap, og selskapslokalene etter hva som har best belegg i regionen. Jeg ønsket å få innsikt i hva som var viktig på steder man vurderte å gifte seg, og hvordan prosessen før man bestemte seg var. Hva var viktig underveis, og hvor lang tid frem var det man planla bryllup? Betalingsvilligheten hadde jeg fått en viss innsikt i gjennom tall fra SSB, men ikke hva det innebar. Jeg var også interessert i å vite fra selskapslokalenes del om dette var et attraktivt segment, og gjenkjøpsraten på andre typer selskaper, samt flere bookinger av gjester som var i bryllup.

Påliteligheten (reliabiliteten ) ved en kvalitativ undersøkelse er vanskelig å måle, da det ikke benyttes strukturerte datainnsamlingsmetoder og forskeren selv er med på å danne datagrunnlaget. (Johannessen ; Tuft P.A 2006) Det hensiktsmessige med undersøkelsen var å skaffe en dypere innsikt i hva som rørte seg innenfor segmentene når det kom til hva som var viktig for kundene.

### ***3.5. Markedskunnskap om temareiser***

Jeg har som nevnt innledningsvis studert naturbasert reiseliv parallelt med denne masteren. Gjennom mange forelesninger og utflukter, samt tidsskrifter og bøker i fagene; kommer trenden med temareiser ofte opp igjen . At kunder ønsker skreddersøm på sine reiser, og fordype seg i sin hobby, er et voksende marked. For å få enda tydeligere signaler på dette, og hva gjester på temareiseturer la vekt på, valgte jeg å gjennomføre korte intervju på reiselivsmessen på Lillestrøm i 2011. Jeg spurte aktører som solgte reiser om jeg kunne spørre dem om temareiser i 5 minutter og fikk på denne måten innsikt i og kunnskap om temareiser sett fra bransjen sin side. Jeg spurte også et par av kundene som stod og så på temareiser hvorfor de vurderte å reise på slike reiser og hva de anså som viktig med det. Jeg har selv vært



på både ski-, ride-, sykkel- og mat- temareiser gjennom studier og privat, så jeg hadde allerede litt innsikt i noen av kjernefaktorene for hva man legger vekt på i temareiser

### ***3.6. Overføring til resultatdelen***

Jeg ordnet ikke godkjenning til å gjengi navn på respondentene på forhånd, så jeg har valgt å holde de fleste anonyme, også fordi denne oppgaven blir offentliggjort etterhvert.

Jeg har funnet det hensiktsmessig å lage en oppsummering av intervjuene innen business og bryllup i resultatdelen, en generell oversikt over hva intervjuobjektene kom med utover det jeg hadde fått frem i spørreundersøkelsen. De andre resultatene av intervju og spørreundersøkelsen vil komme underveis, med egne kilder.

Noe av det viktigste metodemessig er hvordan jeg har valgt å bruke resultatet fra intervjuobjektene inn i utviklingen av hotellet. Metoden jeg brukte for å få til dette beskrives i neste avsnitt.

### ***3.7. Metode for å omgjøre markedsdata til kundebehov.***

Metoden jeg anvendte for å bruke kunnskapen jeg har tilegnet meg gjennom intervju, spørreundersøkelser med mer, er å se på utsagnene og svarene de kommer med; Dette definerer jeg som "Kundens stemme" og kan i neste omgang omgjøre det til konkrete brukerkrav, eller kundebehov. I "Blue ocean strategy" påstår de at *kundeundersøkelser* ikke er veien å gå for å finne frem til blå hav. Undersøkelser viser at kundene sjelden klarer å forestille seg hva de egentlig ønsker. Innsikten deres går i retning av å få "mer for mindre", og det de vil ha mer av er produkter og tjenester som bransjen allerede har (Mauborgne 2010). På den andre siden sier de at du må kjenne til hva kunden ønsker, hva den setter pris på, derfor velger jeg å benytte meg av følgende metode for å anvende markeds kunnskapen min konstruktiv på vei mot å svare på problemstillingen "hvordan utvikle fremtidens hotell."

#### **3.7.1 Identifisere kundebehov**

Dette er en metode jeg har fra boken "Produkt Design and Development" (Eppinger 2003), en bok som blir brukt mye i produktutvikling. Boken introduserer en femtrinnsprosess hvor man begynner med å

- 1) Samle rådata fra kunder, gjennom nettopp; intervju, fokusgrupper, eller observere produktet i bruk.

2) Deretter gjør man om rådata til ”kundebehov”, mens man passer på å

- Utrykke brukerkrav i form av hva produktet skal gjøre, ikke hvordan det kan gjøre det
- Utrykke kundebehov like presist som rådataene gjengir dem, for å ikke miste informasjon.
- Bruk positive , ikke negative uttrykk
- Utrykke brukerkravet som en egenskap
- Unngå ordene må og burde.

(Eppinger 2003)

3) Etter man har gjort dette, setter man behovene inn et system. Boken foreslår å benytte post it –lapper og gruppere dem, før man finner sine ”labels ( ord/ egenskaper) . Her ”koker man ned” fra veldig mange til få.

4) Så skal man vekte disse i relativ viktighet for kunden. Dette er viktig for å vite hva som var det mest essensielle for kunden. Dette kan enten ”teamet” som jobber med oppgaven gjøre, basert på erfaring, eller man kan sende ut en kundeundersøkelse hvor man ber dem om å vekte det. Dette blir som regel bestemt ut fra hvor god tid man har. Jeg velger å vekte viktigheten selv, men om jeg hadde hatt mer tid ser jeg det som en bedre måte å sende ut til de man har hatt kontakt med.

5) Punkt fem er å reflektere på resultatene og prosessen, og det er her man stiller seg de kritiske spørsmålene til hvor flink man var i prosessen og hvordan man kan benytte dette for å utvikle produktet sitt (Eppinger 2003).

### ***3.8. Metode for å omgjøre kundebehov til egenskapene ved fremtidens hotell***

Videre fra Eppingers femtrinnsprosess har jeg nå vektete kundebehov. Ved hjelp av å bruke Blue Ocean Strategy sine fire handlingsrammer : Fjerne, redusere, øke og legge til ( Figur 1) , vil jeg bryte ned bransjen ” hotell”. Dette ved hjelp av resultatene fra Eppingers prosess for å finne kundebehov og gjennom innovasjonskildene og kreativ tenkning, ved å holde et fokus på trender i tiden. Målet er å utvikle fremtidens hotell. Utfallet av dette, som for undertegnede er det viktigste utfallet av masteroppgaven, er i resultatdelen kapittel 4.4.

### ***3.9. Metode for å kvalitetssikre resultat***

Resultatet av det som ble beskrevet i de to foregående avsnittene vil jeg så sette inn i Kvalitetshuset leseren ble introdusert til i kapittel 2.7. Jeg vil sette inn kundebehovene i

venstre kolonne, og produktegenskapene i ”øvre rekke”. Så vil jeg sette inn score som forklart i 2.7. etter hvor godt kundebehovene og produktegenskapene matcher hverandre. I tillegg til å være med å utvikle et produkt, har også kvalitetshuset en kvalitetsikrende funksjon, ved å vise korrelasjonene mellom kundebehov og produktets attributter ser man om man ”treffer” på det man ønsker å få til. Dette vil presenteres i resultatdelen kapittel 4.5.

## 4 Resultat

Jeg satte meg noen rammer for å ikke gripe over for stort område når jeg startet med utviklingen. Jeg må ta de riktige tingene først, og se det store bildet.

Jeg vil skape mitt eget blå hav- en bedrift som det ikke finnes maken til . Og som vi ser fra teoridelen om innovasjon, betyr ikke det at jeg trenger å komme med et ”nytt grunnstoff” for å ha en innovativ ny bransje, det trenger ikke være radikalt endende enkeltelementer, men det sammensetningen må være ”radikalt” i forhold til hva som finnes ; ”Kjente ressurser satt sammen på nye måter. ” (Ystad 2010)

Som nevnt i eksemplet i teoridelen (kapittel 2.9) vant Juvet landskapshotell med enkle bokser satt inn i vakker ”avsides natur”, 1.plass i London Times sin kåring av ”Where to go in 2010” . Hvordan vil da et hotell som overgår det i alle retninger kunne bli?

Jeg vil her som forklart i metode kapitlet først presentere resultatene av markedsdata, gjennom spørreundersøkelser fra Innovasjon Norge, og et enkelt sammendrag av mine dybdeintervju innenfor segmentet business og bryllup.

Deretter vil jeg sette inn resultatene av min femtrinns kundebehovs analyse i kvalitetshuset, og så ” bryte ned” bransjen ”hotell” gjennom Blue Ocean sine fire handlingsrammer. Alt dette er basert på markedets ønsker, trender i tiden, teori og innovasjonskildenes aktive hjelp ved å se ting i sammenheng.

Madsen sier at i mange tilfeller ønsker bedriftene å utvikle opplevelseskonsepter som ikke kundene tideligere har sett, og det kan da være svært vanskelig for kunden å forestille seg hva opplevelsen reelt er , og hvilken opplevelsesverdi det kan gi dem. Man kan allikevel få gode innspill innen fokusgrupper og dybdeintervju (Madsen 2010) . Det Madsen sier bygger opp under det Blue Ocean mener med at” kundene ikke vet hva de vil ha” og at det de ønsker er ” mer for mindre” (Mauborgne 2010) .

### ***4.1.Markedskunnskap***

Under arbeidet med denne oppgaven har det staket seg ut et par hovedsegmenter til å være på hotellet; kurs / konferanse , selskaper/bryllup og noen former for temareiser. Diskusjonen om hvorfor dette er passende segmenter ser du i kapittel 5.2.2.2. .

Først litt om grunnen til at utledninger reiser til Norge, for å få innsikt i hva folk ”utenfra” anser som spesielt og unikt med Norge, og hva som gjør akkurat Norge til et eksklusivt ferieland.

#### **4.1.1. Hvorfor reiser utlendinger til Norge?**

Man kan ikke sitte i lille Norge og tenke på kun Norge som marked. Skal man lykkes i dag, må man være ”born global” (Madsen 2002). Her er et sammendrag av hva de forskjellige landene la til grunn for å reise til Norge.

**Svenskene ønsker :** De seks motivene som er viktigst for svensker som ønsker å feriere i Norge neste tre år, uavhengig av form for ferie, er ”Jag vill uppleva den vackra norska naturen”, ”Jag vill dela upplevelser med de jag reser tillsammans med”, ” Jag vill resa i ett land som är tryggt och säkert”, ”Jag vill komma bort från vardagen och min dagliga verksamhet”, ”Jag vill komma nära naturen” og ”Jag vill resa och se många nya platser”. De største barrierene mot å reise på norgesferie handler om pris, men mange mener de mangler kunnskap om hva en kan se og gjøre i Norge, og hvor en kan reise i Norge (Optima 2009).

**Engelskmennene ønsker:** De seks motivene som er viktigst for briter som ønsker å feriere i Norge neste tre år, uavhengig av form for ferie, er ”I want to travel and see lots of new places”, ”I want to travel to a country that is safe and secure”, ”I want to experience a new country / new culture”, ”I want to get away from everyday life and my daily tasks”, ”I want to unwind, rejuvenate and get more energy” og ”I want a unique and different holiday” (Optima 2009).

**Franskmenn ønsker:** De seks motivene som er viktigst for franskmenn som ønsker å feriere i Norge neste tre år, uavhengig av form for ferie, er ”I want to experience a new country / new culture”, ”I want to travel and see lots of new places”, ”I want to experience beautiful Norwegian nature”, ”I want to get away from everyday life and my daily tasks”, ”I want to do and experience a wide range of things” og ”I want a unique and different holiday” (Optima 2009).

**Danskene ønsker:** Dansker på ferie i Norge ønsker å komme tett på naturen. De vil se og oppleve vakker norsk natur, og det er et vesentlig element i alle ferieformer. Samtidig er det svært viktig å være sammen med dem en reiser sammen med, uansett om det er familie, venner, storfamilie eller partner. Danske turister ser på den norske naturen som en fin ramme

for å komme tett på hverandre. For den potensielle danske norgesturist handler det hovedsakelig om å komme tett på: Tett på naturen, tett på hverandre gjennom felles opplevelser i naturen (Optima 2009).

**Tyskere ønsker :** Ferie ved sjøen er mest populært blant tyskere som reiser utenlands. Majoriteten av tyskerne foretrekker en ferie med et lavt aktivitetsnivå. Det tiltrekker turister som er opptatt av å oppleve Norge og tilbringe ferien tett på naturen. Viktigste årsak for valg av ferie i Norge er ønsket om å oppleve ro og harmoni, avslapning og sosialt samvær i vakre, naturkjønne omgivelser (Optima 2009).

#### **4.1.2 .Resultat av undersøkelse i kurs og konferansemarkedet.**

Her kommer resultatene av spørreundersøkelsen om businessreiser for eksterne møter, kurs og konferanser du leste om i metodekapitlet 3.3.1.

- I gjennomsnitt har virksomheter som er med i undersøkelsen ca. 10 møter, kurs eller konferanser i eksterne lokaler i løpet av et år. Antallet varierer lite mellom offentlige etater, bedrifter og organisasjoner.
- Nær halvparten av virksomhetene har rammer og krav knyttet til valg av sted, særlig budsjettrestriksjoner, reiserestriksjoner og at man skal benytte steder man har fast avtale med. Dette bidrar til at et flertall av virksomhetene bare veksler mellom noen få steder når de har arrangement.
- Ledersamlinger, styremøter ol. er den vanligste typen arrangement, deretter kommer kurs og konferanser.
- Et gjennomsnittsarrangement omfatter 40 deltagere og varer 2 dager med en overnatting. Noe over halvparten har bare interne deltagere.
- Akseptabel reisetid til valgt sted er ikke mye over 2 timer. Flertallet av virksomhetene oppgir at de innhenter tilbud fra flere steder før de velger sted. Bestilling skjer minst en måned før arrangementet. Kun 10 % bruker ekstern hjelp ved valg av sted.
- Beliggenhet og pris er de dominerende årsaker til valg av sted. Referanser og anbefalinger betyr mye og ikke minst forslag fra egne ansatte veier tungt.
- Viktige egenskaper for stedet som blir valgt er dyktig vertskap og betjening, teknisk utstyr og at alle deltagere får eget rom med bad det som flest er opptatt av

(Synovate 2010)

### **4.1.3. Resultat av dybdeintervju**

Det kom mange spennende svar frem under mine dybdeintervju. Hensikten var ikke å sammenligne svarene jeg fikk, men å få mer kunnskap om fenomenet jeg undersøkte. Her presenteres kun et kort sammendrag av de intervjuene jeg hadde med samme formål; å skaffe viten om kurs/konferanse og bryllup. Resten av resultatene fra de andre dybdeintervjuene kommer plassert rett inn i diskusjonsdelen.

#### **4.1.3.1. Businessreiser**

Her intervjuet jeg tre ledere på to mellomstore og en stor bedrift på Østlandet. Jeg valgte bedrifter som jobber hovedsakelig i Norge, men som også har internasjonale kunder. Det jeg lurte på var blant annet mulighet for ”å få de ut av eget kontor oftere”, ” om de kunne tenke seg eksklusive avtaler med et sted”. ”Hva som var viktige faktorer i et slikt sted”, ” Hva de syntes om konseptet ” business i naturen” .

Et gjentagende svar var at når de var på businessreiser ønsker de GOD og rask oppfølging, fleksible og løsningsorienterte og hyggelige ansatte på hotellet. En av de mest interessante svarene jeg fikk var at det av de sa at var ønskelig på en businessstur var ; ”vi vil gi de ansatte en opplevelse de ikke ville vært i stand til å få på egenhånd.” Lederen eksemplifiserte at de en gang hadde fått åpnet et museum for middag og show, noe museet ”aldri” gjorde.

Det var et gjennomgående svar at de ønsker ikke kjøre spesielt langt, samme tidshorison som på undersøkelsen fra Synovate; helst ikke mer enn 2 timer kjøring hvis det ikke var noe veldig spesielt.

At det tekniske fungerte godt var viktig og at det gjennomgående var et profit opplegg. Alle de tre spurte hadde internasjonale kunder, og ønsket å kunne vise de noe ”skikkelig norsk” som i tillegg var moro for de som var ifra Norge. Den ene sjefen nevnte at det var viktig å ha noe ”utomhus” en av kveldene, hvis det var flere kvelder, for å få variasjon. Det ble herunder nevnt lokal mat, som var viktig både ovenfor internasjonale kunder, egen interesse og miljøfyrtårn etikette.

De likte at det var litt eksklusivt, og helst skjermet fra resten av gjestene på hotellet de var, så de fikk følelsen av å være litt for seg selv.

Med spørsmål på nærhet til naturen, var alle tre selskapene miljøfyrtårn sertifisert og veldig positive til konsepter på hotellet med natur som tema. Å ha møter mest mulig i naturen mente de var sterkt motiverende for den kreative sans og ikke minst spennende. På spørsmål om

eventuelle faste avtaler, en slags ”timeshare” var alle selskapene i utgangspunktet meget positive til dette.

Alle de tre sa at de selv personlig hadde stor innvirkning på valg av sted, og at de fikk preferansene sine fra steder de hadde vært privat, eller blitt anbefalt av andre, venner og andre kollegaer i nettverket sitt. En hadde opplevd stor telefon og mail pågang fra bedrifter i diverse bransjer etter det var en avisartikkel om at de hadde hatt en stor samling på et navngitt hotell i en regional avis.

#### **4.1.3.2. Bryllup**

Her intervjuet jeg to bruder som *har* giftet seg, en som *skal* gifte seg, og to selskapsansvarlige på selskapslokalene i bygda.

Jeg ønsker å finne ut hva som var viktig på steder man vurderte å gifte seg, og hvordan prosessen før man bestemte seg var. Hva var viktig underveis, og hvor lang tid frem var det man planla bryllup? Betalingsvilligheten hadde jeg fått en viss innsikt i gjennom tall fra SSB, men ikke hva det innebar. Jeg var også interessert i å vite fra selskapslokalenes del om dette var et attraktivt segment, og gjenkjøps raten på andre typer selskaper, samt flere bookinger av gjester som var i bryllup.

Det gjennomgående viktigste punktet er at BRYLLUP ER VIKTIG! Det er ” den viktigste dagen i livet ” til de innoverte, og de vil at det skal bli perfekt. Her er det viktig at man strekker seg langt for å innfri ønsker, da selv et ønskes som kan i manges øynes ansees som uviktig, er viktig for bruden. Det er ofte bruden selv man har kontakten med i all hovedsak, da det er hun som styrer planleggingsfasen. Det gjennomgående svaret fra selskapslokalene var ” vær serviceminded og la det meste være mulig så blir de ( brudeparet) veldig fornøyde.”

Mange er opptatt av lokal mat, og litt eksklusiv mat , sier lederen på det ene selskapslokalet. De ønsker også en flott brudesuite i nærheten. Alt planlegges fra 1,5 år i forvegen, og det meste av hovedlinjene i bryllupet er på plass innen 6 mnd før selve dagen, noe som gjøre det enkelt å planlegge frem mot bryllup.

Brudene er opptatt av at gjestene har det bra, og at de også kan ha overnattingsmuligheter i nærheten om det er langt å kjøre hjem. Ofte ordner brudene selv pynt fra alle typer nettsteder i verden, men ønsker en base med fint dekketøy og lysestaker og duker på stedet.



Selskapslokalet Villa Fridheim sa de hadde stort gjenkjøp av folk som både hadde giftet seg der, på andre selskaper senere( bursdager til andre i familien) og andre gjester som booket eget bryllup på Villa Fridheim etter å selv ha deltatt i bryllup der. Selskapsansvarlig på Villa Fridheim mente dette hadde mye med høy grad av service, profesjonalitet og at det var et annerledes bygg.

### **4.3. Resultat kundebehov**

Som nevnt i metodekapitlet 3.7 har jeg her gjennomført Eppingers fremtrinnprosess for å finne kundens stemme og gjort det om til brukerkrav. Jeg finner det uhensiktsmessig å presentere alle kundeutsagnene på de første trinnene av utvelgelse, da vi er interessert i hva det har ”køkt ned” til.”. ” For å illustrere for leseren er ” godt å komme vekk fra byen” , ” muligheter for å være i naturen”, ” være ute på dagtid, ikke bare foran dataskjermen” og ” rolig omgivelser” samt mange flere, eksempelvis utsagn under paraply brukerkravet ” Mest mulig i naturen” .

De 10 brukerkravene som overføres til kvalitetshuset fra nå vil ligge under **Demanded Quality** (a.k.a. "Customer Requirements" or "Whats") og er:

- Mest mulig i naturen
- Miljøvennlig
- Serviceminded
- Proft og tilrettelagt
- Personlig / Privat
- Eksklusiv
- Lokal mat og tradisjoner
- Annerledes
- Ektehet
- Nærhet

Som nevnt var det under utarbeiding av brukerkravene ifølge Eppinger en del krav , dette er de samme som kravene for å passe i kvalitetshuset. Det viktigste er å bruke positive uttrykk og at brukerkravene skal være uttrykt som egenskaper ved produktet eller produktets bruk (Eppinger 2003) (Qvenhild 2009).

#### ***4.4. Resultat av å bryte ned bransjen ”hotell”- de fire handlingsrammene***

Her bruker vi ” de fire handlingsrammene” fra Blue Ocean Strategy for å skape et nytt syn på hva fremtidens hotell kan innebære. Hva er det å ta tak i ved hotellbransjen? Hva må fjernes, reduseres, økes og legges til for å kunne skape et unikt sted du ikke finner andre steder, basert på hva markedet vil ha, og hvilke trender som utspeiler seg? I den følgende teksten vil du se at jeg har brutt ned hotellbransjen og vært kritisk og kreativ ved aktiv bruk av innovasjonsskildene og med **vekt på kundekravene**, og ikke minst trendene. Ved bruk av de fire handlingsrammene som presenteres i Blue Ocean Strategy har vi fått inn mange nye og redusert flere elementer.

##### **4.4.1. 1) Hvilke faktorer som blir tatt for gitt i bransjen , bør fjernes?**

*Her blir vi tvunget til å overveie hvilke faktorer selskapene i bransjen lenge har konkurrert om men som bør fjernes. Av og til er det grunnleggende forandring i det kundene verdsetter i forhold til hva som tilbys, men bedrifter som bare er opptatt av å sammenligne seg med konkurrenter ser ikke dette.*

- **”Alle kan komme”**

Et av kundekravene våre var ”eksklusivitet” og ”personlig / privat”. Hvis man skal sette dette på spissen kan man se på generelle tilgjengeligheten med meget skarpe briller . De fleste hotell holder åpent og lar alle komme innom å booke ”last minutt” , og det kan ha sin verdi, men her ønsker jeg å heller bli spesielt god på et par segmenter, og ofte la de ha stedet eksklusivt for seg selv. Segmentene må som nevnt i teoridelen ikke krasje. Jeg har funnet 3 hovedsegmenter som jeg mener vil passe veldig godt sammen:

- 1) High-end business segmentet – hovedsaklig ukedagene
- 2) Bryllup/selskaper – helger.
- 3) Temareiser – mat og sykkel/riding - sommerhalvår ukedager, da business har ferie

Dette utdypes ytterligere i kapittel 5.2.2.2.



- **Penger brukt på reklame og brosjyrer.**

Kundebehovene ”serviceminded” og ”personlig/ privat” samt ”proft og tilrettelagt” gikk mye på kommunikasjon med stedet. I den verden vi lever i nå er det en ny type markedskommunikasjon som er fremtreende ; og det er sosiale medier. (SeremoConsulting)

De fleste bedrifter annonser og har brosjyrer. Det er meget pengekrevenne, og er ifølge Børre Berglund som jobber som eksternkonsulent for Innovasjon Norge feil bruk av penger og energi i den verden vi lever (Berglund 2011) . Vi skal satse all markedsføring på sosiale medier og direktekommunikasjon, og utover det bli kontaktet av andre media for redaksjonell omtale. For å kunne begynne med ”fult” hus fra dag 1, og ha goodwill og en positiv ”vibe” rundt i miljøene, vil vi benytte oss av de sosiale medier for å starte en ”forhåndsbuzz” som er positiv og troverdig (Berglund 2011). Hvis vi inviterer de 3 mest populære bloggerne innen hver ”kategori” fra mat til bryllup, business , arkitektur og reise, og inkluderer dem på en måte som får de til å få eierskap til konseptet og skrive positivt om det, vil det ha en helt annen troverdighet enn alle penger brukt på reklame. Vi ser jo både på bloggernes makt og på hvor lett ting som ” er nytt og kult ” sprer seg i sosiale medier (Berglund 2011).

#### 4.4.2. 2) Hvilke faktorer bør reduseres godt under bransjestandard?

*Her må vi vurdere hvilke varer eller tjenester som er overutviklet i kampen om å slå konkurrentene. Man må passe på å ikke øke kostnadene uten å øke nytten.*

- **Antall rom.**

De fleste hotell har mange rom, og plass til mange. Under prosjektering av nye bygg dimensjonens de fleste for store events. Men hvis vi heller vrir det litt andre veien så kan vi tenke at vi skal redusere antall rom ,for å virke mer ”eksklusivt”, som var en av våre kundebehov. På den måten vil det også bli mer ”personlig og privat”, når en gruppe kan leie hele stedet. Gjennom et intervju med en hotellsjef fikk jeg vite at man får vesentlige stordriftsfordelene ved å ha 50 rom i stedet for 30. Hvis man har 30 rom har man i praksis samme variable utgifter som ved 50, så han anbefalte meg det (Alsvik 2011) .Det godt argument, og 50 rom er fortsatt et ”lite” hotell. Såpass må man også ha for å kunne ha de nærmeste gjestene i et brudefølge , og hvis en

mellomstor bedrift ber med seg internasjonale gjester; forretningsreisende ønsker som vi så i undersøkelsen fra Synvate å ha eget rom.

- **Åpningstider.**

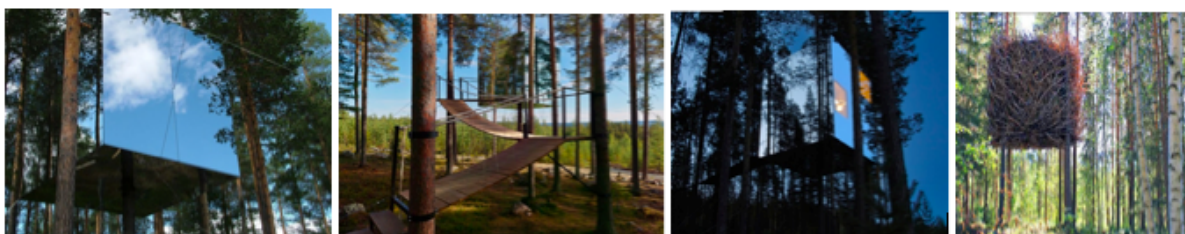
De fleste hotell har åpnet 365 dager, 24 timer i døgnet ( bortsett fra sesong hoteller) . Dette krever mye bemanning og derunder høye lønnsutgifter (Alsvik 2011). Hvis man ”kun” holder åpnet når man har bookinger, og kun drifter hotellet når det faktisk er folk der, ville man kunne spare ekstremt mye variable kostnader. For de ansattes del vil de kunne få en ” grunnlønn” pluss tillegg for når de faktisk trengs på jobb, noe som vil kunne skape en fleksibilitet i arbeidstokken og åpne for en fritid som gjør det eksklusivt å jobbe nettopp her, og på den måten tiltrekke seg flinke folk, som igjen er viktig for den personlige faktoren.

#### 4.4.3. 3) Hvilke faktorer bør økes godt over bransjestandard?



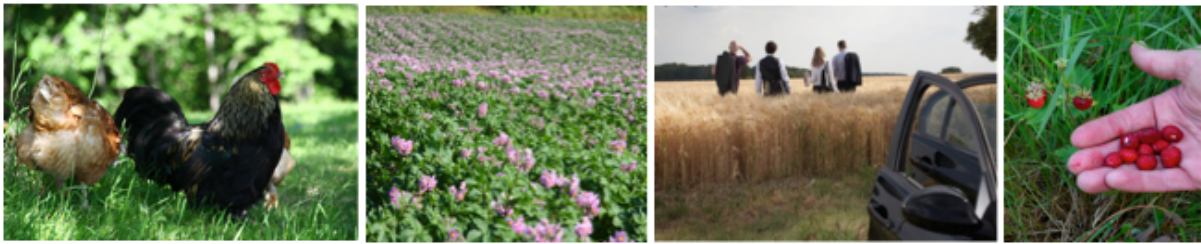
- **Integrert i naturen.**

Etter å ha sett på kundeundersøkelser i inn og utland ser vi at det folk sier er det de ønsker med Norge er *natur!* Mange hotell i Norge snakker om at de ligger ”i naturen” og har god utsikt, men jeg vil trekke dette til et helt nytt nivå, integrere byggene I NATUREN. I både utland og innland er det små elementer av spesielt stilige innredinger i naturen, men tenk å sette dette sammen, og ha et helhetlig konsept, **ekte og norsk, men allikevel helt annerledes!** På Maldivene har de ” under water suits” og det kan man innføre i Norge også, å lage en av suiteene inn i et berg med glassfasade mot fjorden. Jeg vil lage tretoppfytter, en seter og suiter du omtrent ikke ser før du er i dem. Dette ser vi jo også fra eksemplet vårt med Juvet Landskapshotell, som har hatt mye av sin suksess nettopp av denne grunn (Juvet 2011) .

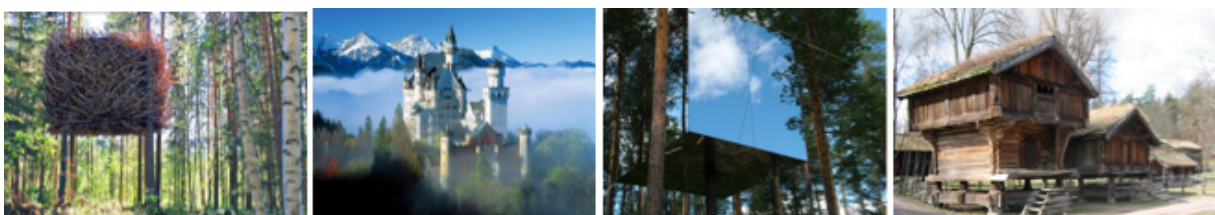


- **Fokus på lokalmat.**

En av kundebehovene var dette med lokalmat og tradisjoner. Det kom tydelig frem fra alle tre segmentene; både business, bryllup og temareiser. Her er mange hoteller flinke til å bruke lokale produkter, men for å trekke dette enda lenger vil jeg ha hele området rundt hotellet som jordbruksland, ”en stor kjøkkenhage” for området, hvor dyr og vekster er lett tilgjengelig ,og hvor businessmenn kan plukke sitt eget egg om morgnen , gi det til kokken for å ha det tok frokost. Dette inngår også i stor grad som et opplevelsesmomentet . Hele oppholdet blir en opplevelse, og vi utfordres på å bruke opplevelsesmåtene i reiselivet på å gi påfyll til alle sansene (Kamfjord 2001). Dette vil også spille sterkt inn på kundebehovene ” annerledes” , ” ektehet” og ”miljøvennlig”



- **Alle rom skal være forskjellige.** Det skal ikke være slik at når man har vært på hotellet en gang, så har man ”vært der”. Flere hotell i Norge har forskjellig interiør på rommene og kaller det i den grad ” forskjellig”, men det ønsker jeg å ta til et nytt nivå, ved å tilby forskjellig bygg. Hotellet skal gjøre det spennende å komme igjen og igjen, fordi det er ikke det samme hver gang; kanskje sov du på en seter eller i en tretopphytte sist, nå kan du sove i suiten under vann eller i Akevittslotttårnet. Det holder ikke å gjøre kundene fornøyde, det er det mange som klarer – vi må begeistre dem! Et gjennomgående problem med dagens kunder er at de er veldig lite lojale. Folk vil se nye ting, og oppleve nye steder sier Kamfjord (Kamfjord 2001). Denne varianten vil til dels kunne mildne det problemet. Det vil også gjøre det ”annerledes” og ”eksklusivt”



- **Sunnhet og helse.**

Dette skal speiles igjen både i maten som servers og i oppfordringer til aktiviteter i nærområdet. I kurs/konferansepakken vil vi legge inn ute aktiviteter som pauseinnslag og det oppfordres til bruk av naturen på alle hold for å styrke fysisk og psykisk helse. Dette er både en ”naturlig” måte å skape et opplevelsesopplegg og dekker kundebehovene i ”lokal mat”, og ”nærhet til natur”

- **Pris.**

Prisen må opp i forhold til bransjestandard. Prising er en viktig faktor i hvor man posisjoner seg i markedet. Hvis man ligger høyt i pris vil folk anse det som et eksklusivt produkt, og vil med det ofte ”legitimere” at prisen er så høy (Kotler 2006). I tillegg er Norge et såpass høykostland at det er veldig vanskelig å få lønnsom drift hvis strategien er kostlandsleder, og i dette tilfellet ville det kunne ødelegge hele imaget til stedet. – ”Dere kommer til å få de rike turistene, folkene som ønsker det lille ekstra” sier Ian Wright (skriver for Lonely Planet og har sitt eget reiseshow) (VGNETT 2011). Dette er ikke et typisk kundebehov kunden ville sagt selv, men gjennom det imaget et dyrere sted gir vil mange ønske å identifisere seg med dette. Med dette kan man også legitimere et proffere og bedre sted, og det blir helt klart mer ”eksklusivt”

- **Oppfølging og personlig relasjon med kunder.**

En stor grunn til hvorfor folk trives på steder, kan jeg lese i bøker, i undersøkelser, og fikk svar på i dybdeintervjuene; **Den personlige faktoren!** De ansatte blir ikke ”tjenere” for gjestene, men mer en hjemmekoselig vert som tar vare på dem. Dette i seg selv vil kunne bli en gjenkjøps faktor, og som vi så i teoridelen så har de ansatte veldig mye å si for imaget til stedet. Hotell kjeden Ritz Carlton har vært veldig suksessfull med dette som differensierings strategi, ved at gjestene skal føle at de kommer ”hjem” (Chrystian Roodriguez 2009).

- **Mer av ” det lille ekstra”**

Ved å bli godt kjent med hva kundene trenger og når de trenger det, kunne man utviklet små overraskelsesmoment som ville gitt ” det lille ekstra” som det snakkes varm om i serviceledelse. Her kunne jeg hatt små tilleggsting utover det som var forventet; hvis vi hadde hatt en fotograf ute på oppdrag, kunne vi sendt bilder av gjesten etterpå tatt under oppholdet. Vi kunne sendt med de en lokalmatsnistepakke, så de ikke dro sultne. Ha en strøken dress klar til neste møte? Alltid hatt sesongens bær i en kurv på rommet ved ankomst. Dette var

faktorer flere nevnte under dybdeintervjuene, og er under kundebehovene ” annerledes”, ”serviceminded” , ” profit og tilrettelagt ” samt ”ektehet”.

- **Lage historiekonsepter** som går på å bruke opplevelsesmetodene i reiselivet i å utvikle et spennende opphold for gjesten. Ved å bruke fokuset på natur og lokalmat kan man gjøre det til en ” gimmik” at man lever i pakt med naturen. Gjестene kan plukke sine egne egg om morgnen, og lære om akevitt produksjon fra potetene på jordene. Fokuset på helhet i kropp og sinn vil gjenspeiles i det med sunnhet og helse og at man er på et bærekraftig sted med fokus på miljø, natur, teknologi, arkitektur og skjønnhet vil bygge selve historien, og igjen gjenspeiles i det imaget gjestene vil gi av seg selv. Gjестene som da kommer, kan ”leve drømmen” og være del i sin egen historie og opplevelse. Ikke minst med bryllupsaspektet, å ha drømmebryllupet på stranden, i hagen eller på akevittslottet vil være en opplevelse av dimensjoner.
- **Ha de stereotypiske norske bygg sammen.**  
Ved å ha alle tingene internasjonale gjester setter pris på i Norge, vil man ha ” alt på et sted”. Hvis man på en arkitektonisk riktig måte klarer å sette sammen en seter, en undervanns suite, flytende suiter, tretoppfytter, et akevitt eventyrslott og om vinteren også ishotell, vil ”alt” internasjonale gjester syntes er eksotisk med Norge være samlet på et sted. Her må man selvsagt være **veldig** forsiktig med at man ikke får ”for mye” så det ser falskt og uekte ut, men det skal være et Landskapshotell over et såpass stort området, og når man er veldig klar over disse tingene fra starten av , vil det kunne la seg unngå. Dette vil dekke både ”ekslusivt”, ”anndeledes” , ”lokalmat og tradisjoner ” og ”mest mulig i naturen”

#### 4.4.4. 4) Hvilke faktorer bør skapes som bransjen aldri har tilbudt før?

- **Ha konseptet; “Naturlig business i Naturen”.**

Når det sterkeste fra alle hold innen undersøkelser og tilbakemeldinger er **Norge = natur**, og Juvet Landksapshotell vinner reiselivspriser i norge og utlandet med å ha 7 ”bokser” plasert i naturen. Når alle undersøkelser sier at man kommer til Norge for å få ” Nye krefter og energi” gjennom naturen, når det er å ”uppleva den norske natur” går igjen i alle svar → ja da bør ta det på alvor! Lage et konsept på hele stedet hvor



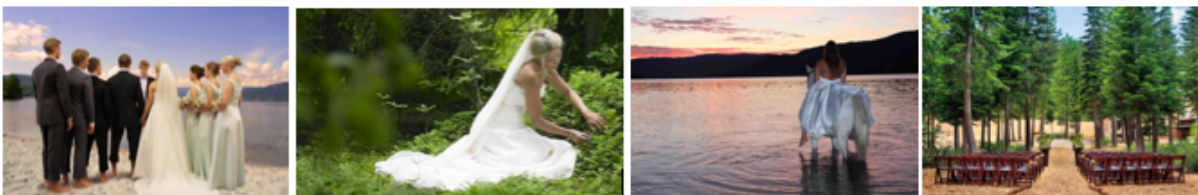
alle møter og samlinger og hovedsaklig måltider ute eller tildels ute. Gjestene skal få kjenne på naturen, men likevel få den komforten dagens mennsker har vendt seg til.



Komme vekk fra byens stress og mas, kun 1,5 time fra Oslo. Det blir en blanding av rekreasjon og kreativt miljø som vi så at var ønskelig fra dybeintervjuene. Det blir også noe man kan “skryte av” til nettverket rundt seg, at man har “den” livsstilen. Og som stor trend med natur og miljø, vil mange se opp til dette. Det vil også være å leve i en opplevelse, og være del av en livsstil.



Man kan utvikle tanken rundt tretopphytter til å lagde det som konferansesal i en treetopp. Under oppholdet oppfordres det til er aktiviteter i naturen, for å lade batteriene for gjestene. Bryllupssegmentet vil som nevnt kunne ha bryllup på stranda, lokalmat servert og bo i en undervannssuite.



- **Miljø**

Å si at man ”satser på miljø” er ikke lenger nok til å få oppmerksomhet. ”Alle” satser på miljø. Man må virkelig satse hvis det skal være noe å legge merke til. Og det er en



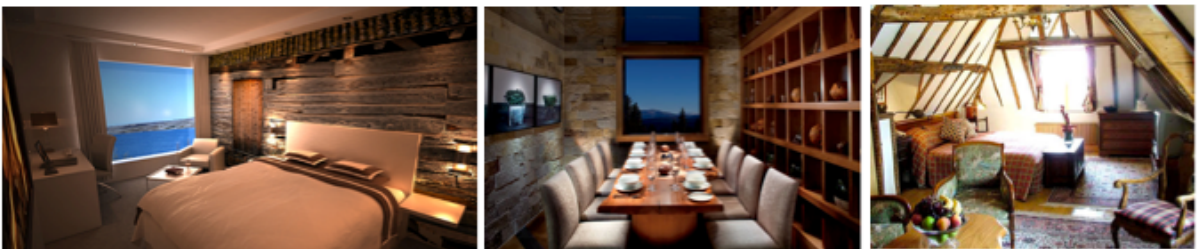
meget viktig og trend i tiden, den innebærer alle elementene Blue Ocean Strategy nevner for at det er en ” sterk trend” og den bør satses på. Det er også sterke stemmer fra undersøkelsene om dette, og alle bedriftene jeg snakket med var miljøfyrtårn sertifisert. Fremtidshotellet skal være *radikalt* på miljø. Det skal være et tilnærmet ”self sustainable society” . Det vil si; det skal i hovedsak klare seg selv og ikke ha et negativt CO2 regnskap.

Det er mange faktorer som skal til for at vi skal klare dette og flere av dem la du merke til når du leste gjennom tillegget til teoridelen.

**Geotermisk boring** er en kommende energikilde. Næringsklyngen på Kongsberg bare 1 time fra oss og har et stor satsning på nettopp dette. Hvis man borrar ned til jordskorpen vil man kunne sette innen generator i hullet man borrar, og på den måten produsere all strøm man trenger, og ved varmen som transporteres opp vil man kunne varme alle bygg (Fornybar.no 2011).

Hele hotellet skal være ” self sustainable ”, et lukket kretsløp. International standard skal overgå og all ny teknologi skal inn. Ved å bruke biorensing og husdyr aktivt vil man kunne redusere mye utslipp både av matavfall og kloakk.

Ikke minst å ha mye gjenbruk i byggene og tenke en miljøvennlig profil på alle hold.



- **Teknologi**

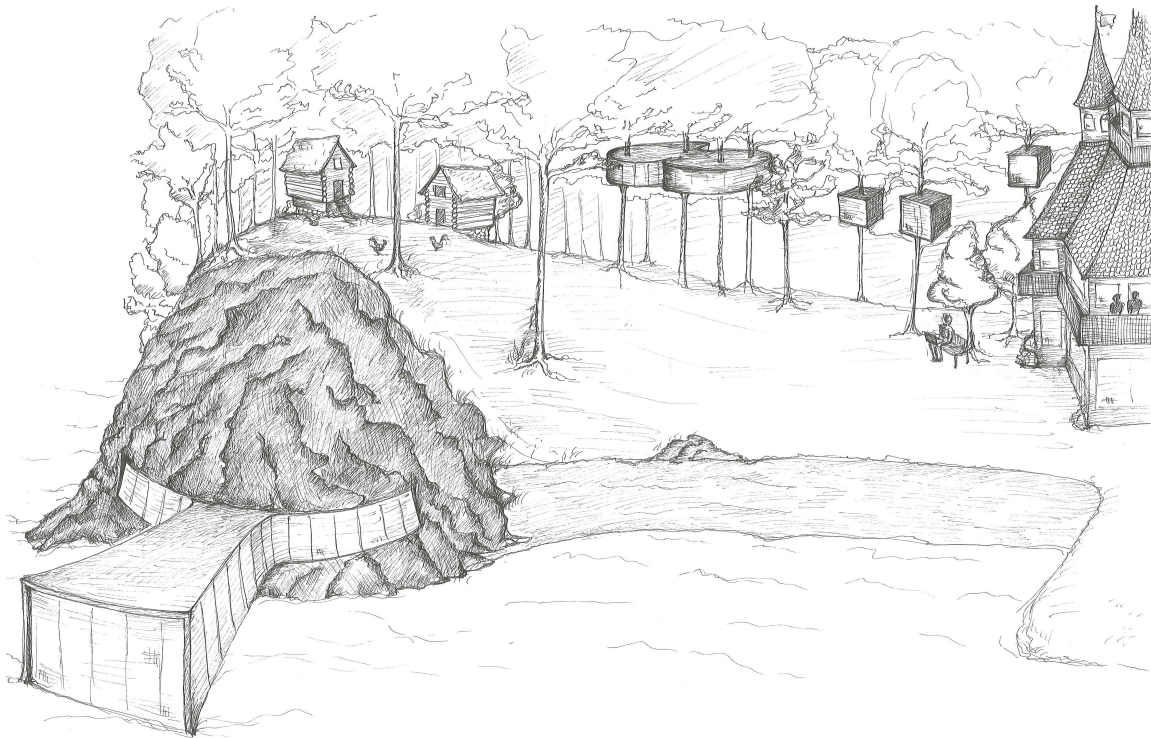
På teknologisiden vil vi også få inn noe bransjen aldri har tilbudt før: Det nye **hologram scan systemet**. Du leste om det i teoridelen, og det er virkelig å ” slå mange fluer i en smekk”. Man sparer miljøet betraktelig ved at en gruppe businessfolk kan reise til Krødsherad på 1,5 time i en elbil, og ha møter som man får nesten samme ” face to face” følelsen, som man ville hatt om man var i samme rom, heller enn å eksempelvis reise helt i Kina for å ha hatt samme effekt av møtene. Dette slår ut på kundebehov gjennom ” miljøvennlig” , ” profit og tilrettelagt” ”eksklusivt ” og annerledes”

Dette vil ikke minst være en ekstrem kostnadsbesparelse for kundene å slippe å reise helt til eksempelvis Kina for å ha disse møtene, ikke minst betalt reisetid for sine ansatte på denne turen.

- Teknologien med å legge til et **hukommelsessystem på linje med en mikrochip** for å huske gjester og preferanser er en fin løsning, så lenge det ikke går på tvers av datalagringslover, og kunder samtykker. Man vil man kunne dra goder fra andre bransjers utvikling, og overføre det til en bransje som til nå kun har brukt det i nøkkelkort til hotellrommene. Dette er både ” profitt” og ”serviceminded”. Man kan bruke mikrochip teknologien til å kjenne igjen kundene på en bedre måte. Hvis all relevant informasjon man har om kunden lagres i en mikrochip som de går med i et armbånd under oppholdet, vil de ansatte til enhver tid få opp det de skulle trenge, for eksempel navn, så de kan forholde seg til dem på en bedre måte. I restauranten kan kelneren si, (uten å ha superhukommelse); “Den merlot vinen du prøvde siste du var her passer jo også til denne retten, eller om du vil prøve en lettere chablis?” Det vil imponere gjesten. I tillegg kan man bruke det til å låse opp hotellrommet, og kjøpe en drink på stranda. Man må selvsagt ta hensyn til datalagringsregler og ha samtykke fra gjesten for å kunne bruke et slikt system.
- **Akevitt som en gimmik.**

Scotland og Irland har sin whiskey, Frankrike er kjent for cognac mens akevitt regnet som det Nordiske brennevin. Det som er med å gjøre det så spesielt med akevitt for området er at det både produseres poteter på jordene rundt som er blitt solgt til akevittproduksjon i mange år. Men dette er også en produksjon man kunne hatt lokalt. Hvis man inngår et samarbeid med Arkus, som er vinmonopolet sitt eget produsent, så kunne de ha fått gratis lokaler mot at vi kunne benytte deres kompetanse, og hatt som mål om å bli ” best” på akevitt. Man kunne samlet alle de beste sortene fra alle årsklasser og hatt det som en eksklusiv ” touch” på hotellet. Det ville både blitt ” eksklusivt” , annerledes” , og ”lokal mat og tradisjoner”. Man kunne sammen med forskere utvikle nye typer akevitt, som kunne lages eksklusivt til de bedriftene som leier seg inn , eller om det er et veldig rikt brudepar, som ville utvikle sin egen. Ikke minst ville det blitt ”ekte” når mye av det produseres på stedet

## Illustrasjon av Landskapshotellet som ligger ved vannet.



*Skisse av Landskapshotellet, tolket av Ida Therese Grande etter utvikling av Live Skinnes*

### **4.5. Kvalitetshuset**

Etter å nå ha funnet frem til kundebehov, og med hensyn på det, brukt de fire handlingsrammene for å ” bryte ned og bygge opp bransjen” har undertegnede kommet frem til interessante ting. Dette puttes nå inn i det nevnte kvalitetshuset. Kundebehovene kommer på venstre marg, vektet, og utfall fra å se på bransjen, blir satt inn som ” kvalitets karakteristika” eller ”hows” øverst i kvalitetshuset.

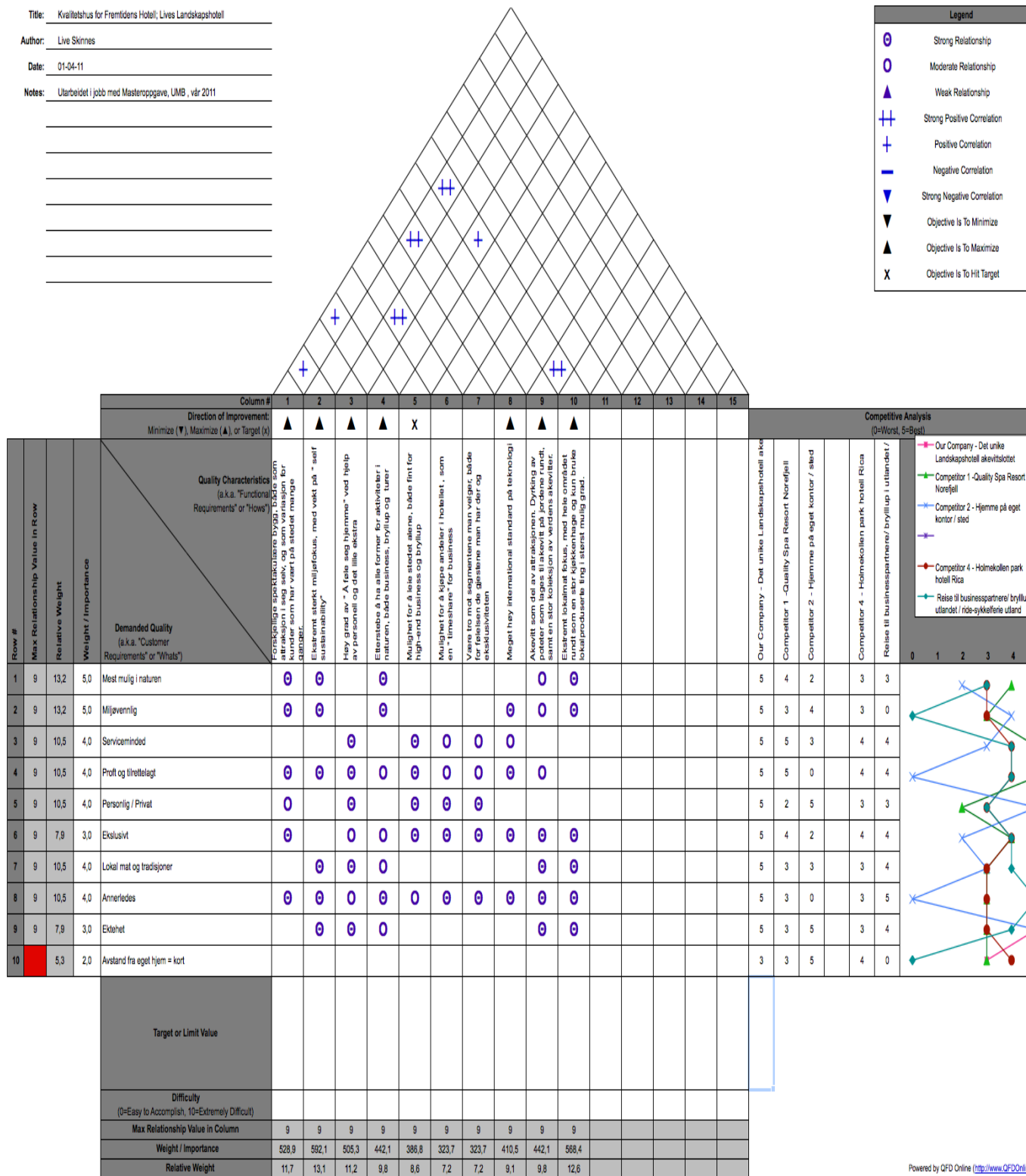
I kvalitetshuset satte jeg også opp fire ”konkurrenter”, og da ser jeg på tvers av bransjer, og heller på hvilke konkurrenter som konkurrerer om de målene kunden har for oppholdet sitt, og sammenligner hvordan de scorer i forhold til mine kundebehov. Dette er meget relevant i forhold til hvordan kunden tenker ifølge målavledede produktkategorier; kunden skal dekke sitt behov/ mål , og bransje er ikke et hinder for kundens tanker (Wanebo 2007).

Title: Kvalitetshus for Fremtidens Hotell: Lives Landskaphotell

Author: Live Skinnes

Date: 01-04-11

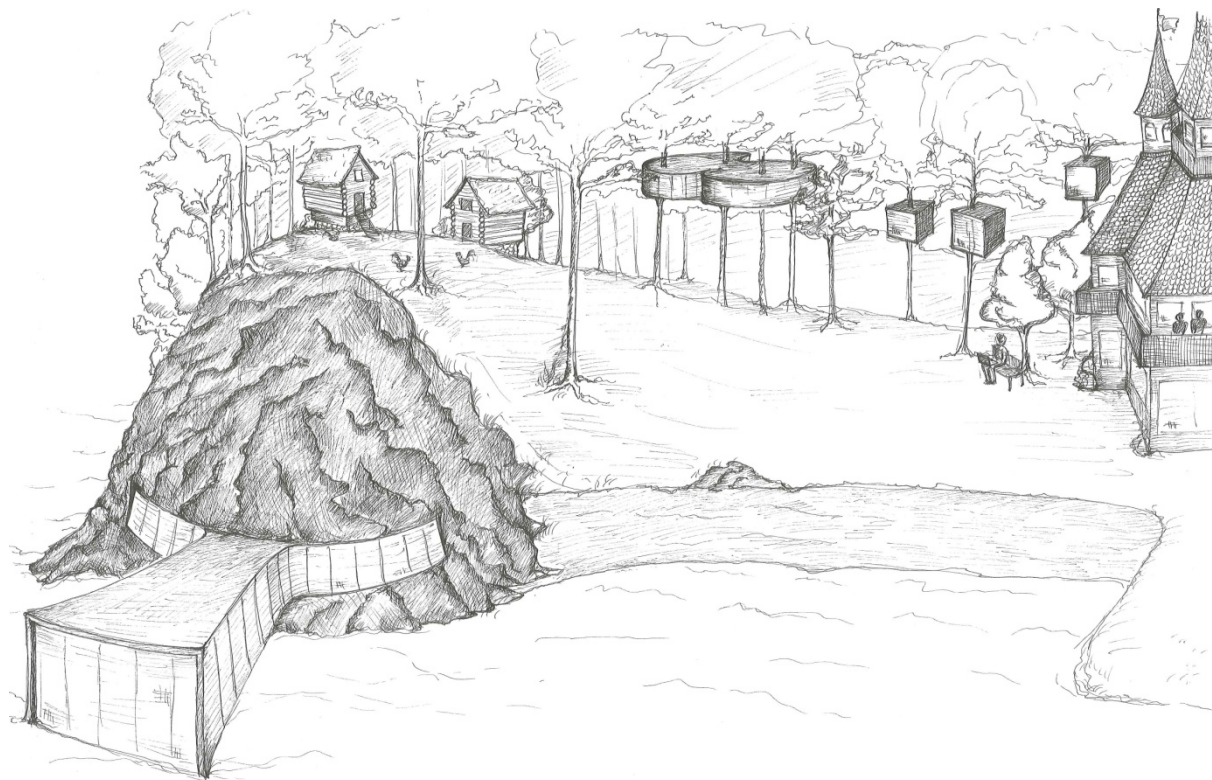
Notes: Utarbeidet i jobb med Masteroppgave, UMB, vår 2011



Figur 11) Kvalitetshus, QFD: Quality Function Deployment, utarbeidet av Live Skinnes  
Legges ved i større format så leseren kan studere det skikkelig.

## 5 Diskusjon og analyse

Det du nå har vært introdusert til, er den trinnvise utviklingen av ; det som viste seg å bli **Et Landskapshotell**. Et Landskapshotell basert på markedes ønsker, formet av trender i samfunnet og utviklet gjennom et nytt teoretisk perspektiv; å forme en bransje i forhold til hva kundene ilegger verdi, ikke hva resten av bransjen gjør. I det siste kapitlet skal vi se på elementene rundt det som nå er ”utviklet”, er dette et ”Fremtidens Hotell”?



*Skisse av Landskapshotellet, tolket av Ida Therese Grande etter utvikling av Live Skinnes*

### **5.1. I tråd med andre publikasjoner**

I en omfattende analyse i 2008 av innovasjon i den nordiske reiselivsbransjen (A.-M. Hjalager 2008), gjorde forfatterne undersøkelser i reiselivsbedrifter og avholdt over 60 intervjuer. De konkluderer med at det politisk sett er veldig liten fokus på innovasjon innen reiseliv, og at reiselivsbransjen selv har lite tilgang til generelle innovasjonsressurser. De peker spesielt på et par punkt som må ilegges stor vekt hvis innovasjon i reiselivet skal øke, og det er meget interessant, da alle disse punktene er med i utviklingen av mitt hotell.



Punktene de spesielt nevner som må endres før det vil bli innovasjon er som følger:

- Det må være fokus på innovasjon bevissthet og innovasjon kompetanse spesielt for små og mellomstore bedrifter.
- Man må se utover det tradisjonelle for å kunne takle sesongsvingninger, øke verdien og legge vekt på de nordiske landenes natur- og kultur forhold.
- Ta inn avansert vitenskapelig og teknisk kunnskap i reiseliv gjennom nye forbindelser og teknologi booster mekanismer.
- Fokus på utveksling av ideer og kunnskap - å fremme eksport av konsepter, franchiser, eventer og varehandel.

(A.-M. Hjalager 2008)

Dette var en publikasjon jeg knyttet kjennskap til i den helt siste fasen av denne oppgaven, og det var virkelig interessant at nettopp disse tingene var fokuspunktene som trengs for innovasjon ifølge forfatterne. Landskapshotellet ivaretar punktene på sin måte gjennom at det ”ser utover tradisjon ” ved å både velge segmenter i henhold til sesongsvingninger. Det utvikler et nytt konsept for de nordiske natur og kulturforhold, med det steke naturfokuset. Lokalmattradisjoner og akevitt produksjon er en form for kulturformidling. Det artikkelen peker på med å ta inn ny teknologi ivaretas både ved miljøteknologien ved geotermisk varme, og ikke minst konferanseteknologi ved Hologramteknologien. Og det siste punktet med å utvelse ideer og kunnskap bygge opp under det å se på tvers av bransjegrenser for å se nye produkter.

## ***5.2 Å bygge et Landskapshotell***

La oss begynne på ”starten”. **Hvordan kan fremtidens hotell i Krødsherad utvikles?**

Innledningsvis ble leseren kjent med at undertegnede ønsket å bygge dette hotellet i Krødsherad. Stedet er kjent for flott natur, eventyrlighet og de gode opplevelsene. Etter intervju med turistsjefen og ordføreren i bygda fikk jeg innblikk i hva som var grunnkriteriene for å starte noe i bygda; det var flott om det var i tråd med - og bygde oppunder det som var fra før, og grunntankene for reiseliv. Ordføreren sa at kommunen ønsket å komme inn tidlig i prosessen, både fordi det er viktig at ideen er forankret i kommunen, men også for å si hva som er mulig og rett å slett umulig med hensyn på reguleringsplaner etc. Han anbefalte også å ha snakket med andre reiselivsaktører, blant annet turistsjefen, for å ha forankret det der. Hvis folk føler de er med å utvikle ting fra starten vil de i stor grad være mer behjelpelig når du skulle trenge det. Hvis det er et positivt bidrag til produktspekteret i bygda, resten av

næringslivet og kan skaffe arbeidsplasser er det stor sannsynlighet for at kommunen vil gjøre sitt ytterste for å hjelpe (Ordfører 2011).

### **5.2.1 Prosessen**

Men før man går til kommunen med planene, må vi jo ha et vist begrep på hva man ønsker. Det konkrete jeg begynte med var ” hotell og Krødsherad”

I metodekapitlet leste du om hvordan prosessen foregikk , og i resultatdelen så du utkommet av prosessen. Et Landskapshotell, som differensierer seg fra den tradisjonelle ” hotellbransjen”

### **5.2.2. Er det nytt?**

Blue Ocean Strategy trekker frem en mer ” radikal” måte å gå til verks når man skal utvikle en bedrift enn de fleste andre, med likevel er ikke dette ”helt nytt”. Som nevnt innledningsvis bygger boken på mange artikler fra Harvard Business Review, og mye er ” godkjente sannheter”. Michael Porter sier: “strategy is about setting yourself apart from the competition. It’s not just a matter of being better of what you do – it’s a matter of being different at what you do” (Porter 1998) . Så er det egentlig bare en liten differensiering Mauborgne & Kim kommer med?

Nei det er ikke bare en liten differensiering. **Hovedforskjellen** på de tradisjonelle tenkerne og Blue Ocean ligger i navnet, “ Blått hav”; å skape sin egen markeds plass, og å definere sine egne grenser. En ting de trekker frem er at dagens ”vanlige” business består mye av å se på konkurrentene og “benchmarke “ seg mot disse (Mauborgne 2010) . Michael Porter selv fokuser veldig nettopp på dette med bransje. Han har utviklet “Porters 5 Forces, “ - hvor lett det er for inntrengere å komme inn i en bransje. Han har konkurranse strategier, angreps strategier og forsvarer strategier (Porter 1998) . Mens Blue Ocean på den andre siden ser etter nye ”hav”, og hvordan de kan gjøre det annerledes for kundene, basert på hva kunden ser som verdifullt, ikke hva som har vært ”vanlig i bransjen å tilby”. (Mauborgne 2010) .

Et annet spørsmål er om jeg gjennom bruken av Mauborgne & Kim sine metoder har klart å utvikle et nytt ”Blått hav” produkt som vil passe inn i opplevelsesøkonomien. Vi skal nå ta en titt på prosessen og stille kritiske spørsmål.

### **5.3. Analyse av kvalitetshuset**

Måten kvalitetshuset leses på, ble introdusert i teoridelen kapittel 2.7. Utover den forklaringen som ble gitt der, må man studere tegnene, og korrelasjonene mellom både kundebehov, hvordan man ”løser kundebehovene” og hvordan andre konkurrenter gjør det.

Kvalitetshuset er en modell som lar oss se på hvordan kundens stemme passer overens med det produktet vi ønsker å utvikle og med vektning av viktighet og korrelasjonene mellom faktorene får vi spennende svar. Ved å vekte kundenes stemme etter hva de anser som viktigst på en skala fra 1-5 så får man frem hva de synes er relativt sett viktigst. Ved å sette korrelasjoner mellom kundens stemme og det man klarer å komme frem til i det nye produktet, ser man om man ”treffer” på det kunden ønsker. På den helt nederste linjen som heter ”relative weight” ser man hvilke produkttegenskaper som ”treffer” best med kundebehovene. I mitt tilfelle kom miljøfokus på førsteplass med 13,1 poeng, lokalmatproduksjon/ servering kom på 2. plass med 12,6 poeng, og på 3 plass med henholdsvis 11,7 og 11, 2 poeng kom spektakulære bygg og den personlige faktoren inn. Vi ser også at alle ”produkttegenskapene” utarbeidet gjennom de fire handlingsrammene har fått mange korrelasjoner, og at alle faktorene har nokså høy score. Det er meget positivt iforhold til at vi har utviklet produkttegenskaper som kunden vil ha.

### **5.3.1.Kundekrav**

Eppingers femtrinnsmodell er en etablert og god metode for å finne kundens stemme. Den har samme fremgangsmåte som for å finne kundens stemme som kvalitetshuset Jeg har jobbet meg gjennom kundens utsagn og formet dem til kundebehov, som er grunnlag for selve utviklingen av Landskapshotellet og dets innhold gjennom Blue Ocean Strategy. Men som vår økonomiprofessor Ole Gjølberg sier, hvis du ikke putter ”rett inn” i en modell, kan du heller ikke forvente å få ”rett ut”(Gjølberg 2010). Var markedsdataene gode nok?

#### **5.3.1.1. Er markedsdataene gode nok?**

I en masteroppgave har man visse tilgjengelige resurser til disposisjon, fikk masterkullet 2011 introdusert på masterseminar ved UMB, januar 2011. Det vi ble fortalt var at vi hadde oss selv, tiden, kontaktene våre, veileder, litteratur og de pengene vi selv ville legge til (UMB 2011). De fleste har ikke ressurser til å gjøre omfattende datainnsamling som ”virkelig” gir et riktig blikk av markedet, for det man selv utvikler. Jeg falt i denne kategorien, og når jeg i tillegg skriver en konfidensiell oppgave, hvor grunnen til det er at jeg faktisk tenker å bygge hotellet, og ikke ønsker at andre skal stjele ideen, kan jeg ikke si ”hele sannheten” til dem jeg snakker med. I en ”proff undersøkelse” ville sikkert det selskapet man leide hatt vanntette kontrakter informantene kunne skrive under på, men det har jeg dessverre ikke.

Delen om business er den jeg mener er sterkest underbygget, og dette er også den største målgruppen, ”hovedsegmentet”, og det anser jeg som bra. Undersøkelsen fra Innovasjon



Norge ble gjort for å finne ut hvordan bedriftene i ”håndplukket” sine muligheter så ut på kurs/ konferansemarkedet, og det de spurte etter der, var mye av det samme jeg ville spurt om, hvis det var jeg som avholdt undersøkelsen. Spørsmålene som fortsatt var uklare valgte jeg å spørre tre ledere om. Jeg mener selv at jeg fikk en god innsikt i fenomenet gjennom denne kombinasjonen.

Bryllup har jeg studert nokså mye av under utarbeidelse av konseptet ” Bryllupsbygda” i Krødsherad og nabokommunene. Jeg vil nok si at jeg fikk mest relevant informasjon av selskapslokalenes ansatte, da de som gifter seg gjør det ” en gang ”, men selskapslokalene har hatt med veldig mange brudepar å gjøre. At markedet er stort og at det er høy betalingsvillighet for spesielle ting, kom tydelig frem fra både selskapslokaler, og statistikk.

Temareiser er ikke så godt dokumentert, men er også en liten del i det store bildet. Å kunne bruke det for å holde hotellet levende i ukedagene i sommerhalvåret når businessdelen selv har ferie er hensiktsmessig. Dette forklares nærmere under segmenter i kapitel 5.3.2.2.

Så svaret på om markedsdataene var gode nok, vil jeg si er todelt. Ja, det er godt nok til å bruke her i denne oppgaven hvor hovedformålet var å overføre kundens stemme til brukerbehov, som skulle brukes som grunnlag for de fire handlingsrammene i Blue Ocean Strategy og igjen utvikle fremtidens hotell teoretisk sett. Men nei, de er ikke gode nok til å si at dette er hva hele markedet mener, og før bygging av dette hotellet, vil jeg leie inn et ” ordentlig” markedsanalyse-selskap for å få et bedre blikk på hva markedet vil ha.

Et annet aspekt er jo om jeg klarte å tolke markedsdataene på en god nok måte, så de 10 kundekravene jeg kom frem til er ” riktige”. Men på den andre side, hvem har ” fasit” på hva som er god nok tolkning? Proffe byråer som driver med dette til vanlig vil ha en høyere troverdighet enn meg som bare har gjort det en gang før masteroppgaven, men jeg mener allikevel at kundekravene gjenspeiler det kundene formiddlet.

### **2.3.2.Utfall av Blue Oceans fire handlingsrammer.**

Når jeg hadde de 10 kundekravene på plass, brukte jeg dem som utgangspunkt, sammen med teorien og trendene; inn i prosessen med å ”bryte ned” bransjen hotell gjennom de fire handlingsrammene fra Blue Ocean Strategy. Jeg skulle se på hva man kunne redusere, fjerne, øke eller legge til på vei mot å kunne svare på delproblemstilling 1) ”Hvordan kan bransjegrenser utfordres for å tenke nytt i hvordan man utvikler en bedrift? ” Som igjen kan

bidra til å svare på” hvordan kan et hotell i Krødsherad formes slik at det ivaretar både hva markedet legger vekt på og trender i samfunnet?”

### **5.3.2.1. Hovedfokus på natur?**

Ved å ta utgangspunkt i markedsdataene jeg har, vil jeg hevde at en gjennomgående hovedfaktor i alle undersøkelser om Norge er at **Norge = Natur**

Norges hovedstyrke er natur, gjester kommer til Norge for NATUR. Dette forteller at Norges unikheter og styrke i forhold til mange andre land ligger i naturen. Dette utsagnet bekreftes av Innovativ fjord og fjellturisme (Finne 2010).

Georg Kamfjord sier at noen av de dypeste behov og ønsker vi som mennesker har vil kunne være knyttet til natur og landskap. Ønsket om avkobling og rekreasjon, personlig utvikling, meditasjon og ro, sunnhet og helse vil kunne sees komplementært til landskapsbeskrivelser som spektakulært, utfordrende, kontrastfylt, autentisk og fredfylt, skriver han (Kamfjord 2001). Kamfjord sier videre at behovet for å oppleve noe autentisk, og å kunne komme tilbake til naturen, om ikke annet enn i korte perioder, er sterkt i reiselivet. Å bygge et hotell som i stor grad er integrert i naturen og har som sitt hovedtema ” Business i naturen” er et stort skritt ut av hva som er ”vanlig”, men i tråd med hva både markedet og trender etterspør. Vi ser det fra både spesifikke spørsmål i dybdeintervjuene og fra eksempelet med Juvet landskapshotell. Det er såpass viktig at det var det som ble vektet høyest i tillegg til miljøvennlig av kundekravene våre, i kvalitetshuset.

I kvalitetshuset ser vi at de 3 ”funksjonene” i øvre felt som scoret høyest, basert på kundebehovenes vektning og korrelasjon med dem, var miljøfokus, lokalmat og forskjellige spektakulære bygg. Under dette lå en sterk korrelasjon med verdi 9 på alle de tre, fra kundekravet ” mest mulig i naturen”. Dette underbygger at jeg her utvikler noe markedet vil ha.

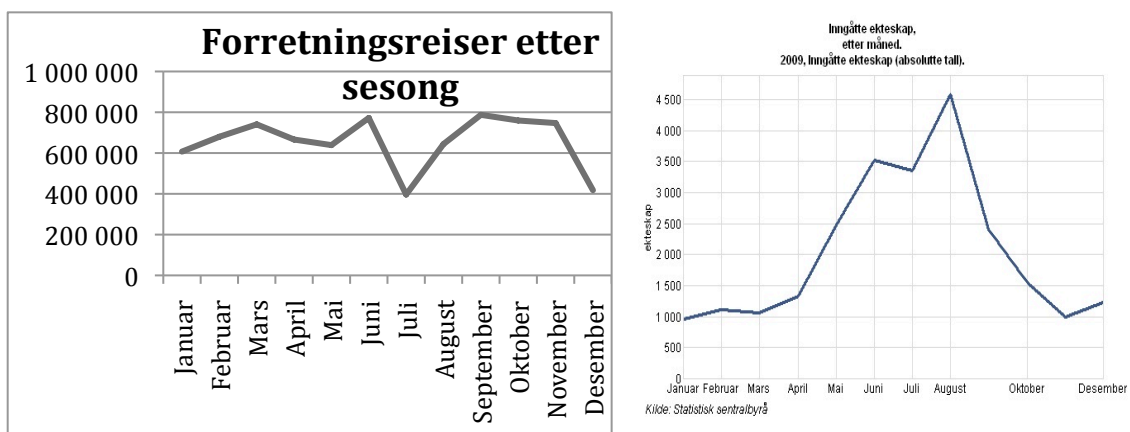
Dette med å bygge opplevelsespakker og en ”livsstil” rundt naturbegrepet er en annerledes vri på hotell. Det vil kunne være en meget spennende og eksklusiv vri mot segmenter som verdsetter dette.

### **5.3.2.2.Segmentene**

Markedssegmentet er den delen av markedet du ønsker å spisse din ”marketing mix ” mot, leste vi i teoridelen. Så å ta det så langt som å *kun* godta visse segmenter som kunder, er å strekke det nokså langt. Men man lager jo ikke noe innovativt og annerledes ved å bare gjøre

det slik det er gjort før, og det ble et av utfallene i ”fjerne”- delen av handlingsrammene. De tre segmentene som er valgt passer svært godt sammen, og det er mange grunner til det;

- **Image.** Slik jeg ser det, med informasjon fra dybdeintervju og teori vil ingen av de tre segmentene ødelegge for hverandre. Hverken gjennom hvilke image de ønsker å kommunisere ut om seg som kunder, eller at de er der på samme tid og på den måten ødelegger for hverandre (Andreassen 2008). Vi sikter oss inn i en ende av markedet som er nokså eksklusiv, og ved prising og tilgjengelighet vil vi kunne sile ut de kundene som ikke går i tråd med resten av kundene. Dette er en metode jeg ble opplyst om gjennom studieopphold gjennom Høyskolen i Telemark, på Ritz Carlton, hvor de som ” fikk lov” å bo på Ritz Carlton sin Club Lounge ble gjort bakgrunnsjekk på først, det holdt ikke med betalingsvillighet, for å passe med resten av gjestene der. Det er en sterk utvelgelse av kundene som i slike eksklusive segmenter sees på som en styrke.
- **Sesongvariasjoner.** For at hotellet skal kunne ha belegg hele året er det viktig å se på når de forskjellige segmentene ønsker å oppholde seg der, det er en viktig faktor å velge ut fra. Det er ikke alltid like lett å skaffe oppdatert data på de tingene man ønsker kunnskap om, og det kan være feil å sammenligne forskjellige år, men en undersøkelse fra Statistisk Sentralbyrå sine sider fra 1999 sier noe om når på året det er kurs/konferanser og yrkesovernattinger på hotell. Slik vi ser i grafen under (figur 12), er forretningsreisene nesten motsatt av hva vi finner på neste graf, inngåtte ekteskap etter måned i 2009.



Figur 12) Graf forretningsreiser etter sesong og inngåtte ekteskap etter sesong, (SSB 2010)

Jeg tar ikke disse kurvene som noe fasitsvar, men ser her at mine segmenter passer fint sammen i tid på året, mhp høysesong. Jeg fant ikke noe statistikk på dette med temareiser, men mye av det er selvsagt, sånn som at skireiser er om vinteren og at sykkelreiser er om sommeren i et land som Norge. Grunnen til at jeg ikke velger å ta med skiferie, selv om vi har Norefjell i bygda, er at hvis man er på ”ekslusiv ferie” med ski, så forventes det ski inn – ski out, og med min beliggenhet vil man måtte kjøre 10 min med bil før man er i bakken (Reiselivsmessa 2011).

Jeg ser en stor dropp i etterspørsel i juni, juli, august på forretningsreiser. Her har bryllup sine ”høyder”, men bryllup er hovedsakelig i helger, og da trenger vi å ”fille opp” ukedagene i disse månedene. Sommeren er fantastisk vakker i området, og sykkel, mat og rideferie er noe det hadde passet veldig godt for. Det er mange sykkel- og rideveier i området, og da kunne man lagt opp til uketurer, hvor gjestene begynte på hotellet eksempelvis onsdag- torsdag- fredag med dagsturer ut fra stedet. Deretter kunne de tilbrakt helga i naturen, mens bryllup sto på. Og så kunne de komme tilbake for å bo de siste dagene mandag- tirsdag på hotellet. Jeg har selv erfaring med en slik løsning på en rideferie i Spania og det fungerer bra for både gjest og sted. Det utnytter kapasiteten på en god måte, og fra teoridelen kapittel 2.4 ser vi at vi tar hensyn til mange av de utfordringene en tjenestebransje har ved å tenke på denne måten, ikke minst med at ”tjenester kan ikke lagres”.

### **5.3.2.3. Teknologi**

- Hologramteknologi kan virke som en ting meget langt inn i fremtiden, skanning av mennesker høres mer ut som noe man gjør i Starwarsfilmer enn i en seriøs businessverden. Hvorfor skal man tro på denne hologramteknologien? Det vil jo aldri være helt sikkert at mange vil ta den i bruk, prisene må ned før det kan bli noe vi ser omkring i verden, men et utsagn fra en av eierne i Cisco Systems uttalte i media (Telstra) at innen få år ville teknologien være rimelig nok til at den kunne finnes rundt omkring. Og akkurat selskapet Cisco Systems er en av de som blir omtalt i Blue Ocean Strategy som en av de som har klart å se ”på tvers av tid” før, ved å skape en ny markeds plass ved å tenke på tvers av tidstrendene. Selskapet tok da utgangspunkt i en av de avgjørende og irreversible trendene som hadde en tydelig bane; den voksende etterspørselen etter høyhastighets – dataoverføring. Ciscos rutere og andre nettinnredninger ble utformet for å gi brukerne en banebrytende verdi i form av rask

datautveksling. Over 80 % av dagens internettrafikk går gjennom Ciscos produkter (Mauborgne 2010). Og det er Cisco Systems som står for hologram-kommersialiseringen jeg ønsker å ha på hotellet. Ciscos innsikt var like mye ”verdiinnovasjon” som teknologi den gangen (Mauborgne 2010), selv om det selvsagt ikke er dermed sagt at de klarer det igjen.

Dette med miljøaspektet ved hologram er det jeg selv synes er noe av det beste med det. Man kan ha de ”face to face” møtene som er så viktige, uten å måtte reise halve jorden rundt og bruke både miljøet og penger unødig. En ting er hva man ser på som unødvendig bruk av penger og miljø, men tenk på at etter store miljøkatastrofer som eksempelvis at en vulkan på Island stengte flytrafikken i Europa i nesten en måned; når folk er tvunget til ikke å reise. Etter terrorangrepene i USA 9.11.2001 var en av aksjene som steg når mange andre raste; videokonferanser (Telstra). Hologram er en meget avansert variant av dette.

Prismessig vil nok hologramteknologien kreve nokså store investeringer. Selv om selskapet selv sier at prisene vil gå ned har jeg fått innspill fra andre i bransjen om at selv om det går ned, vil det ikke være ”allmannseie” som eksempelvis det å koble seg til videokonferanser. Det er også en av grunnene til at jeg ønsker å ha hologramskanner på hotellet, da det vil være noe som gjør det eksklusivt og forenkler business for selskapene vi handler med; vi har noe de ikke har – eller kan skaffe seg. Det vil gjøre det både profit , annerledes og eksklusivt i kundebehovs- øyemed.

#### **5.3.2.4. På tvers av bransjer - hvilken bransje?**

- Å definere bransjen man er og hva man er for kunden var vi inne på i teoridelen. Denne ”nye tankegangen” om å være det kunden vil, og ikke være så avhengig av å kalle det en bransje ved navn, men skape noe som ikke eksisterer fra før ; sier Blue Ocean- boken mye om. Deres eksempler viser selskaper som skaper noe så nytt at det ikke eksisterer bransjer de kan defineres innenfor. Det som krystalliseres i denne oppgaven er kundens behov og ønske; det er det , *og ikke bransje* som er det man skal legge vekt på.

Hva var behovene til kunden, hva kan gi verdi i forhold til det de hadde fra før i deres liv i dag? Gjennom samtaler med intervjuobjekter og til en viss grad gjennom svarene fra spørreundersøkelser ser vi at det å ” ha sitt eget sted” man har tilknytning til er ønsket. De fleste bedrifter har ikke sitt eget sted utover eget kontor for møter , ei

heller vil de ha råd til hologramteknologi, eller ha noe så særegent norsk at det er stas å ta med internasjonale gjester dit. De fleste bruder har heller ikke en så stor stue at de vil ha festen hjemme hos seg selv. Dette stedet vi lager vil på en måte bli ”home away from home” for de man knytter til seg. Både gjennom den eksklusive segmenteringen og hvordan personalet behandler dem. Dette vil også slå ut i hvilken type forhold kundene har til stedet. De fleste av disse punktene av kundens stemmer kom under ” Personlig / Privat” kundebehovet. Ikke minst dette med å leve i sin egen opplevelse, gjennom naturfokus og på den måten skape et image av seg selv til omverdenen. Så tradisjonelt var kanskje hotellbransjens ” kjerneprodukt” overnatting, mens på ”Live(t)s Landskapshotell” blir kjerneproduktet en livsstil? Det er DET som fanger opp målene til kunden, ikke hovedsakelig det å ha et sted å sove.

Som nevnt ønsker jeg å ha kundene klare til åpningsdagen. Dette vil jeg hovedsakelig oppnå gjennom ”word of mouth” og sosiale medier. Dette vil gjøre at de man knytter til seg ikke bare vil kjenne igjen stedet som noe man har hørt om, men man vil klatre helt opp til topps av pyramidene til Keller ; man vil være den foretrukne de er ambassadører for! Det vil være et intenst aktivt forhold (Keller 2001). Kundenes ønsker og følelser er det hotellet står for, gjennom å ha utviklet det på denne måten.

- Målavledede produktkategorier er en meget spennende måte å se kundebehov på, og en av de tingene jeg spurte businessintervju- objektene om; dette med *hvorfor* de reiser på kurs / konferanse, hva **målet** med det er. Svarene på det var forskjellige avhengig av hva det gjaldt, noen ganger velger de å være på eget kontor / sted av forskjellige grunner. Derfor valgte jeg å ta med ”hjemme på eget kontor/ sted” som en av konkurrentene i konkurrentanalysen til høyre i kvalitetshuset. Det er den streken med lys blå farge, og det nye hotellet er streken i rosa. Vi ser at eget kontor scorer bra på personlig /privat og dette med kort avstand fra eget hjem, mens det scorer dårlig på ”proft og tilrettelagt og annerledes” . En ting jeg anerkjenner gjennom jobbingen med denne oppgaven, er viktigheten av ikke bare kundens ønsker, men hvordan de velger det de gjør basert på hvilke mål de hadde.

#### **2.3.2.5. Lokal mat, akevitt og bygg**

Kan det bli for mye med de spesielle byggene og akevittslott i et Landskapshotell? Dette vil være nærliggende å tro, men hvis man klarer å spre det utover, slik at man får følelsen av å

være på en oppdagelsesferd når man oppdager de forskjellige byggene, ser jeg ikke at dette vil ødelegge for hverandre. Heller bygge opp attraksjonskraften på stedet, ved at det blir en form for ”opplevelsespark man bor i”. Hvis man ser på skissen av hotellet og regner med at området den tegningen dekker er ca ½ km gis et åpent og luftig uttrykk.

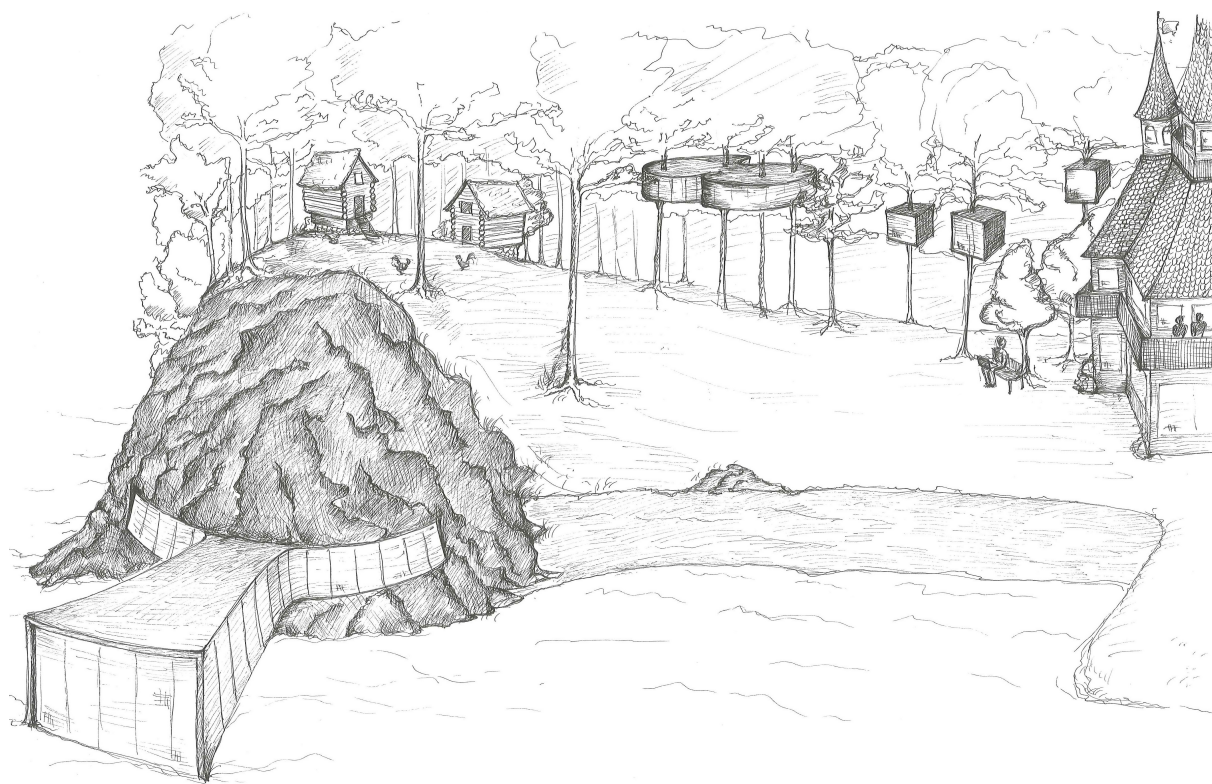
Å ha en stor kjøkkenhage på alle omliggende jorder og å kunne produsere egen mat og akevitt vil også bli en opplevelse, og ikke minst læreelementet i opplevelses vil bli stort. Et personlig ønske fra undertegnede er at ikke neste generasjon osloborgere skal tro at ”kjøtt vokser i gildedisken”, men at man skal forstå hvor mat kommer fra, og hva som er viktig med henhold på matproduksjon og dyrehold. Hvis man pakker inn dette som en gimmik ved at gjestene lever i pakt med naturen vil mange ønske å lære om nettopp dette, og kanskje den kunnskapen de får vil være med å endre holdinger.

#### **2.3.3.6. Ny eierstruktur?**

Inspirert av NetJet- eksempelet fra teoridelen kapittel 2.2.3 vei 1, spurte jeg mine intervjuobjekter hva de syntes om å kjøpe seg inn i hotellet for å ha tilgang på ” sitt eget busnessted” og det var alle svært interessert i. Dette ut fra de samme grunnene som for NetJet, de fikk da muligheten til å ha sitt eget sted, de kunne ha X antall uker i året, men slippe alle de faste utgiftene med å eie hele selv. Dette er en god måte for store bedrifter til å føle eierskap, og bruke det ofte, og til å få inn faste inntekter. Hvis man tar utgangspunkt i sesongvariasjonen, kunne vi avtalt med ”eierne” at de valgte litt ” ugunstige ” tider, og kunne være der i lengre perioder og hatt workshops etc, og så ville det ikke bli noe dyrere siden man kunne få inn en høyere pris fra andre selskaper i høysesong.

## 6 Avslutning – Konklusjon

Hvis vi ser på det jeg har kommet frem til ved hjelp av teori, marked, trender og innovasjonskilder, så ser det ut til å kunne bli et unikt nytt konsept som ikke finnes noe annet sted. Blue Ocean perspektivet var spennende å jobbe med, og kom frem til gode resultater, i samspill med andre metoder. Hensikten med å lage en masteroppgave på denne måten var nettopp å utfordre de tradisjonelle tankene og utvikle ” fremtidens hotell” . Og det mener jeg at jeg ha klart.



*Skisse av Landskapshotellet, tolket av Ida Therese Grande etter utvikling av Live Skinnes*

De spørsmålene jeg stilte innledningsvis mener jeg nå å ha tatt med leseren gjennom prosessen for å finne svar på. Her kommer en oppsummering av min prosess’ resultater; mine konkrete svar på problemstillingene.

### **6. 1. Hovedproblemstilling besvares**

#### **Hvordan kan fremtidens hotell i utvikles?**

Fremtidens hotell *kan utvikles* ved å se på markedet, trender og å bryte ned kundens stemme til kundebehov, deretter ved hjelp av Blue Ocean Strategy sine metoder se på tvers av inngåtte bransjegrenser. Dette gjør man ved å bruke innovasjonskildene aktivt, med kundebehov i



fokus i en kreativ prosess for å utvikle et produkt som er ønsket. Landskapshotellet som er utviklet blir et fremtidens hotell på mange måter, både ved den sterke miljø- og naturtankegangen, og teknologien. Ikke minst at den tar utgangspunkt i hva kundens mål for et opphold på stedet. Stedet i seg selv og å være der bli en attraksjon og en opplevelse, og vil appellere til imaget og livsstilen dens kunder ønsker å formidle om seg selv. Kjerneproduktet er ikke lenger et overnattingssted, men heller mer mot en livsstil. Den personlige ”home away from home”-følelsen som mange kunder syntes er viktig vektlegges ved personale, og muligheten for å ha stedet for seg selv, også gjennom eierstruktur.

### **6.1.1. Delproblemstilling 1 besvares**

#### **Hvordan kan bransjegranser utfordres for å tenke nytt i hvordan man utvikler en bedrift?**

Bransjegranser kan utfordres ved å se på tvers av ”hva som er vanlig” i en bransje, og fokusere på hva kundene ønsker, basert på kundens mål. Ved hjelp av Blue Ocean Strategys fire handlingsrammer; fjerne, redusere, øke og legge til ( Figur 1), med fokus på kundebehov vil man komme frem til hva som er viktig for kunden. Man ser på tvers av bransjer, trekker det beste fra alle verdener og setter det sammen med kundens ønsker og mål i fokus. Konkurrentene våre blir da ikke de vi engang trodde de var, og dette ser vi også fra kvalitetshuset. Der ser vi på en utradisjonell måte på konkurrenter, sett fra vinkelen om hvilke kundemål de tilfredsstiller, isteden for hvilken bransje de defineres innenfor. På en måte kan vi si at bransjen gikk fra å være hotell med overnatting som hovedprodukt til et ”home away from home” som matcher kundens livsstil, og som har de tingene man trenger for å få gjort sine oppgaver på jobb/ under selskap / tur og i tillegg imponere omverdenen med sin stil. Dette blir et produkt man kan identifisere seg med og ha et aktivt forhold til.

### **6.1.2. Delproblemstilling 2 besvares**

#### **Hvordan kan et hotell i Krødsherad formes slik at det ivaretar både hva markedet legger vekt på og trender i samfunnet?**

Et hotell som ivaretar Krødsherads verdier bør bygge på det reiselivet og kommunen ønsker å være. Ved å bryte ned markedsinformasjon til kundebehov og ha dette som basis for utviklingen av produkttegnegenskaper, også med fokus på trender, må man kunne svare at JA, man ivaretar både hva markedet legger vekt på og trender i samfunnet. ”Kunder vet ikke hva de vil ha, gi dem noe bedre” sier Mauborgne (Mauborgne 2010). Dette er ”noe bedre” enn de ville kunne forestille seg. Å fokusere så sterkt på miljø og natur er å ta meget sterke trender på

alvor og utvikle noe som vil kunne være bærekraftig i lang tid. Å bygge et produkt som er en opplevelse i seg selv å leve i, er å ta tiden vi lever i på alvor. Da vil bedriften både tilfredsstille kundens krav, stedets egenart og oppnå lønnsomhet. Dette sikrer bedriften fokus på sosial- økologisk - og økonomisk bærekraft, noe som oppfyller kriteriene for ansvarlig turisme (jmf fig. 9).

Dette var min problemstilling, og jeg mener at jeg har funnet et godt og innovativt svar på det jeg ønsker å finne ut noe om.

## **6.2. Videre arbeid**

Fortsatt er prosjektet på tankestadiet, men prosjektets retning har i stor grad utkrystallisert seg, og det vil være veldig mye enklere å forklare til potensielle samarbeidspartene hva man vil skape. Jeg valgte bevisst bort å gjøre et overslag over prosjektets potensielle kostnader og inntekter. Det er flere grunner for dette valget, både mhp. oppgavens omfang og på usikkerhet rundt teknologi og bygg. Når dette skal et skritt videre mot utarbeidelse vil en komplett forretningsplan være på trappene.

Dette er et bygg jeg har ønske om å realisere gjennom en nær venn og investor fra USA. Jeg vil måtte jobbe videre med selve konseptet, forretningsplan, reguleringsplan, og få arkitekter på saken. Det jeg har gjort i denne masteroppgaven er allikevel en meget viktig del, da det i prosessen har kommet frem mange viktige punkt. Ikke minst det å ha jobbet med konkrete utfordringer fra virkeligheten og benytte kunnskap fra studiet på dette har vært spennende. Og selv om jeg ikke benyttet pensum fra studiet som hovedperspektiv, vil jeg allikevel si at det er tankegangen jeg har lært nettopp ved Innovasjonsstudiet, som har fått meg til å velge slik jeg har gjort, for å utfordre grensene i samfunnet.

## 7 Kilder

A.-M. Hjalager, E. H. H., P. Björk, S. Nordin, A. Flagestad and Ö. Knútsson (2008). "Innovation systems in Nordic tourism." Norden.

Alsvik, O. (2011). Direktør på Best Western Sole Hotell.

Andreassen, T. W. (2008). Serviceledelse - Planlegging og styring av sannhetens øyeblikk, Gyldendals Akademiske.

Barsalou, L. W. (1991). "Deriving Categories to Achieve Goals. The Psychology of Learning and Motivation: Advances in Research and Theory Vol. 27." New York Academiv Press.

Berglund, B. (2011).

Biovitenskap, U. f. M. o. (2011). "Master i Entreprenørskap og Innovasjon."

Chrystian Roodriguez, f. o. m., RitzCarlton (2009). Personal intervju.

CNET, N. b. "[http://news.cnet.com/8301-10784\\_3-9955821-7.html](http://news.cnet.com/8301-10784_3-9955821-7.html)."

Eppinger, K. L. U. S. D. (2003). Product Design and Development, Mc Graw Hill.

Finne, K. (2010). Leder i Innovativ fjord og Fjellturisme i Norge.

Fornybar.no (2011). "<http://www.fornybar.no/sitepageview.aspx?sitePageID=1698>

."

Gjølberg, O. (2010). Forelesning ved UMB, faget BUS 330.

Grönroos, C. (2007). Service Management and Marketing.

<http://www.hsh-org.no/> (2011). "HSH er hovedorganisasjonen for handel og tjenester og representerer virksomheter innen handel og tjenester."

InnovasjonNorge (2011). "[www.innovasjon norge.no](http://www.innovasjon norge.no)

."

Johannessen ; Tufte P.A, L. K. A. J. (2006). Introduksjon til samfunnsvitenskaplig metode, Abstrakt forlag.

Johansen, E. N. (2008). Personlig møte med Erik på et storytellingseminar på Storås gjestegård.

Jones, a. C. W. L. H. o. G. R. (2007). Strategic Management Theory.

Juvet (2011). "<http://www.juvet.com/default.aspx?menu=653>."

Kamfjord, G. (2001). Reiselivsproduktet, Reiselivskompetanse A/S.

Keller, K. L. (2001). "Building Customer - based Branding Equity, A blueprint for creating strong brands."

Kotler, P. (2006). Markedsføringsledelse, Gyldendal Akademisk.

Krødsherad, R. (2010).

Landseng, E. (2011).

Larsen, L. (2007). Trendseminar med Lisbeth Larsen.

Leisure, T. a. (2010). "<http://www.travelandleisure.com/articles/tl-design-awards-2010/9>."

Levitt, T. (1960). "Marketing Mythopia." Harward Business Rewiev.

Løiten, B. (2010). "[www.lbr.no](http://www.lbr.no)

."

Madsen, E. S. R. T. K. (2002). The Born Global concept. Department of Marketing, University of Southern Denmark

Madsen, J. H. (2010). Opplevelsesøkonomi.

Mauborgne, W. C. K. R. (2010). Blue Ocean Strategy, Harvard Business School Publishing Corporation.

- Mossberg, L. (2009). "Extraordinära upplevelser genom storytelling." Magma.
- Mossberg/Nissen, E. N. L. (2008). Storytelling Markedsføring i opplevelsesindustrien.
- Normann, R. (2005). Service Management, Cappelen Akademiske Forlag.
- NRK (2011). Telefonsamtale med NRK, mars 2011.
- Optima (2009). "Otimaundersøkelse".
- Pine, J. B., & James Gilmore (1999). "The experience economy, work is Theatre and Every Business is a Stage." Boston: Harvard Business School Press.
- Porter, M. E. (1998). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors
- Qvenhild, R. (2009). "Dokument om Kvalitetshus utarbeidet ved HiBu."
- Ratneshwar S., L. W. B., Cornelia Pechmann and Melissa Moore (2001). "Goal-Derived Categories: The Role of Personal and Situational Goals in Category Representations." Journal of Consumer Psychology, 10.
- Reiselivsmessa, I. p. (2011). Intervju med 5 representanter fra reiselivsyransjen på Reiselivsmessa på Lillestrøm, januar 2011.
- Ross, B. H. a. G. L. M. (1999). "Food for Thought: Cross-Classification and Category Organization in a Complex Real-World Domain. ." Cognitive Psychology.
- Ryen, A. (2002). Det kvalitative intervjuet: fra vitenskapsteori til feltarbeid.
- Schumpeter, J. A. (1939). "Business Cycles: A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of Capitalist Processes." New York: Macmillan.
- SeremoConsulting "<http://sosialemedier.com/>."
- Smith, D. (2006). Exploring Innovation, McGraw-Hill Education

SSB, S. S. (2010). "[www.ssb.no](http://www.ssb.no)

."

Statoil (2011). "<http://www.statoil.com/no/technologyinnovation/newenergy/renewablepowerproduction/geothermalenergy/Pages/default.aspx>

."

Støldal, G. Ø. (2011). Presse- og informasjonsansvarlig/Head of Press TV3/Viasat 4, Norway

Synovate (2010). Rapport fra undersøkelse av bedrifters valg av sted for eksterne møter, kurs og konferanser.

Telstra. "<http://www.telstra.com.au/> "

UMB, A. (2011). Seminar for Masterstudenter i "hvordan skrive oppgave".

Usher, A. P. (1954). A history of mechanical inventions rev.edn Harvard College, Boston, MA

.

VGNETT (2011). "Ian Wrioth."

Wanebo, E. J. L. T. A. (2007). "Pionermerke eller etterfølgermerke - fordeler og ulemper." Magma.

Ystad, E. (2010). "Forelesningsnotater

."