

INNOVATIVE
OPPLEVELSER



Hva vil de egentlig ha?

- en manual for behovskartlegging i reiselivssektoren





INNHold

• Begreper brukt i manualen.....	side	4
Del 1, Om innovasjon	side	6
• Doblins 10 innovasjonskategorier.....	side	6
• Litt om metode	side	8
• Hvorfor er behov så viktig?.....	side	9
Del 2, Hva:.....	side	10
• Hva er behovskartlegging?.....	side	10
• Hva er forskjellen på Behov og Løsning?	side	12
Del 3, Hvem:.....	side	14
• Hvem er kunden?	side	14
• Hvem skal snakke med kunden?.....	side	14
Del 4, Hvorfor:	side	16
• Hvorfor er det så viktig å forstå kundens behov?	side	16
• Eksempel: Spa vil vel alle ha?.....	side	17
• BLT: Et verktøy for å drive innovasjonsprosessen	side	18
• Eksempel: Selv den beste kan bli bedre!	side	19
Del 5, Hvordan	side	20
• Før du går i gang.....	side	20
• Innledende fase	side	22
• Gjennomføring.....	side	24
Del 6, Slik gjør du et dybdeintervju	side	35
Litteraturliste	side	37

Dette veiledningsheftet er levert til ARENA Innovative Opplevelser. Heftet er skrevet av Stig Roar Wigestrands ph.d., Chris Klemmetvold og Bjørn I. Tiller, Innoco AS, www.innoco.no, med Ann-Jorid Pedersen i Mimir AS som medforfatter.

Kan de ikke bare ta det vi har? - Noen ord fra forfatterne

Før du skaper et nytt produkt eller en ny tjeneste må du finne ut om det faktisk er behov for det du vil tilby. Da er sjansen størst for å lykkes med innovasjon.

“Her har vi fin natur, vi tilbyr noen artige aktiviteter og har et koselig hotell med god hjemmelaget mat, likevel kommer ingen av våre gjester tilbake, jeg forstår ikke hvorfor.”

“Her har vi laget verdens fineste samling av gamle filmfremvisere, vi har markedsført oss på nettet og i aviser, men får jo ikke besøk, folk har åpenbart ikke skjont hvor spennende dette er!”

“Vi har laget det tøffeste turopplegget du kan tenke deg, og utsikten er bare helt utrolig på disse turene, mat og bevertning får de også, men likevel er det bare sure miner. Bortskjemte turister, spør du meg.”

Har du hørt den før? Slike eksempler på utsagn fra gründere som med begeistring har utviklet nye

løsninger - med seg selv som utgangspunkt: dette er noe jeg synes er fint og spennende, og da må alle andre også synes det.

Å ta utgangspunkt i en ferdig løsning basert på dine preferanser for så å forsøke å “dytte” den på kunden, er ikke oppskriften på hvordan man lykkes over tid med innovasjon eller nyskaping. Du kan være heldig og oppleve at mange deler din oppfatning av hva som er verdt å betale for, men de som ikke vil basere sin virksomhet på hell alene, bør ta et helt annet utgangspunkt.

Denne manualen gir deg en innføring i et utgangspunkt forfatterne vet fungerer, ikke bare en gang, men også over tid. Vi håper du finner den leseverdige, og at den gir deg konkret nytte i ditt

utviklingsarbeid. “De fire første delene av manualen gir en enkel innføring i hva behovskartlegging er, og hvorfor det er så viktig i innovasjonssammenheng. Femte og sjette del er praktisk orientert, og viser mer konkret hvordan man kan, og bør gå fram i arbeidet med å avdekke hva kundene ønsker. Hovedvekten i manualen er på kvalitative metoder, men kvantitativ metode er også eksemplifisert.

Har du liten erfaring med behovsdekking, men ønsker å starte umiddelbart – gå til del 6: “Slik gjør du et dybdeintervju”.

God lesning!



Begreper brukt i manualen:

Begreper	Forklaring
Avdekking av kundebehov	Arbeidet man gjør for å forstå kundene bedre
Behov	Det kunde/gjest ønsker seg
Behovskartlegging	Arbeidet man gjør for å forstå kundene bedre
Blått hav	En nytt marked med lite eller ingen konkurranse
Informant	Den eller de man studerer og "forsker" på, for å forstå dem bedre. Den eller de som svarer på spørsmål i en undersøkelse, i et intervju etc.
Innovasjon	En ny løsning som er så god at folk ønsker å ta den i bruk
Kvalitative data	Meninger, følelser, handlemønstre, ønsker, drømmer, forslag <ul style="list-style-type: none">• "Det var litt kaldt, så kanskje vi kunne fått luer under hjelmene?"• "Da jeg dro den svære torsken over ripa... det var helt ubeskrivelig!"
Kvantitative data	Tall, statistikk, prosenter, indekser, skalaer <ul style="list-style-type: none">• "22 % er fornøyd eller veldig fornøyd med betjeningen i resepsjonen"• "Samlet kundetilfredshet har gått ned med 8 % siden samme tid i fjor"
Kunde / bruker / gjest	I denne manualen bruker vi ordene kunde/bruker/gjest om hverandre – den som benytter dine produkter og tjenester.
Løsning	Det kunde/gjest konkret blir tilbudt
Målgruppe	Når man har funnet ut hvilket segment man vil undersøke nærmere, bestemmes hvem i dette segmentet man skal kontakte, for eksempel single pensjonister bosatt i Tyskland, god økonomi, interessert i friluftsliv. Dette blir da selve målgruppen.

Begreper	Forklaring
Målgruppe og segment	Legg merke til at begrepene segment og målgruppe også brukes i for eksempel markedsføring. Imidlertid er det i denne manualen brukt om det å velge hvilke grupper man skal forstå bedre. I neste omgang kan økt innsikt føre til en enda bedre markedsføring rettet mot disse gruppene.
Produkt	I denne manualen bruker vi ordene produkt og tjeneste om hverandre - det du selger.
Segment	Når man deler kunder inn i grupper, basert på spesielle trekk, oppstår ulike segmenter. Typiske segmenteringstrekk: <ul style="list-style-type: none"> • Nasjonalitet og bostedsregion • Interesser • Inntekt • Alder • Soft- eller hard adventure • Familiesituasjon (par, single, med barn)
Tjeneste	I denne manualen bruker vi ordene produkt og tjeneste om hverandre - det du selger.
Triangulering	Bruk av både kvalitative og kvantitative metoder. For eksempel å først dybdeintervjue 8 personer for å få idéer for deretter å teste idéene gjennom å stille direkte spørsmål til 1000 personer på Facebook.



DEL 1 – OM INNOVASJON

Innovasjon har mange definisjoner, men her bruker vi følgende:

En ny løsning som er så god at kunden velger å ta den i bruk.

Altså holder det ikke at løsningen er ny, den må også dekke et behov og generere verdi for kunden.

Før du skaper et nytt produkt eller en ny tjeneste må du finne ut om det faktisk er behov for det du vil tilby

Det er derfor man alltid må begynne med å avdekke kundens behov før en finner løsninger som dekker disse.

Doblins 10 innovasjonskategorier

Innovasjon handler heller ikke bare om å utvikle nye produkter og tjenester. Ifølge innovasjonsselskapet Doblin* kan en innovere på 10 ulike områder:

- 1. Forretningsmodell** - Hvordan du tjener penger på det du leverer
f.eks produksjon og salg av egne opplevelsesprogram, provisjon på salg av overnatting hos andre og lignende.
- 2. Nettverk og allianser** - Hvordan du samarbeider med andre bedrifter for felles nytte.
f.eks leveranseavtaler med lokale bønder, fiskere og transportører, erfaringsutveksling gjennom ARENA-program, felles markedsføring og produktutvikling gjennom temanettverk etc.
- 3. Struktur** - Hvordan du støtter bedriftens prosesser og ansatte.
f.eks fakturasystemer, bookingsystemer, interne kompetanseprogram med mer.
- 4. Prosess** - Hvordan du skaper og øker verdien på dine produkter og tjenester.
f.eks metoder for opplevelsesdesign, salgs- og markedarbeid, mat / servering og opplæring med mer.
- 5. Produkt-/tjenesteytelse** - Hvordan du designer dine kjerneprodukter/tjenester.
dvs hvordan du designer totalopplevelsen og enkeltelementene i denne, som større/flere rom i overnattingsanlegget, hurtigere båter, bruken av guider, type matservering, lengden på opplevelsen osv osv.



- 6. Produktsystem** - Hvordan du linker og/eller sørger for en plattform for flere produkter/tjenester.
f.eks å tenke konseptuelt rundt en sykkelopplevelse ved å bruke fasiliteter og interne ressurser til å dekke flere ulike funksjoner i tillegg til hovedleveransen sykkelutleie. Dette kan være salg av picnicurv til de syklende på et lunchsted, bagasjetransport, henting på flyplassen osv.
- 7. Service** - Hvordan du gir merverdi til kunder og forbrukere utover kjerneproduktene/-tjenestene gjennom en ekstra service knyttet til leveransen.
f.eks servering av gratis kaffe ved ankomst, en personlig omvisning på anlegget, en spesiell hilsen på rommet eller lignende.
- 8. Salgskanal** - Hvordan du får dine produkter/tjenester til markedet.
f.eks distribusjon gjennom agent- og turoperatøravtaler, internettbokning, direktesalg med mer.
- 9. Merkevarer** - Hvordan du kommuniserer dine produkter/tjenester.
f.eks kan ulike produkter og tjenester tilbys under en kjedemerkevarer som Rica eller en destinasjonsmerkevarer som Lofoten, evt under et slagord som "arktiske vinteropplevelser".
- 10. Kundeengasjement** - Hvordan dine kunder interagerer med bedriften når de bruker dens tjenester/produkter.
f.eks kundens oppfatning av totalleveransen, som i hvilken grad bedriften leverer et sømløst program fra bestilling til gjennomføring til oppfølging i etterkant.

*www.doblin.com



Det som er viktig å merke seg i denne sammenhengen er at kategori 5, produkt-/ tjenesteytelse, er det som i gjennomsnitt gir dårligst "return on investment" (ROI). Dette kan skyldes at det både er snakk om dyre investeringer og at man ender opp med løsninger for den nye løsningens skyld - ikke fordi kunden faktisk har behov for det. Eller det kan skyldes at man investerer i det kunden oppfatter som perifere deler av produktet i stedet for i det avgjørende kjerneproduktet. Å definere kjernen i produktet eller opplevelsen, og å levere best mulig på den, gir som regel bedre effekt enn å utvikle de perifere delene. Selger du for eksempel en foto-ørnesafari, vil det trolig gi bedre avkastning å tilrettelegge virkelig gode utkikkspunkter der gjestene får tatt gode bilder enn for eksempel å investere i minibussen som transporterer gjestene til og fra hotellet.

Kategori 1, 2 og 10 kan derimot ofte være svært lukrativt å satse på. Dette er tiltak som hører hjemme "bak scenen" i motsetning til opplevelsen i seg selv som leveres "på scenen" der gjestene befinner seg. Kategori 1 og 2 omhandler finansielle forhold som ofte ikke krever store investeringer, mens kategori 10 i stor grad handler om de ofte små, men viktige, detaljene rundt hvordan vi forholder oss til kunden fra første kontakt til etter avreise. Det er verdt å merke seg at arbeid med én kategori som oftest påvirker også andre kategorier. En god kundeopplevelse vil for eksempel automatisk styrke merkevarer.

Litt om metode

Å våkne en morgen med en genial idé kan selv sagt være et lykketreff, men din løsning blir ingen innovasjon om ingen vil bruke den. Avdekking av kundebehov er startpunkt for innovasjon, og det viktigste redskapet vi har for å finne ut hvilke nye, bedre løsninger vi skal tilby kundene. For å finne ut hva behovet dreier seg om, må vi få kontakt med kundene. Vi skiller vanligvis mellom to måter å gjøre dette på:

1. Kvalitativt

Vi snakker med eller observerer noen få kunder veldig grundig. Å jobbe på denne måten kalles ofte å arbeide kvalitativt, fordi vi gjennom kontakten med kunden får tak i personlige forhold; tanker, følelser eller handlinger som gjør det lettere å forstå dybden i behovene.

2. Kvantitativt

Vi sender ut et spørreskjema, eller ber om noen klikk på en webside. For eksempel, på en skala fra 1-6, hvor 1 er lite og 6 er svært mye, hvor lyst har du til å smake ekte tørrfisk? På denne måten kan vi nå et stort antall personer, og skaffe oss et oversiktsbilde av ulike forhold, målt i tall og størrelser, altså kvantifisert.

Forskjellen på kvalitativ og kvantitativ metode

Kvalitativ	Kvantitativ
Forstå underliggende mønstre og prosesser, tanker, følelser, behov, meninger, frustrasjoner, årsaker, handlingsmønstre, historier, forslag, innspill. Myke data.	Nøyaktig mål av grad, antall, frekvens, prosent, utbredelse etc. Harde data.
Nærhet til informanten	Avstand til respondenten
Tekst/tale/bilder/tegninger	Tall/prosenter
Mindre utvalg med færre personer	Større utvalg med mange personer
Analyse av tekst/tale/bilder/tegninger	Analyse av tall
"Kan du fortelle litt om båtturen?" "Hva var du mest fornøyd med, var det noe du savnet?"	"Hvor fornøyd er du med båtturen på en skala fra 1 til 5?"
Spørsmålene påvirkes og tilpasses underveis	Forhåndsbestemte spørsmål
Kan kategoriseres og kvantifiseres til en viss grad	Kan utvikles til statistisk materiale

Triangulering – å koble kvalitativ og kvantitativ metode

En smart måte å arbeide på er å kombinere disse to metodene. Først kan man jobbe litt kvalitativt; for eksempel intervju 10 personer som deltar på havfiske, for å finne ut om det er noe spesielt de savner; noe som går igjen hos flere av dem. Dersom det viser seg at seks av dem ønsker enda mer fart og spenning, for eksempel å klatre opp i masta, som på gamle seilskuter, bade i havet i overlevelsesdrakter eller lignende, så kan det være verdt å undersøke om dette er et ønske som også gjelder flere. Da kan en kvantitativ undersøkelse; et uformelt spørreskjema på websiden din, avdekke om mer fart og spenning er viktigere enn du kanskje har tenkt. Hvis det viser seg at en god del faktisk kan tenke seg å utfordre egne grenser når de er på sjøen, vel, da virker det som om dette er viktig for ganske mange. Kanskje så mange at du skal gjøre noe med det?

Hvorfor er behov så viktig?

Evnen til å dekke kundens behov, er et helt sentralt suksesskriterium for alle næringsaktører, ikke minst for opplevelsesleverandører. Kjernen i opplevelsesøkonomien er faktisk at jo mer du foredler produktet eller tjenesten i henhold til kundenes behov, jo høyere verdi får den for kunden. Derfor er det nødvendig å forstå hva kundenes behov er, og å la det styre både produktutvikling, design og produksjon.



DEL 2 – HVA?

Hva er egentlig behov?

I reiselivssammenheng henger behov nært sammen med forventninger og motivasjon. Både behov og forventninger kan være av både funksjonell og emosjonell art. Man kan eksempelvis fryse og ha et funksjonelt behov for å kjøpe klær, eller man kan kjede seg og ha et emosjonelt behov for å shoppe. Når behovet er emosjonelt betinget, vil også de tilhørende forventningene styres i en emosjonell retning. Er man sulten kan man forvente seg et rimelig måltid som stiller sulten enkelt og effektivt, eller man kan ha forventninger til en måltidsopplevelse som avslutning på en ferie. I begge tilfeller utløses et behov for å stille sulten, men forventningene og løsningene vil ofte være ganske ulike. Opplevelser dekker



nettopp emosjonelle behov og forventninger.

Når et behov er erkjent, har det vært en prosess inne i personen på forhånd. Behovsavdekkingen har til hensikt å få tak i denne prosessen for å tydeliggjøre hvilke forventninger personen har. På grunnlag av disse behovene og forventningene, oppstår det en motivasjon til å reise et sted, til å kjøpe en bestemt opplevelse, til å bruke lite eller mye penger på det, og til å booke der og da eller avvete saken. Det betyr at når vi i denne manualen benytter begrepet *behov*, så er altså *forventninger* og *motivasjon* også en viktig del av det vi forsøker å forstå bedre.

Vi kan dermed si at behovskartleggingen har til



hensikt å avdekke kundens behov og forventninger og deretter hva som utløser kjøpsmotivasjon eller det vi kaller Reason To Go i reiselivet.

Hva er Behovskartlegging?

“Mens mange bedrifter i dag har et call-center, bør alle i fremtiden ha et «lyttesenter». Telefonsupport og ikke minst nettsider bør være tilrettelagt for dialog med brukerne og læringssituasjoner der brukerne deler sine erfaringer og ideer.”

(Mandag Morgens artikkel “Gjør brukeren til innovasjonssjef”, 10. juni 2004).

John Seely Brown, tidligere direktør for Xerox’ Palo Alto Research Center, er klar og tydelig: Han mener de fleste ledere i dag er dyktige til å

håndtere stabilitet. Imidlertid er det enda viktigere å forstå kundene sine.

“Det kan være både utfordrende og frustrerende å stadig forholde seg til kunders ønsker og behov, men dersom man finner en god måte å gjøre dette på, øker også sjansen for å lykkes i markedet. Da klarer man nemlig å tilby varer og tjenester som treffer kundene - i hjertet.”

Selv om dette sitatet er mer enn ti år gammelt, viser både forskning og praktisk erfaring at det å forstå hva kunden tenker og føler når de benytter seg av våre tjenester, er viktigere enn noensinne. Alternativet kan fort bli at du sitter der med rorbuene eller kajakkene dine og ikke forstår hvorfor gjestene uteblir.

Det er dette behovskartlegging dreier seg om: å systematisk forsøke å forstå hva kundene ønsker; hvilke forventninger og behov de egentlig har, og hva som motiverer dem. Klarer man det, står man også bedre rustet til å utvikle gode løsninger som kundene gjerne vil benytte seg av.

Naturen har gitt oss to ører og en munn, hvilket forteller oss at vi skal lytte mye og tale mindre.

(Svensk ordtak)

Curtis Carlson, CEO ved SRI International, ett av verdens absolutt ledende innovasjonsmiljøer, presenterer i boken “The Five Disciplines of Innovation” hva som kreves for å lykkes med innovasjon. “Innovasjon starter med å forstå hvilket behov det er du skal løse”, sier Carlson. “For å kunne utvikle løsninger som gir verdi må du starte med å skaffe deg tilstrekkelig innsikt i behovet til de som skal kjøpe løsningen.”



Hva er forskjellen på Behov og Løsning?

Kvaliteten på varer og tjenester er i dag ganske bra mange steder, og det er ikke uvanlig blant bedrifter å hevde at "vi er ganske gode på dette feltet". Noen funderer på "hvordan skal vi få folk oppmerksomme på alt dette flotte vi har å tilby?", mens andre rister oppgitt på hodet og skjønner ikke at ikke flere forstår "hvor bra våre produkter faktisk er!".

Alt dette er eksempler på Løsning. Vi har Løsninger vi mener er gode, og vi lurar på hvordan andre også skal oppdage hvor gode våre Løsninger er. Stiller vi spørsmålet "men hva har kundene våre behov for?", kan svaret lett bli en beskrivelse av en eksisterende løsning.

For å tydeliggjøre enda mer; en person som uttaler "nå har jeg virkelig behov for et glass vin!" snakker ikke nødvendigvis om et behov. Et glass vin er kanskje først og fremst en løsning. Det reelle behovet kan være å slippe å tenke på en arbeidsoppgave som har stresset vedkommende en stund - det kan være et ønske om å hygge seg sammen med gode venner - eller kanskje et behov for å avslutte en mindre hyggelig samtale?

Vi blander sammen behov og løsning, stort sett hele tiden. Et historisk eksempel finner vi hos Henry Ford. Ford uttalte at dersom han hadde spurt folk hva de hadde behov for, ville de ikke ha svart en bil, men "en raskere hest". Mange bruker dette som argument mot å trekke kunden inn i innovasjonsarbeidet. Ford innså imidlertid at folk beskrev en blanding av behov og løsning, hvor behovet er raskere (noe som transporterer deg eller varene dine *raskere* fram) og løsningen er *w*. Folk har gjerne en klar formening om behovet sitt, mens løsningen oftere er begrenset til det de allerede kjenner - i dette tilfellet hesten. Ford, som innovatør, var imidlertid i stand til å se helt nye løsninger. Bilen ble en annen løsning, som Ford skapte god forretning av.

Legg merke til at det alltid vil eksistere en viss avstand mellom behov og løsning. Ønsker man å bli virkelig god på det man tilbyr sine kunder, skal man kontinuerlig forsøke å gjøre avstanden mellom behov og løsning så liten som mulig.





Henry Ford, stående, og Barney Oldfield i 1902, med Ford 999 racing bil.

DEL 3 – HVEM?

Hvem er kunden?

Vi må svare på et helt sentralt spørsmål før vi starter selve arbeidet med å forstå kunden, nemlig:

Hvem er kunden?

- Hvilke kunder er det vi ønsker å komme i kontakt med?
- Hvem sitt behov er det egentlig vi skal forstå?

Den største feilen vi kan gjøre, er å si at “alle” er våre kunder. Det er godt mulig at svært mange mennesker kan trives i dine omgivelser og med dine tilbud, men for å lykkes med å få disse menneskene til å komme til deg, skal du først dele dem inn i “målgrupper”. Deretter skal du bli bedre kjent med dem, en gruppe om gangen.

En målgruppe er den kundegruppen du velger å fokusere på. En enkel måte å bestemme målgruppe på, er å svare på tre spørsmål:

1. Demografi - hvem?

- hva er alder, kjønn, sivilstand, opprinnelse til den/de personene du vil forstå bedre?

2. Geografi - hvor?

- her bestemmes hvor du skal bli bedre kjent med dem/snakke med dem/observere dem. Er det hjemme der de bor? Er det mens de er på tur i fjellet? Eller kanskje der de arbeider?

3. Nivå - hvordan?

- Hvilket bruksnivå skal de representere? Er det ekspertbrukere du vil avdekke behov hos (off-pist snøbrettkjørere på internasjonalt nivå), eller “ordinære” brukere (en kompisgjeng som har stått litt på brett før, og vil på hyggetur eller..?)

Hvem skal snakke med kunden?

“Where all think alike, no one thinks very much.”
(Walter Lippman, sitert i The Idea Book; 2004).

Selv om det er viktig å bli kjent med kundene våre, og forsøke å forstå hva de egentlig ønsker, er det ikke sikkert at alle passer like godt til denne oppgaven. Det er ingen nyhet at folk er ulike. Evnen, og ikke minst lysten, til å sette seg inn i andres tanker og følelser, varierer. Derfor er det viktig at den eller de som skal avdekke kundebehov er interessert i dette.

Man behøver slett ikke være psykolog eller antropolog for den saks skyld. Men, en generell interesse for å forstå andre, og en evne til å stille gode spørsmål, slik at man kan oppdage ting som kanskje ligger gjemt bak en umiddelbar uttalelse, er en stor fordel. I tillegg vil personer som evner å skape en god og trivelig stemning, gjerne personer

som framstår som litt “ufarlige”, ofte være gode til å få fram ærlige svar. Slike personer, med glimt i øyet og en “likandes” personlighet, kan avdekke minst like mye som personer med stor faglig tyngde, men som kanskje er mer opptatt av å snakke om sin egen kompetanse, enn å lytte.

Samtidig må det understrekes at det ikke finnes noen fasit på hvem som passer best. Det kan variere fra situasjon til situasjon, hvem man avdekker behov hos, hvor det foregår, og hvilke tema som tas opp. Men, det er en fordel at personene man avdekker - føler det komfortabelt. Derfor er det viktig å spørre; hvem hos oss er interessert i andre menneskers tanker og følelser, stiller gode spørsmål, er god til å lytte – og skape en trivelig stemning? Kan man svare på det, har man sannsynligvis gode kandidater til å avdekke viktige kundebehov.

Sist, men ikke minst er det avgjørende at den som gjør slike undersøkelser må evne å distansere seg fra løsningen (det du allerede leverer, eller tenker å levere) og utelukkende fokusere på udekkede behov hos de som skal observeres/intervjues. Derfor kan det ofte være en fordel også å bruke utenforstående til å gjøre slike kartlegginger, se mer under del 3.



DEL 4 – HVORFOR?

Utgangspunktet for enhver vellykket innovasjonsprosess er (som allerede nevnt, men så viktig at det er verdt å gjenta både en, to og tre ganger) god innsikt i kundens eller brukerens behov. Uten dette har nemlig nye produkter og tjenester svært liten sjanse for å lykkes i markedet. Men å oppnå brukerinnsikt kan være utfordrende. Vi har alle hørt om undersøkelser hvor respondentene viser seg svært positive til et potensielt nytt produkt som senere ikke blir solgt eller tatt i bruk av målgruppen. Grunnen til dette er at vi som kunder har vanskelig for å uttrykke oss tydelig om våre behov og ønsker - enten fordi vi ikke vet, klarer å formidle eller fordi vi vil framstå som annerledes enn slik vi egentlig er.

På grunn av nettopp slike utfordringer knyttet til markedsundersøkelser (kvantitative metoder), har man de siste årene begynt å gå over til nye framgangsmåter. Spesielt innebærer dette grundigere behovsavdekking i form av intervju- og observasjons-metodikk, også kalt kvalitative metoder.

Tro kan du gjøre i kirka.
(Norsk uttrykk)

En rapport om hvordan reiselivsbedrifter i Nord-Norge jobber frem nye løsninger (Innoco, 2011) beskriver det slik:

"Det synes som at bedriftene i dag er relativt løsningsdrevet - det vil si at de først finner på en ny løsning, lanserer den i markedet, og ser så om den fungerer eller ikke. (...) Denne metoden å utvikle på er lite effektiv fordi man risikerer å måtte bruke uforholdsmessig mye ressurser på "testing og feiling" før man finner den tjenesten som slår best an hos kundene."

Vi vet at det ikke nytter å tro, ei heller å gjette. Man må snakke med og observere kunden. En forutsetning for gode resultater er imidlertid kompetanse, enten ved å involvere fagfolk eller gi praktisk undervisning til de som skal gjennomføre arbeidet.

Edward F. McQuarrie, Professor ved Department of Marketing, Leavey School of Business, Santa Clara University, hevder at man vil identifisere 90 % av alle behov i et segment hvis man intervjuer 30 personer fra dette segmentet.



Eksempel: Spa vil vel alle ha?

Kviknes Hotel er en institusjon på Vestlandet og et symbol på den vakre fjordbygda Balestrand. Hotellet har en rik og lang historie og en fantastisk flott hovedbygning. Som alle bedrifter har imidlertid også Kviknes et behov for å fornye seg for å holde på eksisterende gjester og tiltrekke nye. En utfordring er å bestemme hvilken retning man ønsker å gå og hvilke tiltak man vil satse på i denne sammenhengen.

For Kviknes var det blant annet vært viktig å få noen konkrete svar i Doblins kategori 5; nemlig om det er behov for spa og/eller svømmebasseng. Kviknes gjennomførte derfor en behovskartlegging for å gi eiere og ledelse et bedre beslutningsgrunnlag for innovasjonsarbeidet videre. Kartleggingen inneholdt følgende undersøkelser:

- Dybdeintervju og samtaler med 21 gjester.
- Dybdeintervju og samtaler med 9 ansatte.
- Dybdeintervju med sjef for turistkontoret i Balestrand.
- Skriftlig spørreunde til aldersgruppen 20-40.
- Dybdeintervju med potensiell gjest i aldersgruppen 30-40.
- Dybdeintervju med reiseleder for norske pensjonister.
- Spørreskjema besvart av 15 gjester.
- 20 timer observasjon av resepsjon, konferanseavdeling, turistkontor, spisesal.

Arbeidet ble dokumentert med bilder, notater og film. Undersøkelsen la vekt på å finne mer ut av:

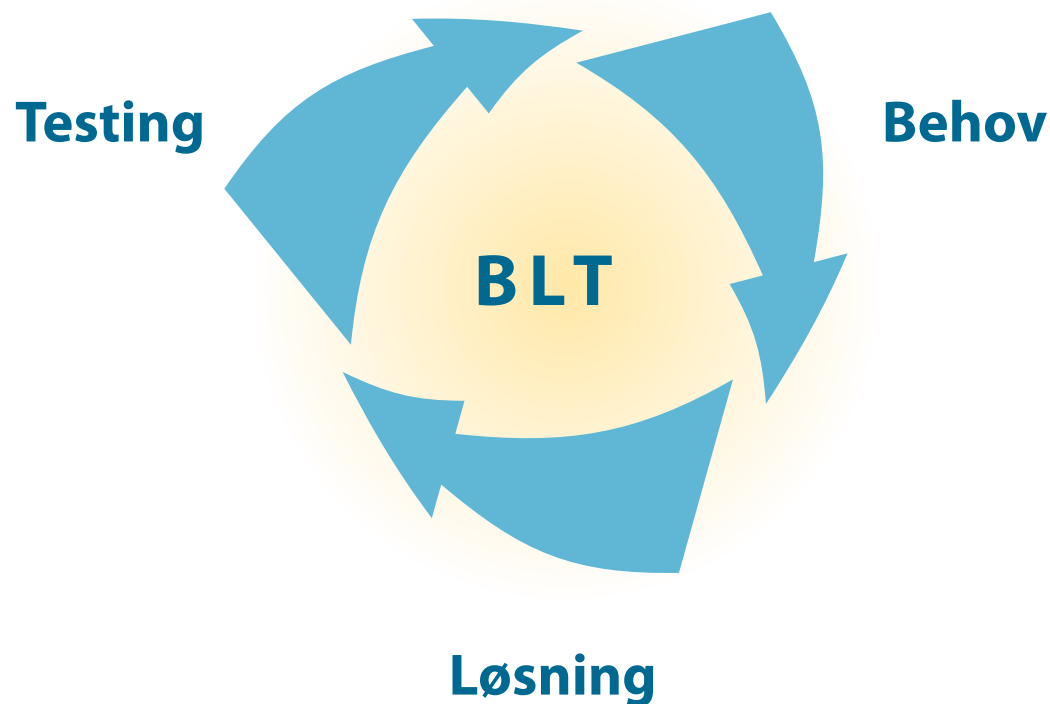
- Hvilke kundegrupper besøker Kviknes?
- Hvilken profil har hotellet for disse gruppene?
- Hva fungerer godt og kan bli enda bedre?
- Hvilke behov er godt dekket i dag og hvilke bør det satses mer på?

Kartleggingen ga hotellet et langt bedre fundament for å avgjøre strategisk retning, hvordan belegget kan økes utenom sesong og ikke minst om det var et grunnlag for å investere i et spa (noe det viste seg å ikke være).



BLT: Et verktøy for å drive innovasjonsprosessen

Arbeid med kundebehovsinnsikten er første del av innovasjonsprosessen som vi omtaler som BLT-sirkelen (figur), hvor B står for Behov, L for Løsning og T for Testing.



Løsning

Behov-Løsning-Testing- verktøyet er nærmest selvforklarende, og er enkelt og greit en prøv-og-feil modell der man jobber mot forbedring for hvert forsøk. Sirkelen illustrerer at det er prøving og feiling og atter prøving som gjelder, hvor poenget er å komme frem til en løsning som oppfyller behovene til kunden, dvs. gir størst mulig verdi. Underveis i prosessen kan det også avdekkes nye behov som kan lede til flere nye løsninger. Testingen gir også kunden mulighet til å involvere seg i innovasjonsprosessen og bidrar til å knytte kunden tettere til produktet. På samme måte som observasjon er et sentralt verktøy for å skaffe seg behovsinnsikt, vil observasjon når kunden tester prototyper av løsninger være avgjørende. Å studere hvordan kunden opplever/bruker løsningen kan både gi bidrag til justeringer og tilpasninger av løsningen, men også skape helt ny behovsinnsikt.

Testing

Det er viktig å teste de nye løsningene så kjapt og billig som mulig. Man vil ikke havne i en situasjon hvor man bruker mange penger på å utvikle noe som viser seg å ikke bli tatt i bruk. Derfor; sørg for å gjøre raske og billige tester i første omgang. Testene vil avsløre nye behov, og det vil derfor være nødvendig å justere løsningene ytterligere. Man har derfor gått enda en runde i "innovasjonssirkelen". I følge Curtis Carlsson ved SRI International skal man gå 15 slike runder før tjenesten er god nok for markedet!



Gjør feil, men gjør det billig!

Eksempel: Selv den beste kan bli bedre!

Rica Hotel Nidelven i Trondheim er kjent for sin frokostservering. Hotellet var kåret til den beste på frokost fire år på rad og ønsket å gå av med seieren nok en gang. Spørsmålet blir da, hvordan kan en som allerede er best bli enda bedre? De kan jo ikke sammenligne seg med andre hoteller som vitterlig scorer dårligere? Svaret er å skaffe seg enda dypere kundeinnsikt. Hotellet satte derfor i gang en kartlegging hvor målet var å avdekke frokostopplevelsen til gjestene.

Følgende ble utført:

- 15 timer observasjon i buffeten
- Observasjoner av 21 gjesters bevegelsesmønster
- Samtaler med 8 ansatte, inkludert servitører, kokker, salgssjef og restaurantsjef
- 3 grundige brukerstudier ved hjelp av samtale, observasjon og konkrete oppgaver
- Kortere samtaler med 10 gjester

Undersøkelsen avdekket at hotellet fortsatt hadde mye å gå på både når det gjaldt matkvalitet, innhold, brukervennlighet og logistikk. Gjennom en observasjon av gjestenes bevegelsesmønster oppdaget man for eksempel at flere ting med fordel kunne flyttes på. Det kom også frem klare behov for bedre utvalg og merking av allergivennlige matvarer og mer radikalt; ønsket om noe annet enn den tradisjonelle "hotellkaffen" kom så

klart frem at hotellet endte opp som det første hotellet i Norge til å ansette en egen barista i frokostsalen.

Rica Nidelven vant kåringen også det året....



DEL 5 – HVORDAN?

Før du går i gang

Som nevnt innledningsvis er kvantitativ metode typisk spørreskjemaer og lignende, hvor informan- tene gjerne krysser av for det alternativet de synes passer best (på en skala fra 1-5 for eksempel). Ofte kan man nå veldig mange med en kvantitativ metode, og vanligvis er det også det man ønsker.

I kvalitative metoder velges i stedet noen få personer (gjørne et sted mellom 6-30) som man snakker med eller observerer på ulike måter. Forskere som driver med kvalitative metoder vil ofte filme den de intervjuer, og transkribere intervjuet (skrive ned alt som blir sagt; stamming, "eh"er, pauser etc.), og koble det som blir sagt med det de kan se på filmen; kroppsholdninger, blikk, smil, ansiktsuttrykk, hvor lenge man tenker seg om før man svarer - og hva man gjør med hendene sine i tenkeperioden og lignende. Vi forventer ikke at dere som benytter denne manualen skal gå så grundig til verks i behovskartleggingsarbeidet.

Så, hva er best, kvantitativ eller kvalitativ?

Begge deler er best. Dersom man har mulighet til å kombinere disse to metodene, er sjansen for å få solid og omfattende innsikt størst. Enkelte steder, blant annet i høgskole- og universitetssektoren, finnes det miljøer som mener at den kvalitative

metoden absolutt er best, fordi man kommer nærmere inn på de man vil forstå bedre. På mange måter er nok dette riktig, men det er også flere forhold som nyanserer dette bildet; forhold vi bør tenke over når vi driver med behovskartlegging:

- Å lykkes med å få den hele og fulle sannhet ut av en person man snakker med - kanskje for første gang, er meget krevende, og som regel lite realistisk.
- Å observere personer på nært hold kan gi svært god innsikt. Men uansett hvordan vi snur og vender på det; den som observerer - og skal "oversette" og tolke det man ser, er hele tiden preget av sine egne tanker og holdninger, og kan selvsagt misforstå. Og ofte er det nettopp det vi gjør.
- Menneskelig kjemi - det å føle at man er på bølgelengde med en annen person, kan være alfa omega i en samtalesituasjon. Med noen personer kan vi oppleve en umiddelbar god kjemi, mens med andre vil vi aldri treffe helt. I tillegg vil noen oppleve at de har god kjemi med et annet menneske, mens den andre kanskje ikke opplever det slik i det hele tatt...
- Når man benytter seg av en såkalt intervju- guide (et sett med spørsmål man har laget før man møter den man skal snakke med), kan

man bli mer opptatt av å komme gjennom spørsmålene i intervjuguiden, enn å lytte - og følge opp det som blir sagt.

Eksempel: Informanten "åpner en dør på gløtt" ved å si at "jeg er jo interessert i fugler...". Ditt neste spørsmål er imidlertid "Hva synes du om ishavs- fiske?". Dersom du går videre på "ishavs- fiske?" ditt, gjør du en feil mange andre har gjort før deg. Det er krevende å hele tiden fange opp små "gaver" en informant kanskje gir deg. I dette tilfellet kan en god respons være "Å ja? Fugler? Fortell!" Dette betyr at evnen til å improvisere i en samtale er viktig. Og som med det meste; jo mer trening vi har, desto bedre blir vi.

Evnen til å improvisere i en samtale med en kunde, er viktig. Klarer vi å fange opp ting som blir sagt, og spinne videre på det sammen med kunden, kan vi oppdage forhold som ellers vil forbli ukjente for oss.

Eksemplet med fugler ovenfor kan vise hvordan kvalitativ og kvantitativ metode fungerer sammen. La oss si at du bestemmer deg for å gjennomføre 10 intervjuer med en bestemt målgruppe innenfor et segment (eks tyskere og briter som har kjøpt reiser i Norden gjennom turoperatør tidligere). Poenget med disse kvalitative intervjuene er å finne noen forhold, noen interesser, som kanskje angår mange. I ett av disse intervjuene dukker uttalelsen om fugler opp.

Når du er ferdig med intervjuene, ønsker du å teste om interessen for fugler gjelder flere i denne målgruppen: Da kommer kvantitativ metode inn som et viktig verktøy. Nå kan du lage et spørreskjema hvor et av spørsmålene er: "På en skala fra 1-5, hvor interessert er du i å oppleve fuglekolonier i havgapet?". Dette spørsmålet, sammen med flere andre "interesser" du har avdekket i de kvalitative intervjuene, undersøkes nå kvantitativt, på din egen nettside, eller ved å sende ut spørreskjema på nettet, for eksempel. Poenget er at nå kan du kvantitativt teste "hvor mange er egentlig interessert i dette?"

Gjennom det kvalitative arbeidet dukker det opp antakelser (hypoteser) om at det kanskje er sånn (kanskje mange tyske pensjonister har en interesse

for fugler?), og gjennom det kvantitative arbeidet kan vi teste om disse antakelsene muligens stemmer. Derfor kalles kvalitativt arbeid ofte hypotesedannende, og kvantitativt arbeid hypotesetestende. I samspill skaper disse metodene ofte en god dynamikk i kartleggingsarbeidet.



Innledende fase

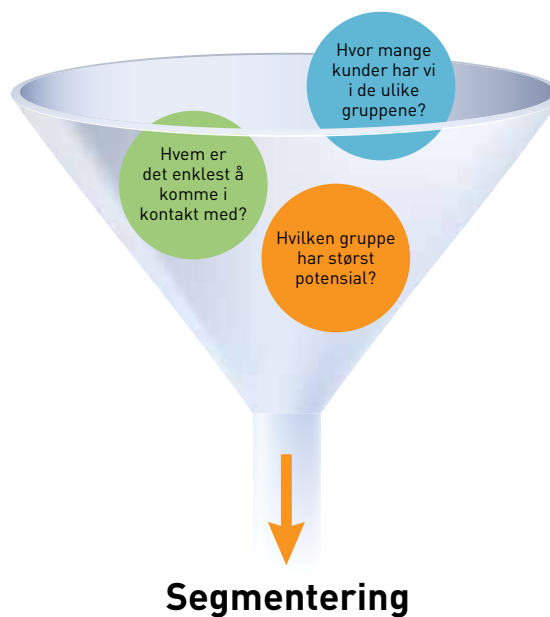
1. Kundetrakt

En kundetrakt hjelper oss å finne ut om det er eksisterende kunder eller nye kunder man vil forstå bedre, og hvor i "trakten" den nye eller eksisterende kunden befinner seg

- Vet ikke om opplevelsen
- Har hørt om opplevelsen
- Vet hva opplevelsen innebærer
- Har vurdert å kjøpe opplevelsen
- Har innhentet informasjon om opplevelsen
- Har gått inn på nettsiden for å bestille
- Har vært med på opplevelsen tidligere
- Likte det
- Kjøpte den på nytt
- Snakket med venner om det
- Ble lojal kunde som kom tilbake
- "Ambassadør"

Viktige spørsmål:

- Hvilken gruppe antar vi har størst potensial?
- Hvor mange kunder har vi i hver av disse gruppene?
- Hvem er det enklest å komme i kontakt med?



2. Segmentering

Når man har bestemt hvor i kundetrakten man vil jobbe, er det på tide å bestemme hvilket segment i denne trakten man vil undersøke nærmere. Å gå fra kundetrakt til segmentering medfører ytterligere innsnevring av gruppen man velger seg.

Noen relevante segmenteringstrekk:

- Nasjonalitet
- Soft adventure-kjøpere
- Hard adventure-kjøpere
- Interesse i kultur- og oppdagelsesreiser
- Interesse i wildlife
- Interesse i trekking, vandring, sykling
- Interesse i adrenalinaktiviteter
- "Guttetur"- kjøpere
- Småbarnsfamilier
- etc.



3. Målgruppe

Når man har funnet ut hvilket segment man vil undersøke nærmere, bestemmer man hvem i dette segmentet man skal kontakte.

La oss si at man i forhold til (1) kundetrakten velger nordmenn som har vært i Nord Norge tidligere, og i forhold til (2) segment velger seg gutteturkjøpere i Osloregionen. For å finne fram til konkret målgruppe skal man nå velge for eksempel 8 herregjenger i denne kategorien, og deretter avgjøre hvordan man skal gå fram for å avdekke behov disse kan ha. Da kan man for eksempel ringe dem, sende dem en epost, be dem svare på et skjema på websiden, besøke dem der de bor, eller jobbe aktivt med å forstå dem når de allikevel benytter seg av dine tjenester neste gang - ved å observere dem og snakke med dem der og da. Å opprette kontakt forutsetter selvsagt at man har tilgang til nødvendig kontaktinformasjon.

Det er viktig i målgruppeutvelgelsen å kunne tildele seg et utgangspunkt i det du faktisk tilbyr i dag. Det er nemlig slik at dersom man allerede har et tilbud som er vellykket, for eksempel hval-safari, kan det være et godt utgangspunkt for å forstå behov i de gruppene som allerede er etablerte kunder. Dette betyr at i stedet for å oppsøke dem for å forstå mer, kan man aktivt

kartlegge behov mens de er hos deg, og benytter seg av dine tilbud. Det kan være smart å oppsøke potensielle kundegrupper, men det kan være minst like smart, blant annet med tanke på ressursbruk, å "forstå" dem bedre - mens de er hos deg.

4. Viktige spørsmål

- Hvem skal gjøre behovskartleggingen?

I del 3, Hvem, understrekes det at folk er ulike, og at kanskje ikke alle passer like godt til å intervju kunder, for eksempel. Uansett, ikke gjør dette alene. Finn ut hvem som kan bidra i en behovskartlegging, og pass på at omfanget på kartleggingen er overkommelig. Behovskartlegging kan være en tidkrevende prosess. Gå litt forsiktig fram. Dersom ingen har gjort noe lignende tidligere, begynn enkelt. Velg ut noen få kunder som målgruppe, gjerne noen dere føler dere trygge sammen med!

Du får kanskje ikke fullgod innsikt når kokken kommer og spør gjestene hvordan maten smakte. Muligens nikker bare alle høflig? Men, det kan allikevel være morsomt for gjestene, og innsiktsfullt for dere, om nettopp kokken snakker med gjestene om hvordan de opplevde rommene eller fisketuren. Motsatt kan bookingmedarbeideren eller servitøren læres opp i å systematisk observere

og intervju gjestene under en bestemt aktivitet en valgt dag.

Å bli god til å kartlegge behov krever trening. Øvelse på folk man kjenner; slekt, venner, og arbeidskolleger er nyttig for å utvikle erfaring og kompetanse.



Gjennomføring

I denne delen presenteres noen velbrukte og anerkjente metoder for å få en bedre forståelse av hva det er kunden faktisk ønsker seg. Metodene er utviklet over mange år, blant annet i forskningsmiljøer i ulike deler av verden. Driver man med forskning, er det svært strenge krav til hvordan man skal arbeide. Denne manualen er imidlertid rettet mot reiselivsnæringen, og metodene er derfor tilpasset en praktisk bruk i denne bransjen.

1. Fokusgruppe

Et fokusgruppeintervju er et gruppeintervju, hvor en eller to personer leder et intervju med 6 til 10 deltakere. Intervjuene bør være uformelle, med mulighet for at deltakerne kan komme med forslag til tema. Når deltakerne snakker om egne erfaringer kan man oppdage flere forhold enn ved å intervju en og en person. Dette er fordi deltakerne kan trigges av hverandres innspill, og dermed "komme på" flere ting enn om de satt alene.

Når brukes fokusgruppeintervju?

- Fokusgrupper kan være gode til å finne forbedringsområder basert på brukernes opplevelser og erfaringer, samt gi konkrete ideer til hva som bør gjøres annerledes.
- For å avklare og belyse et bestemt område

gjennom en felles samtale. Poenget med å samle en gruppe - i stedet for å intervju deltakerne enkeltvis - er at de forholder seg til hverandres meninger.

- Som oppfølging og utdyping av kvantitative brukerundersøkelser. Fokusgrupper gir mulighet for å komme dypere og mere konkret ned i ulike spørsmål enn man kan gjennom spørsmål i spørreskjemaundersøkelser.
- For å få respons på idéer eller innspill på utviklingen av nye tilbud.
- Metoden kan brukes som et fast opplegg, 1-3 ganger per år, for å kontinuerlig vurdere kvaliteten på tjenestene som tilbys.

Forarbeid

- Formålet? Hva ønsker man å oppnå innsikt i - hva skal man fokusere på?
- Brukermedvirkning: Hvis det er brukerne som skal intervjues, bør man vurdere om det er mulig å involvere en eller flere representanter for brukerne i planlegging og gjennomføring.
- Hvem skal lede intervjuet? En undersøkelse har vist at brukerne tør å være mer kritiske hvis de intervjues av andre brukere i fokusgruppeintervju. I tillegg får man ofte lettere fram "de laveste stemmene" når Bruker spør Bruker. Dette forutsetter god opplæring i metoden, og man kan selvsagt også bruke

eksterne konsulenter eller ansatte med relevant kompetanse.

- Hvem skal delta? Hvor bredt skal utvalget være? Holder det å invitere turistgruppen fra Japan, eller..?
- Hvor? Det er viktig at lokalet er tilgjengelig, velegnet og hyggelig.
- Invitasjon: Deltakerne bør kanskje få en skriftlig invitasjon? I noen sammenhenger kan det være nødvendig å tilby transport.
- Intervjuguide: Man lager en guide med åpne spørsmål eller emner. En god guide er vanligvis fra en til tre A4-sider og er organisert som en liste med spørsmål eller punkter under en rekke overordnede emner. Samtalen kan gjerne utvikle seg fra intervjuguiden, og det er ordstyrerens rolle å forfølge viktige tema som deltakerne kommer inn på. For konkretisering av intervjuguide, se Dybdeintervju nedenfor.
- Opptak eller notater? For å få med alle poengene kan det være nyttig å ta opp fokusgruppen, enten bare lyd, eller lyd/bilde. Dette må i så fall klareres med deltakerne på forhånd og opptaket må slettes så snart man har fått skrevet ut resultatene. Alternativet er å ha en person til stede som er ansvarlig for å notere ned hva deltakerne sier. Det er svært vanskelig å både lede en fokusgruppe og samtidig få med seg alle viktige innspill. Det anbefales derfor ikke.

Selve intervjuet

- Skape en god atmosfære. Dette legger grunnlaget for gode resultater. Mottagelsen, rommet, bevertningen og så videre må være gjennomtenkt. Hvis man gjør opptak av samlingen, gjør alltid prøveopptak på forhånd for å sikre at lyden er god nok. Husk å sitte i samme avstand til opptaksenheten som deltakerne vil gjøre.
- Åpen innledning: Det er lurt å først be deltakerne om å snakke løst og fast om temaet for å få tak i spontane tanker og meninger. Deretter kan man lede diskusjonen inn på spesielle deler av temaet.
- Styring av temaene: Det viktig at diskusjonene er åpne nok til at deltakerne kan utveksle erfaringer og kommentere hverandres synspunkter. Den som intervjuer skifter tema



når det virker som deltakerne har snakket seg tomme eller gjentar seg selv.

- Gruppedynamikk: Det er en utfordring å lede fokusgruppeintervjuet, fordi man har ansvaret for å holde balansen i gruppen. Det vil si at man skal stimulere fokusgruppen hvis deltakerne går i stå, og man skal blande seg så lite som mulig hvis deltagerne selv er veldig aktive. Samtidig skal man sørge for at samtalen holder seg til fokusgruppens emne, og vurdere om de nye emnene eller vinklene som eventuelt dukker opp i løpet av fokusgruppen skal følges eller utdypes. Man har også ansvar for å skape en god gruppedynamikk, hvor alle kommer til ordet. Av og til vil man oppleve at tema sklir litt ut. Da må man trekke gruppen inn igjen på en hyggelig måte, for eksempel ved å stille et spørsmål:



“Men hvis vi går litt videre nå... hva tenker dere om ankomsten til leiren?”

- Tid: Man regner en til to timer for å gjennomføre et fokusgruppeintervju.

Etterarbeid

- Det er viktig å gjøre etterarbeid så tett opp til fokusgruppemøtet som mulig. Først diskuterer man gjennomføringen og hvilke inntrykk man fikk.
- Eventuelle opptak skrives ut, eller man renskriver notater. Dette er et omfattende arbeid, og pass på at det settes av nok tid til dette.
- Deretter gjøres en analyse av det som har kommet fram. Sitater er ofte velegnet til å få tak i viktige betraktninger. Husk å anonymisere opplysninger om navn, steder, yrkesbakgrunn og liknende!



2. Dybdeintervju

Når man dybdeintervjuer, eller har en samtale for å avdekke brukerens behov, er det flere ting man bør tenke gjennom på forhånd.

- bør vi ha en intervjuguide?
- hva er det egentlig vi ønsker å finne ut?
- skal vi være helt åpne, eller konsentrere oss om noen bestemte områder?

Det er viktig at en eventuell guide bare fungerer som et utgangspunkt. Forsøk å følge etter den du snakker med, i stedet for å styre vedkommende inn på "dine" områder. Følger du etter, får du sannsynligvis også tak i informasjon som betyr noe for informanten, og som forteller noe om denne personens behov.

Et eksempel på guide vises nedenfor. Husk: følges den slavisk, blir intervjuet veldig lett stivt, formelt, og lite dynamisk. Noen personer er avslappet og trygge med en gang, og trenger ikke å bli gjort mer avslappet. Andre trenger kanskje mer tid. Føl deg fram, improviser!

Intervjuguide:

1. Introduksjon

Hensikt: Å redusere/fjerne usikkerhet personen kan ha før samtalen begynner:

- Hvem du som intervjuer er, og hvor du kommer fra.

- Bakgrunn for intervjuet (vi vil gjerne bli bedre!).
- Hvorfor du ønsker å snakke med akkurat denne personen.
- At vedkommende kan velge å ikke svare på spørsmål, uten å måtte begrunne hvorfor.
- Målet med samtalen.
- Hva du vil bruke informasjonen til (kanskje utvikle noen flere tilbud, eller gjøre eksisterende tilbud enda bedre).
- At du må notere litt for å huske det som blir sagt (evt gjøre opptak, eller..?)
- At resultatene vil bli anonymisert.

2. Informantens bakgrunn

Hensikt: Å få demografiske data til videre segmentering + gjøre personen trygg ved å varme opp med lette spørsmål:

- Kjønn?
- Alder?
- Status (gift, single)?
- Typiske reisemål og feriepreferanser?
- Hobbyer og interesser?

3. Brukerkontekst

Hensikt: Innsikt i brukerens opplevelser. Husk improvisasjon, oppfølgingsspørsmål og oppfordre til historiefortelling!

- Hva liker du aller best å gjøre når du er på ferie? (Her kan noen svare at de liker en ting

med familien, men noe annet med kompisgjengen, for eksempel. Be dem utdype begge deler)

- Hva vil du si er de største utfordringene når du er på ferie?
- Har du noen måter å løse disse utfordringene på?
- Fortell om en ferieopplevelse som var helt enestående. Hvor var du? Hva skjedde?
- Hva er det viktigste du ser etter når du planlegger ferien din?

4. Spissede spørsmål om informasjon i tilknytning til ferie/ferieplanlegging.

Spørsmålene knyttes opp mot den siste ferien for å få så konkrete svar som mulig.

- Hva var den siste ferien du hadde?
- Hva slags informasjon fikk du før du startet ferien?
- Fra hvor og hvordan mottok du informasjonen? Kan du vise meg?
- Er du fornøyd med måten du mottok informasjonen på? Er det forbedringspotensial? Hvis det er det, hvordan?
- Hvordan får du tak i informasjon du savner? Kan du huske en spesiell hendelse?

5. Historier og drømmer

Hensikt: Her har den du snakker med forhåpentligvis fått så mye tillit til deg at han/hun kan

snakke noe friere. Det kan hende du har fått svar på noen av disse tingene før, i så fall må du improvisere nye historiespørsmål.

- Hvis du skulle beskrive en perfekt ferie, hvordan ville den se ut?
- Hvis du kunne valgt en aktivitet akkurat nå, her du sitter, hva ville det ha vært?

Hvorfor skal kunden orke å snakke med deg?

Hva kan du tilby?

Er det noe du kan gi gratis?

Trenger du i det hele tatt å gi noe, eller er de glade for å bli hørt?

Hvor skal kunden snakke med deg?
I eller utenfor kontekst?

Oppsøker du kunden eller gjør du det i restauranten?

Sett deg godt inn i informantens situasjon på forhånd.

Legg fordommer og antakelser til side.

Finn ut hva dine antakelser er på forhånd – kall dem antakelser og skill dem fra det du vet.

- Å stille gode spørsmål er en kunst.
- Se for deg at du ønsker å vite om kundene dine er fornøyd med prisen. Spørsmålet "synes du det er dyrt?" er et ledende spørsmål av typen du bør unngå. I stedet kan du mer nøytralt stille spørsmålet "Hva synes du om prisen?". - Still åpne spørsmål, men unngå at de er for generelle – "Hva har du behov for når du er på ferie?" blir for åpent. - Ja/nei-spørsmål gir deg kun korte svar, mens spørsmål om hvordan og hvorfor gjør at kunden kan finne på å åpne seg og gi deg innsikt i en lang tankerekke. - Hvis du ikke tror du får svar på det du lurer på, still spørsmålet på en annen måte. Vis forståelse for informantens situasjon. Spør hvordan ting oppleves.

Gi tilbakemelding med kroppsspråk. Lev deg inn i informantens situasjon.

Vær engasjert – på en naturlig måte:

- Kan du si noe mer om...?
- Hva tenker du om det?
- Hvordan opplevde du..?
- Hva var din reaksjon?
- Har jeg forstått deg riktig når...?
- Vær forsiktig med å stille ledende spørsmål eller legge ord i munnen på folk.
- Kan du fortelle om en konkret situasjon hvor dette skjedde?
- Har du et konkret eksempel på det du sier der?

Om at man er avhengig av tillit i en intervjusituasjon, om å gjøre informanten komfortabel. Det finnes flere eksempler på behovskartlegging hvor folk tilsynelatende er svært positive til et nytt produkt, som senere viser seg å ikke selge. Kunder som intervjues har ofte vanskelig for å uttrykke seg tydelig om behov og ønsker, fordi de ikke vet, eller fordi de ønsker å framstå annerledes enn de egentlig er. Slike feil kan i stor grad forebygges ved å gjøre personen du snakker med komfortabel. Unngå å bli oppfattet som en selger. Selv om du representerer selskapet ditt, jobber du nå med undersøkelsen, og kun det.

3. Observasjon

Hovedpoenget med observasjon er at man ikke er avhengig av samarbeidsvilje eller refleksjon hos de man observerer. Man iakttar dem, rett og slett, og vurderer hvordan de oppfører seg i ulike situasjoner og miljøer. Legg merke til at observasjon dermed dreier seg om å innhente informasjon, og at man i tillegg må vurdere denne informasjonen, og sette den inn i en sammenheng, slik at den skaper ny innsikt og forståelse. Kombinert med samtale/intervju (i fokusgrupper, eller en og en) kan observasjon være en svært nyttig metode.

I hverdagen legger vi selvsagt merke til mange ting – gjennom vår iakttagelse av det som skjer rundt oss. Dette er en form for usystematisk observasjon. Vi kan danne oss et bilde av ulike forhold, og vi kan anta at det sikkert er sånn eller slik det henger sammen. Arbeider vi mer systematisk, kan vi skaffe oss en bedre og mer presis innsikt i ulike behov.

Innenfor forskningsmetodikk er observasjon en mye brukt metode, og den deles der inn i flere ulike kategorier, med strenge krav til hvordan man går fram. Vi velger her å forenkle dette, ved å ta utgangspunkt i to observasjonsmetoder; (a) deltakende og (b) tilbaketrasket. Begge metodene kan fungere fint i arbeidet med å kartlegge behov, spesielt om dette kombineres med intervjuer eller spørreskjema.

a) Deltakende observasjon

Her deltar man i ulike aktiviteter sammen med kundene, og forsøker samtidig å observere dem; hva de gjør, hvordan de reagerer i ulike situasjoner, kommentarer de kommer med, og lignende. Det kundene foretar seg som kan fortelle noe om ulike behov de kanskje har, er det sentrale. Vi tenker både på forhold de opplever positivt, negativt, eller mangelfullt.

I deltakende observasjon kan man forholde seg litt "passivt"; bare være med på fjellturen, og ikke forsøke å påvirke deltakerne i noen bestemt retning. Man kan også arbeide mer "aktivt", ved å påvirke deltakerne i større grad, gjerne gjennom å konstruere situasjoner, for deretter å observere hvordan deltakerne reagerer. Et eksempel kan være å føre dem inn på en smal fjellsti, og samtidig legge merke til hvilke personer som opplever frykt, og hvordan de håndterer dette. Senere på kvelden kan man gjennomføre et gruppeintervju, og ta opp dette elementet med håndtering av frykt knyttet til fjellstien. Hvordan opplevde de dette? Hva tenkte de? Hva ville de likt ble gjort annerledes? Kunne man forberedt dem på en bedre måte?

Legg merke til at man i behovskartlegging ikke bare skal lete etter mangler og feil, tvert i mot. Gjennom å oppdage ulike forhold de reisende virkelig verdsetter, kan man forsterke, forbedre og fornye disse, og i tillegg også utvikle helt nye løsninger, som allikevel befinner seg i en kategori som allerede settes pris på.



På denne måten kan man observere spesielle forhold som dukker opp i løpet av dagens aktiviteter, og senere forsøke å forstå dette enda bedre. Det vil vanligvis være mindre velegnet å foreta dybdeintervjuet der og da, på fjellstien, og langt bedre å få tilgang til refleksjoner rundt opplevelsene, når de er kommet litt "på avstand".

Ulempen med deltakende observasjon, slik den er beskrevet her, er at den fort kan bli usystematisk, nærmest på samme nivå som hverdagslig observasjon. Det er også svært krevende å huske mange detaljer fra en dags opplevelser, om man samtidig er opptatt med å guide på fjelltur, eller håndtere båten på fisketur eller hvalsafari.

Derfor kan det være lurt å bestemme seg på forhånd om ett, eller noen få temaer som skal observeres spesielt på turen, og at den som observerer kun har observasjon som sin oppgave, mens andre håndterer eksempelvis guiderollen.

b) Tilbaketrukket observasjon

Her observeres ulike forhold uten at man selv deltar i aktivitetene.

Eksempelvis kan man forsøke å fange opp behov hos de man observerer gjennom å iakttas bevegelsesmønstre. Et eksempel på dette, nevnt tidligere i manualen, er fra hotellfrokosten på Rica Nidelven i Trondheim. Observasjonene avdekket blant annet kødannelse ved bestemte

matretter, og resulterte i endringer av matplasseringen, som dermed skapte en bedre flyt rundt bufeten, og sannsynligvis også en bedre opplevelse for de besøkende.

Ved tilbaketrasket observasjon er det viktig å benytte et såkalt observasjonsskjema. Her fyller man inn ulike observasjoner, for eksempel hvor ofte folk beveger seg i den ene eller andre retningen, hvor lenge de blir stående et sted og se seg om (trengs det bedre informasjon her?), om de velger seg spesielle steder å sitte (skal vi plassere noen benker her?), om de henvender seg til betjening med samme type spørsmål;

hvor er toalettet? trengs det bedre skilting?

- om de virker usikre på hvor de kan sette bagasjen,
- om de strever med å ta på seg redningsvesten,
- om de ikke skjønner hvordan fiskesnøret fungerer,
- om de lett kommer i kontakt med andre reisende

skal vi hjelpe dem med dette, gjennom en rask rebus ved ankomst? og lignende.

Ved å benytte et observasjonsskjema, kvantifiserer man observasjonene, og de blir dermed lettere å vurdere i ettertid; er dette så omfattende at vi skal vurdere å gjøre noe med det?

Det vil vanligvis også være en fordel å kombinere

tilbaketrasket observasjon med utfyllende informasjon, for eksempel ved intervju eller spørreskjema.

La oss si at man i en periode (en uke) observerer reiserende når de ankommer bestemmelsesstedet. Ofte er dette en situasjon hvor man har mange spørsmål, opplever usikkerhet, og kanskje også føler behov for "noe", uten at man selv egentlig klarer å konkretisere dette "behovet" med ord.

Først kan man observere de ankomne, og registrere noen typiske trekk, som for eksempel "går mye fram og tilbake", "henvender seg til betjening", eller "virker irritert". Dersom observasjonene viser at det ofte er ganske mange som tilsynelatende har behov for litt ekstra oppfølging, kan man forsøke å teste en løsning for å bidra til at folk skal føle seg bedre. En løsning kan være at det alltid er en person til stede som er tilgjengelig for samtale og spørsmål, når nye grupper ankommer. Imidlertid kan observasjonene avdekke mange ulike behov, og det vil danne grunnlaget for eksempelvis å snakke nærmere med et utvalg av gjestene, før man avgjør hvilke nye løsninger/tilbud man ønsker å teste ut i forbindelse med ankomst.

Poenget med tilbaketrasket observasjon er altså blant annet å få tak i umiddelbare, spontane, intuitive reaksjonsmønstre hos kundene, som, dersom de ser ut til å angå mange nok, og vi mener at de er viktige å håndtere, kan bidra til utvikling av enda bedre tjenester.

Observasjonsskjemaet til høyre er et enkelt utkast for å illustrere hvordan man kan observere tilbaketrukket. Sett et X hver gang du observerer en handling som stemmer med a, b, eller c! Noter antall personer i rommet (eks. 20), hvor de kommer fra (eks. Russland), og tidsrommet du observerer (eks. 25 min.)! Selv om samme person gjør det samme (for eksempel henvender seg til betjeningen) flere ganger, sett X hver gang! Om en person henvender seg, og samtidig virker irritert, sett X i begge kolonner, og marker dette med en sirkel rundt begge x'ene!



Observasjonsskjema

Vurderingsområde: Ankomst.

Vurderingskriterier: a) Går mye fram og tilbake.
b) Henvender seg ofte til betjening.
c) Virker irritert.

Antall - Fra	Går mye fram og tilbake	Henvender seg til betjening	Virker irritert	Tidsrom
20 personer	x	x	x	25 minutter
Russland	x	x	x	
	x	x		
	x	x		
	x	x		
	x			
	x			
	x			

For å få en mest mulig vellykket observasjon, er utarbeidelsen av vurderingskriteriene avgjørende. Bruk nok tid på å vurdere hvilke forhold dere skal observere, og formuler disse kriteriene så tydelig som mulig! Eksempelvis er det første kriteriet, "Går mye fram og tilbake" litt mindre eksakt enn "henvender seg til betjeningen". Konkrete henvendelser til betjeningen kan registreres helt nøyaktig, men hva det vil si å gå "mye" fram og tilbake, er litt mer opp til observatøren å vurdere. Det samme gjelder "Virker irritert", noe som kan være mer komplisert å vurdere. En person fra Japan kan eksempelvis være svært engasjert, mens en "sindig" nordmann kan oppleve vedkommende som nærmest hissig. Vær derfor nøye med å utvikle så konkrete kriterier som mulig, og ta høyde for ulike trekk fra ulike kulturer. Da blir observasjonsarbeidet også enklere å utføre.



4. Kvantitative metoder

I kvantitative metoder forsøker man å avdekke/ forstå behov ved å måle og tallfeste (kvantifisere).

I innovasjonssammenheng er man særlig opptatt av kvantifisering, både av behov (hva består egentlig behovet av, og hvor stort er dette behovet?) og verdi (kan vi måle hvilken verdi løsningen vår skaper for kundene?). En viktig grunn er at man på denne måten kan redusere unødvendig bruk av ressurser, og samtidig bli sikrere på hva det er man faktisk bruker tiden sin på. Kvantifisering gjør det også lettere å vurdere hvorvidt man skal gå videre med et behov og teste noen løsninger, eller om behovet virker så marginalt, eller uviktig, at man ikke vil prioritere å bruke tid og krefter på det.

Det virker som om kvantitative metoder er det som er best kjent, og mest benyttet, i de fleste virksomheter som forsøker å forstå sine kunder bedre. Derfor konsentrerer denne manualen seg primært om kvalitative metoder for behovskartlegging, fordi det synes å være mest behov for nettopp det. Vi har allikevel valgt å ta med et eksempel på et spørreskjema, for å illustrere hvordan man kan kombinere kvalitativ og kvantitativ metode.

Utgangspunktet for spørreskjemaet er at en virksomhet allerede har hatt flere fokusgruppeintervjuer, noen en-til-en dybdeintervjuer,

og i tillegg drevet deltakende observasjon av enkelte grupper. Gjennom dette kvalitativt orienterte arbeidet har det blitt avdekket noen forhold som virksomheten gjerne vil undersøke i større omfang. Følgende tema er valgt ut:

- noen gjester reagerer på dårlig renhold på rommene
- noen gjester ønsker å høre flere lokalhistorier knyttet til feriestedet
- noen synes fjellturene var fysisk altfor lette
- altfor mye tid gikk med til transport fra sted til sted
- noen mente at et besøk til en fuglekoloni var en fantastisk opplevelse
- noen ønsket mer tid alene ved sjøen

Nå konstrueres et spørreskjema som virksomheten vil legge ut på sine egne nettsider. Målet er å få besøkende på nettet til å krysse av på skjemaet, og i løpet av 6-8 måneder samle informasjon, for å vurdere om man skal utvikle noen nye tilbud. Virksomheten har hatt mange uttalelser å forholde seg til, men de vet at dersom et spørreskjema på nett er for langt og omfattende, vil mange la være å svare på det.

Slik ser skjemaet ut:

Kjønn:	
M	
K	
Reiser:	
Alene	
Som par	
Vennegjeng	
Familie med små barn (0-10 år)	
Familie med større barn (8-16 år)	
Operatørorganisert gruppereise	

Sett kryss i en rute per spørsmål.

1 = svært lite/lav

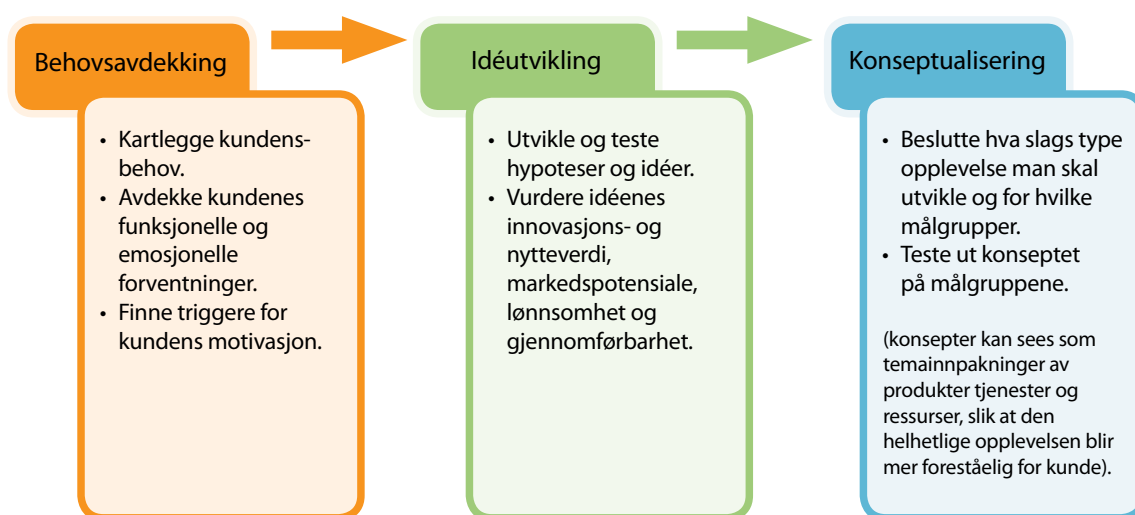
6 = svært mye/høy

	1	2	3	4	5	6
Jeg forventer følgende standard på rommet						
Jeg er interessert i å høre lokale fortellere skildre stedets historie						
Jeg vil gjerne utfordres fysisk på fjellturene						
Jeg er opptatt av å bruke så lite tid som mulig på reising fra sted til sted						
Jeg vil gjerne oppleve fuglekolonier på nært hold						
Jeg er interessert i muligheten for å være helt alene ved sjøen						

Dersom virksomheten får god respons på dette skjemaet, vil man kunne danne seg et bilde av om behovene som kom fram i det kvalitative arbeidet, faktisk gjelder ganske mange. Da har man også et bedre utgangspunkt for å vurdere om man eksempelvis skal få tak i noen lokale historiefortellere som kommer på besøk nede ved sjøen en kveld i uka i sesongen, eller om man skal utvikle en knalltøff fjelltur for spesielt interesserte.

6. Oppsummering og tips

Oppsummert kan vi si at man må gjennom tre faser for å utvikle en ny opplevelse eller forbedre en som allerede er i salg. Dette heftet tar i særlig grad for seg det første trinnet i denne prosessen, nemlig avdekking og kartlegging av kundebehov. Å beherske oppgavene som ligger her, er nemlig helt grunnleggende for å lykkes til slutt. Det viktigste i denne første fasen er å avdekke kundenes behov og forventninger, og å forstå motivasjonen deres for å kjøpe en opplevelse, reise et bestemt sted osv. Hele arbeidsprosessen kan visualiseres slik:



Går vi nærmere inn på behovsavdekking, finner vi følgende sentrale oppgaver og spørsmål som må besvares:



DEL 6 – SLIK GJØR DU ET DYBDEINTERVJU

Både Fokusgrupper og ulike observasjonsmetoder, beskrevet i del 5, er gode verktøy. Imidlertid er det vår erfaring at dybdeintervjuer, eller dybdesamtaler, er et viktig utgangspunkt for å øke kompetansen på kundens behov. Nedenfor er beskrevet en enkel måte å gjennomføre de første samtalene dine på, slik at du får litt grunnleggende, praktisk erfaring med dette.

Det kan være nyttig å lese om dybdeintervju i del 5, før du går i gang her.

Øvelse og erfaring gjør oss bedre. Derfor er det viktig å komme i gang. Tenk på de første behovs-avdekkingene først og fremst som en læringsprosess, uten å stille (altfor) store forventninger til resultatene.

1. Hvem skal jeg snakke med?

- a)
- b)
- c)

2. Hva skal vi snakke om?

- a) En bestemt løsning jeg allerede tilbyr?
- b) Generelt om forventninger til våre tilbud?
- c) Spesielt om tilbud informanten savner?
- d) ?
- e) ?

3. Hvor skal vi være?

- a) På kontoret?
- b) Hjemme hos informanten?
- c) På en kafe?

4. Hvordan skal jeg gjennomføre samtalen?

- Avtal tid og sted med informanten (sett av minimum 45 minutter)
- Skap en hyggelig stemning, og start med å forklare at "vi vil gjerne bli bedre, og derfor ønsker vi å snakke med deg. Vi vil gjerne lære mer om dine forventninger og behov".
- Snakk så lite som mulig. Lytt for å forstå.
- Når du snakker, gjør det i form av spørsmål: "Mener du at det kan være..?", "Tenker du på noe sånt som..?" "Kan du si noe mer om..?"
- Dersom informanten sier noe du tror er spesielt viktig, be gjerne om litt tid til å notere ned, før dere fortsetter samtalen.

Viktig:

- Tenk over hvordan du best kan samle, og huske, de viktige tingene informanten forteller deg.
- Dersom du mener at du er ganske god til å huske hva som blir sagt, kan du notere enkle stikkord underveis. Da bør du sette deg ned og renskrive/utfylle stikkordene rett etter at samtalen har funnet sted, ellers kan mye gå i glemmeboka.
- Noen foretrekker å ta opp samtalen, mens andre har med seg en ekstra person som bare noterer, uten å si så mye i samtalen.
- Noen informanter kan oppleve lydopptak, og ekstra personer til stede, som litt ubehagelig.
- Når informanten snakker om ulike saker og ting, skal du hele tiden tenke over "hva er det egentlig hun forteller meg nå? Hva er egentlig behovet han beskriver her? Dette blir du bedre og bedre til for hver dybdesamtale du gjennomfører.

Om du vil øve deg på dybdesamtaler, gjennomfør et par stykker på en kollega, eller en god venn. Finn et tema det er naturlig for "informanten" å snakke om, og sett i gang. Du vil merke at du raskt blir bedre til å stille gode, oppfølgende spørsmål.



LITTERATURLISTE:

- Carlson, Curtis R. og William W. Wilmot (2006): *Innovation - the five disciplines for creating what customers want*. Crown Business: New York
- Collins, Jim (2001): *From Good to Great - why some companies make the leap, and some don't*. Collins: New York
- Csikszentmihalyi, Mihaly (1990): *Flow - the Psychology of Optimal Experience*. Harper Perennial: New York
- Hären, Fredrik (2004): *The Idea Book, Interesting Books*. Stockholm: Sweden
- Inghilleri, Leonardo og Micah Solomon (2010): *Exceptional Service - Exceptional Profit, the secrets of building a five star customer service organization*. Amacom: New York, Atlanta, Brussels, Chicago
- Kahnemann, Daniel (2011): *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux: New York
- Kunnskapscenteret (www.ogbedreskaldetbli.no): *Metoder og verktøy for kvalitetsforbedring*.
- Mossberg, Lena (2007): *Å skape opplevelser. Fra ok til wow*. Bergen: Kunnskapsforlaget.
- Pedersen, Ann-Jorid (2012): *Opplevelsesøkonomi. Kunsten å designe opplevelser*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Robinson, Alan G. og Sam Stern (1998): *Corporate Creativity, How Innovation and Creativity Actually Happen*. Berret-Koehler: San Francisco
- Vidich, A. J., og Lyman, S. M. (1994): "Qualitative methods: Their history in sociology and anthropology" i N.K. Denzin og Y.S. Lincoln (Red.) *Handbook of qualitative research* (pp. 23-59). London: Sage.

Utgitt av ARENA Innovative Opplevelser, 2012. - 1. opplag.

© Copyright Innovative Opplevelser. Det må ikke kopieres fra dette heftet utover det som er tillatt etter bestemmelsene i lov om opphavsrett til åndsverk og lov om rett til fotografi.

Bruk av tekst eller bildemateriale kan skje etter avtale med utgiver.

Alle foto tilhører bedriftene i klyngen Innovative Opplevelser og Shutterstock samt Wikimedia side 13.

Design: svennerklame.no. Trykk: Punkt 1



Innovative Opplevelser er en bedriftsklynge i det nasjonale ARENA-programmet, som er en del av regjeringens satsning på et mer innovativt næringsliv i Norge. Programmet finansieres av Innovasjon Norge, Forskningsrådet og SIVA.

Bedriftsklyngen består i 2012 av 32 opplevelsesproduserende bedrifter lokalisert i Nordland og Svalbard

Med sterke natur-, kultur- og måltidsopplevelser skal bedriftene begeistre kresne turister fra inn- og utland. Prosjekt målet er vekst gjennom innovasjon og samarbeid, og målet er å skape, selge og levere meningsfylte og minnerike opplevelser som gir gåsehud!

Visjonen er formulert slik; Sammen skal vi begeistre våre gjester med opplevelser i verdens-klasse.

Dette er en visjon som reflekterer at klyngebedriftene ligger i naturomgivelser som ofte kalles verdens vakreste kyst. Delmålene er mer fornøyde gjester, økt grad av gjenkjøp, større verdiskaping pr. gjest og økt attraksjonskraft (verdi for kundene) på produktene hele året.

Dette heftet er skrevet av Stig Roar Wigestrånd, Chris Klemmetvold og Bjørn I. Tiller i Innoco AS og Ann-Jorid Pedersen i Mimir AS. Verktøyet bygger på den kunnskapen om innovasjonsprosesser og opplevelsesdesign som danner det faglige fundamentet i ARENA-prosjektet.

Se også:

www.arenaprogrammet.no
www.innopp.no
www.nordlandsforskning.no
www.innovasjon norge.no
www.forskningsradet.no
www.novadis.no
www.opplevelserinord.no
www.mimir.no
www.innoco.no

