

## **Innovasjonskapabiliteter i opplevelsesnæringen**

Hvordan lykkes med innovasjon når omgivelsene endres hurtig

**VETLE MICHAEL IVERSEN**

**VEILEDER**

Tor Helge Aas

**Universitetet i Agder, 2021**

**Fakultet for Handelshøyskolen**

**Institutt for Arbeidsliv og Innovasjon**

Master

## Forord

Masteroppgaven er den avsluttende oppgaven på studiet Innovasjon og kunnskapsutvikling ved Universitetet I Agder. Det har vært en bratt læringskurve, og jeg har fått kunnskap om mange ulike samfunnssemner og dagsaktuelle temaer. Jeg ønsker å takke veilederen min Tor Helge Aas for nyttige diskusjoner og gode råd om oppgaven.

Det overordnede temaet i denne oppgaven er hvordan man lykkes med innovasjon i omgivelser som endrer seg hurtig. Grunnen til at jeg fant dette interessant, er situasjonen rundt Covid-19-pandemien. Norge har innført de strengeste tiltakene i fredstid, og det har derfor vært spennende å se hvordan en av Norges største reiselivsattraksjoner, Dyreparken, har klart seg gjennom denne pandemien. Jeg har allerede god kjennskap til Dyreparken fordi jeg har vært ansatt som sesongmedarbeider siden 2014. Jeg ønsker å takke alle de ansatte som har bidratt med intervjuer, og rette en særlig takk til tidligere HR-Direktør i Dyreparken, Sofie E. Ringen for all hjelp.

Siden mars 2020 har studenttilværelsen også hatt store endringer. Mye som før har foregått fysisk har nå gått over til en digital hverdag for flere av oss. Det har vært annerledes å sitte hjemme i store deler av masterstudiet. Dette har ikke bare vært negativt siden jeg har hatt mulighet til å være mer på hjemstedet mitt og få miljøforandringer underveis. Jeg ønsker å takke min kjæreste Anniken for gode triks og tips underveis. Samtidig ønsker jeg å rette en stor takk til min far, mor og bror for gode tilbakemeldinger underveis.

## Sammendrag

Det overordnede temaet i denne oppgaven er kapabiliteter, som omhandler hvordan organisasjoner tilpasser seg hurtige endringer i omgivelsene. Den pågående trenden i samfunnet er at en tredjedel av norske arbeidsplasser forsvinner i løpet av de neste årene. Det er derfor relevant å finne ut hvordan man kan omstille seg i slike markeder. Den pågående Covid-19-pandemien, kom de strengeste tiltakene som er gjennomført i norsk etterkrigstid, gjør at omgivelsene for å studere kapabiliteter er veldig gode. I opplevelsesnæringen, der man i utgangspunktet trenger hyppige endringer for å tilfredsstille kundene, måtte man gjennomføre store endringer for å holde bedriftene åpne. Denne masteroppgaven belyser hvilke innovasjonskapabiliteter man trenger for å kunne være konkurransedyktig i markeder med hurtige endringer i omgivelsene i opplevelsesnæringen. Dette er noe flere mener mangler innenfor denne næringen. Teorien om dynamiske kapabiliteter ble brukt som en linse for å se hvilke innovasjonskapabiliteter som er brukt hos casebedriften, samt kjennetrekke for opplevelsesnæringen og innovasjon.

For å gjennomføre den empiriske undersøkelsen er det brukt en kvalitativ metode med ett enkeltcasestudie for å undersøke hvilke innovasjonskapabiliteter man trenger for å lykkes med innovasjon når omgivelsene endres hurtig. Dyreparken er case-bedriften. For å finne svar på dette spørsmålet ble det intervjuet 12 personer. Det ble laget teoretiske preposisjoner som danner grunnlag for en teoretisk generalisering, som viser hvilke kapabiliteter man trenger for å lykkes med innovasjon i opplevelsesnæringen når omgivelsene endres hurtig. Dyreparken har brukt en rekke innovasjonskapabiliteter hvor kulturen peker seg ut som avgjørende. Samtidig viser funnene at kunden er viktig for å skape innovasjon. Scenariotankegang og kriseledelse var andre sentrale innovasjonskapabiliteter for å lykkes i 2020.

## Innholdsfortegnelse

<b>1.0 INNLEDNING</b> .....	<b>1</b>
1.2 OPPGAVENS OPPBYGNING .....	3
<b>2.0 TEORI</b> .....	<b>4</b>
2.1 INNOVASJON.....	4
2.1.1 INKREMENTELL INNOVASJON .....	4
2.1.2 RADIKAL INNOVASJON .....	5
2.2 KAPABILITETER.....	5
2.2.1 RESSURSBASERT TEORI .....	6
2.2.2 INNOVASJONSKAPABILITETER.....	7
2.2.3 DYNAMISKE KAPABILITETER - DEFINISJON .....	8
2.2.4 ULIKE SYN OM DYNAMISKE KAPABILITETER.....	9
2.2.5 DYNAMISKE KAPABILITETER .....	11
2.2.5.1 MIKROFUNDAMENTER TIL KATEGORIENE .....	13
2.2.5.2 MIKROFUNDAMENTER – TILHØRENDE ”SENSING” .....	13
2.2.5.3 MIKROFUNDAMENTENE TILHØRENDE KATEGORIEN ”SEIZING” .....	14
2.2.5.4 MIKROFUNDAMENTENE TILHØRENDE KATEGORIEN ”TRANSFORMING” .....	15
2.3 OPPLEVELSESNERINGEN, INNOVASJON OG KAPABILITETER.....	16
2.4 FORSKNINGSMODELL .....	18
<b>3.0 METODE</b> .....	<b>20</b>
3.1 METODISK TILNÆRMING .....	20
3.2 FORSKNINGSDESIGN.....	20
3.3 UTVALG – BEDRIFT .....	21
3.3.1 UTVALG AV INFORMANTER .....	22
3.4 INTERVJUGUIDE.....	23
3.5 DATAINNSAMLING .....	23
3.6 DATANALYSE .....	24
<b>4.0 FUNN</b> .....	<b>25</b>
4.1 SENSING .....	25
4.1.1 PROSESSER FOR Å IDENTIFISERE ENDREDE MARKEDSSEGMENTER, KUNDEBEHOV OG KUNDEINNOVASJON .....	25
4.1.2 STYRE INTERN FORSKNING OG UTVIKLING FOR INNOVASJON .....	27
4.1.3 INFORMASJON FRA LEVERANDØRER OG SELSKAPER SOM HAR ELEMENTER TIL INNOVASJONER .....	27
4.2 SEIZING .....	29
4.2.1 KARTLEGGE KUNDELØSNINGEN OG DEN NYE FORRETNINGSMODELLEN .....	29
4.2.2 BESLUTNINGSTAKING .....	31
4.2.3 BYGGE OPP KULTUR FOR Å SKAPE ENGASJERTE OG LOJALE MEDARBEIDERE .....	32
4.2.4 KONSEPTUALISERING .....	34
4.3 TRANSFORMING .....	34
4.3.1 “KNOWLEDGE MANAGEMENT” .....	34
4.3.2 DESENTRALISERING .....	36
4.3.3 COSPECIALIZATION OG SAMMENBINDING .....	37
4.3.4 SKALERING OG STREKKING .....	38
4.4 ANDRE VIKTIGE INNOVASJONSKAPABILITETER .....	39
4.4.1 SCENARIOTANKEGANG .....	39
4.4.2 KULTURENDRING: DEN NYE NORMALEN .....	40
4.4.3 KRISELEDELSE.....	42
<b>5.0 DISKUSJON</b> .....	<b>43</b>

5.1 SENSING .....	43
5.1.1 PROSESSER FOR Å IDENTIFISERE ENDREDE MARKEDSSEGMENTER, KUNDEBEHOV OG KUNDEINNOVASJON .....	43
5.1.2 STYRE INTERN FORSKNING OG UTVIKLING FOR INNOVASJON .....	44
5.1.3 INFORMASJON FRA LEVERANDØRER OG SELSKAPER SOM HAR ELEMENTER TIL INNOVASJONER .....	45
5.2 SEIZING .....	46
5.2.1 KARTLEGGE KUNDELØSNINGEN OG FORRETNINGSMODELLEN .....	46
5.2.2 BESLUTNINGSTAKING .....	47
5.2.3 BYGGE OPP KULTUR FOR Å SKAPE ENGASJERTE OG LOJALE MEDARBEIDERE .....	48
5.2.4 KONSEPTUALISERING .....	50
5.3 TRANSFORMING .....	50
5.3.1 “KNOWLEDGE MANAGEMENT” .....	50
5.3.2 DESENTRALISERING .....	51
5.3.3 COSPECIALIZATION OG SAMMENBINDING .....	52
5.3.4 SKALERING OG STREKKING .....	53
5.4 ANDRE VIKTIGE INNOVASJONSKAPABILITETER .....	54
5.4.1 SCENARIOTANKEGANG .....	54
5.4.2 KULTURENDRING: DEN NYE NORMALEN .....	56
5.4.3 KRISELEDELSE.....	58
5.5 OPPSUMMERING DISKUSJON.....	60
<b>6.0 SVAKHETER OG VIDERE FORSKNING.....</b>	<b>62</b>
6.1 VALIDITET .....	62
6.2 RELABILITET .....	63
6.3 GENERALISERING .....	64
6.4 VIDERE FORSKNING.....	64
6.5 PRAKTISKE IMPLIKASJONER .....	65
<b>7.0 KONKLUSJON.....</b>	<b>66</b>
<b>8.0 KILDER .....</b>	<b>67</b>
VEDLEGG A - INTERVJUGUIDE:.....	74

## Figurliste

<b>Figur 1: Mikrofundamentene tilhørende kategorien ”Sensing”.....</b>	<b>13</b>
<b>Figur 2: Mikrofundamentene tilhørende kategorien ”Seizing”.....</b>	<b>14</b>
<b>Figur 3: Mikrofundamentene tilhørende kategorien ”Transforming”.....</b>	<b>15</b>
<b>Figur 4: Forskningsmodell basert på teori.....</b>	<b>19</b>
<b>Figur 5: Innovasjonsskapabiliteter i opplevelsesnæringen ved hurtige endringer i omgivelsene.....</b>	<b>60</b>

## Tabeller

<b>Tabell 1: Oversikt over informanter.....</b>	<b>22</b>
---	-----------

## 1.0 Innledning

Tiden vi er inne i kommer til å kreve store endringer for næringslivet. I rapporten *The future of Jobs 2018* anslår World Economic Forum (WEF) at maskiner og algoritmer vil overta store deler av oppgavene som i dag gjøres av mennesker samtidig som nye jobber vil oppstå. For Norge sin del vil rundt 850.000 norske jobber bli radikalt endret på grunn av ny teknologi, som er en tredjedel av norske arbeidsplasser (Kvande, 2020). I 2020 kom covid-19-pandemien som førte til mange store endringer.

Covid-19-pandemien skulle komme til å prege året 2020, og 12. mars kom regjeringen med de strengeste og mest inngrepene tiltakene Norge har hatt i fredstid. Grepene de tok ville oppleves som en belastning for mange og ville få store konsekvenser for det norske samfunnet. Men dette er en dugnad som vi er nødt til å ta i felleskap og på vegne av felleskapet, uttalte Bent Høie (Regjeringen, 2020). Forskriften som ble gitt den 23. mars 2020 inneholdt regler om maks antall på arrangementer, avstandsregler og andre restriksjoner (Covid-19-forskriften, 2020). Regjeringer verden over har utstedt og implementert handlingsplaner, inkludert restriksjoner for å forhindre spredning av Covid-19-viruset (Papadopoulos et al., 2020). Nedstengninger av virksomheter for å kontrollere smitten har ført til nedgang i forbruk og investeringer som igjen har ført til nedgang i etterspørsel (Seetharaman, 2020). Tjenestesektoren er en av sektorene med mange nedstengninger som har ført til en betydelig økning i arbeidsledighet (Papadopoulos et al., 2020; Pantano et al., 2020). Samtidig spår det internasjonale pengefondet at verdensøkonomien vil oppleve den verste lavkonjunkturen siden den store depresjonen (Bastiampillai et al., 2020; Gopinath et al., 2020).

For å lykkes med endringer i disse markedene er det flere som hevder at bedrifter må være smidige og ha dynamiske kapabiliteter som kan hjelpe dem i deres tilpasningsevne i skiftende tider (Seetharaman, 2020; Teece, 2007; Eisenhardt & Martin, 2000). Teece (2007) argumenterer med at store eller ressurssterke firmaer, og firmaer med betydelig innovasjonskapabiliteter, har større sannsynlighet for å drive innovasjon under og etter kriser (Teece, 2007). Schumpeter hevdet samtidig at det er i disse markedene det er gode muligheter for å innovere og definerer kreativ destruksjon som "en tilstand der likevekten er forstyrret og dermed åpner for innovasjon gjennom demontering av det gamle og kjente" (Salopek 2020).

Mensch er enig med Schumpeter og hevder at det utføres mer innovasjon under kriser fordi bedrifter må hurtig tilpasse seg nye betingelser (Rosenberg & Frischtak, 1984, s. 22). Freeman et al. (1982) hevder imidlertid at investeringer sannsynligvis vil bli redusert i ugunstige økonomiske miljøer på grunn av lav fortjenestemargin og ”pessimistisk stemning” (Filippetti & Archibugi, 2011, s. 181). Det kan dermed argumenteres for at bedrifter som tar sjansen på å innovere og klarer å tilpasse seg kan komme styrket ut av krisen og kan lykkes innenfor disse markedene. For dette trenger man dynamiske- og innovasjonskapabiliteter som handler om å tilpasse seg hurtige endringer i omgivelsene (Aas & Breunig, 2017; Teece, 2007) noe som vil bli sett på i denne masteroppgaven.

Teece (2007) sitt rammeverk om dynamiske kapabiliteter vil bli brukt som linse for å se hvilke innovasjonskapabiliteter som har blitt brukt under Covid-19-pandemien. Sektoren det vil bli sett på er tjenestesektoren. Grunnen til dette er at forståelsen av naturen til tjenesteinnovasjon er ganske knapp (Nätti et al, 2014; Hjallager, 2009; Omerzel, 2016; Den Hertog et al., 2010). Det er laget et teoretisk rammeverk for dynamiske kapabiliteter i tjenestesektoren, men empirisk forskning om dynamiske kapabiliteter i tjenestesektoren er også knapp (Den Hertog et al., 2010). Rajapathirana & Hui (2018) påpeker også at innovasjonskapabiliteter er for lite forsket på i tjenestesektoren. Det sår tvil om innovasjon i tjenestesektoren kan måles ved å bruke generelle indikatorer for innovasjon (Omerzel, 2016) og arbeidsmarkedet er i stor endring. Det er derfor viktig at dette kunnskapshullet blir fylt slik at bedrifter i denne sektoren vet hva som skal til for å klare seg i disse omgivelsene. For å spisse inn oppgaven vil opplevelsesnæringen, som er en av bransjene som ligger innenfor næringskoden til tjenestesektoren bli undersøkt i denne oppgaven (Standard for næringsgruppering, u.å). Et argument for å gjøre dette er at man kan få en detaljert forståelse av hvordan innovasjon oppstår i hurtige endrede omgivelser og hva som skal til for å være konkurransedyktig i slike markeder. Covid-19-pandemien og de mest omfattende tiltakene siden 2. verdenskrig gjør at forholdene ligger godt til rette for å studere kapabiliteter empirisk i denne sektoren. Basert på dette er problemstillingen:

*Hvilke kapabiliteter er nødvendig for å lykkes med innovasjon i opplevelsesnæringen når omgivelsene endres hurtig?*

## 1.2 Oppgavens oppbygning

I kapittel to vil det gjennomgås teori som er relevant for oppgaven. Jeg vil redegjøre kort for ulike teorier som dynamiske kapabiliteter bygger på, innovasjonskapabiliteter og dynamiske kapabiliteter. Dette vil sees opp mot opplevelsesnæringen. I kapittel tre vil jeg gjøre rede for de metodiske valgene i denne oppgaven. I kapittel fire vil jeg trekke frem de viktigste funnene fra intervjuene, før det i kapittel fem vil diskuteres opp mot teorien. I denne sammenhengen fant jeg noen forhold som ikke passet med teorien; det vil derfor kort redegjøres for ny teori under disse temaene. Det vil bli presentert teoretiske preposisjoner underveis i kapittel fem, som danner grunnlag for ny teori om opplevelsesnæringen. I kapittel seks vil svakheter ved oppgaven og videre forskning diskuteres. Før det i kapittel sju vil komme en konklusjon.



## 2.0 Teori

I teoridelen skal jeg redegjøre for innovasjonstyper og kapabiliteter. Så skal jeg redegjøre for ressursbasert teori som inneholder flere begrensninger. Deretter skal jeg redegjøre for innovasjonskapabiliteter og sammenhengen med dynamiske kapabiliteter. Deretter skal det redegjøres for ulike syn innenfor dynamisk kapabilitetsteori og velges en av retningene. Deretter skal jeg redegjøre for opplevelsesnæringen i tilknytning til innovasjon. Til slutt skal jeg lage en forskningsmodell som danner utgangspunkt for funnene og diskusjonen.

### 2.1 Innovasjon

Joseph Schumpeter definerer innovasjon som nye kombinasjoner av allerede eksisterende ressurser (Fagerberg et. Al., 2005, s. 6). Innovasjon er også definert som en form for nyskaping som blant annet kan omfatte nye produkter, nye metoder for produksjon, nye forsyningskilder, ny utnyttelse av nye markeder eller nye måter å organisere bedrifter på (Fagerberg et. Al., 2005, s. 6). Begrepet innovasjon kommer fra det latinske ordet "innovare" som betyr å fornye eller lage noe nytt. Regjeringen la til grunn denne brede definisjonen: en ny vare, en ny tjeneste, en ny produksjonsprosess, anvendelse eller organisasjonsform som er lansert i markedet eller tatt i bruk i produksjonen for å skape økonomiske verdier (NOU, 2015: 1, s. 157). Forskningsrådet definerer begrepet slik: "Innovasjon er nye eller vesentlig forbedrede varer, tjenester, prosesser, organisasjonsformer eller markedsføringsmodeller som tas i bruk for å oppnå verdiskapning" (..) (Forskningsrådet, 2012). Man kan dermed argumentere for at innovasjon er noe nytt enten i form av produkter, produksjonsmetoder, nye forsyningskilder eller organisasjonsformer som tas i bruk for å oppnå verdiskapning. Det finnes flere former for innovasjon, og her skal to av formene for innovasjon presenteres: inkrementell og radikal innovasjon.

#### 2.1.1 Inkrementell innovasjon

Inkrementelle innovasjoner er i litteraturen definert som kontinuerlige forbedringer i form av marginale innovasjoner. En inkrementell innovasjon kan for eksempel være en forbedring av et eksisterende produkt eller en tjeneste. Produkt- og prosessinnovasjoner er nye eller forbedrede produkter eller tjenester, eller måter å produsere disse varene og tjenestene på (Fagerberg et. Al., 2005, s. 7). Tidd & Bessant (2013) definerer det derimot som en forbedring av det organisasjonen allerede gjør. I inkrementell innovasjon ligger det også at

bedrifter kan bruke den kunnskapen som allerede er i bedriften og bygge videre på denne, ved mindre forbedringer som skjer gradvis i allerede eksisterende kunnskap (Fagerberg et al. 2005, s. 389). Man kan dermed argumentere for at inkrementell innovasjon er å øke effektiviteten i prosesser eller varer og tjenester og få forbedringer ved neste prosjekt ved å ta med seg det som fungerte bra fra tidligere og kutte ut det som fungerte dårlig. Det neste jeg skal redegjøre for er radikal innovasjon, som innebærer en større endring.

### 2.1.2 Radikal innovasjon

Radikale innovasjoner står i kontrast til inkrementelle innovasjoner og er i litteraturen definert som en større og markant form for innovasjon, som kan ha en stor innvirkningskraft på omgivelsene. En radikal innovasjon kan for eks. være å innføre en helt ny maskin, en ny vaksine eller en helt ny oppfinnelse (Fagerberg et al., 2005, s. 7). Tidd & Bessant (2013) definerer radikale innovasjoner som noe organisasjonen gjør helt annerledes enn tidligere ved produkter, paradigme, prosess og posisjon. Eksempler på radikale innovasjoner er biler og datamaskiner. Resultatene av disse produktene viser imidlertid at utviklingen skjedde med en kombinasjon av radikale gjennombrudd og mange kumulative inkrementelle innovasjoner (Fagerberg et al. 2005, s. 494). Man kan dermed argumentere for at radikal innovasjon er større endringer som en helt ny oppfinnelse eller noe man gjør helt annerledes ved produkter og prosesser. I det følgende skal jeg redegjøre for kapabiliteter.

## 2.2 Kapabiliteter

Teece (2014) forklarer at en bedrifts kapabilitet er et sett av nåværende eller potensielle aktiviteter som bruker bedriftens produktive ressurser til å lage eller levere produkter og tjenester. En kapabilitet kan defineres som: "kvaliteten eller være i stand til noe" (Merriam Webster, u.å.). Nilstun (2018) viser at kapabilitet betyr dugelighet, dyktighet eller evne. Det kan dermed argumenteres for at kapabiliteter er noe man har for å oppnå ønskede resultater og klare å gjennomføre oppgaver. Videre viser Teece (2014) at ordinære kapabiliteter involverer utviklingen av administrative, operasjonelle og styresett-relaterte funksjoner som er nødvendige for å fullføre oppgaven (Teece, 2014, s. 328). Ordinære kapabiliteter faller innenfor tre kategorier: administrasjon, operasjoner og styresett. Ordinære kapabiliteter er innebygd i en kombinasjon av (1) dyktig personell, inkludert under visse omstendigheter uavhengige entreprenører, (2) fasiliteter og utstyr, (3) prosesser og rutiner, inkludert støttende tekniske håndbøker, og (4) den administrative koordineringen som er

nødvendig for å få jobben gjort (Teece, 2014, s. 330). Kapabiliteter endrer seg over tid, og jo lenger en organisasjon har eksistert og jo større den er, jo mindre er kapabilitetene avhengig av enkeltindivider (Teece, 2012).

Winter (2000, s. 983; 2003, s. 991) forklarer en organisasjons kapabilitet som sammen med implementering gir organisasjonens ledelse et sett med beslutningsalternativer for å produsere betydelige resultater av en bestemt type. Denne definisjonen belyser læring, erfaring, ressurser og rutiner som input til kapabiliteter. En kapabilitet i seg selv er assosiert med å sette ressurser ut i livet (Felin et al., 2012, s. 1355). Kapabiliteter ligner på rutiner ved å utføre handlinger på fast pålitelig nivå, krever organisert aktivitet, og utøvelsen av en kapabilitet er stort sett gjentatt (Salvato & Rerup, 2012, s. 472-473). I korthet handler kapabiliteter om å gjøre de riktige tingene i kjernen av forretningsfunksjonen for operasjoner, administrasjon og styring (Teece, 2014, s. 331). Kapabiliteter er imidlertid hevdet å ikke være nok for å opprettholde konkurransefortrinn over tid fordi kapabiliteter kan være sårbare for etterligning (Teece, 2014). For at man skal opprettholde konkurransefortrinn over tid er det flere som hevder at det må skje med bruk av interne ressurser som organisasjonen disponerer over (Kraaijenbrink et al., 2010). Jeg skal derfor redegjøre for ressursbasert teori.

### 2.2.1 Ressursbasert teori

Wernerfeldt er kjent som en av oppfinnerne av ressursbasert teori slik vi kjenner det i dag (Lockett, et al., 2008, s. 1125). Den ressursbaserte teorien har blitt en av de mest innflytelsesrike og siterte teoriene i historien om ledelsesorientering. Den ønsker å forklare de interne kildene til et selskaps vedvarende konkurransefortrinn (Kraaijenbrink et al. 2010). Barney hevder at det sentrale forslaget er at hvis et firma skal oppnå vedvarende konkurransefortrinn, må det skaffe seg og kontrollere verdifulle, sjeldne, uforlignelige og ikke-imiterbare ressurser og evner (heretter VRIN) (Barney, 1994, 2002; Eisenhardt & Martin, 2000, s. 1105). Med en ressurs menes alt som kan betraktes som en styrke eller svakhet hos et gitt firma (Wernerfeldt, 1984, s. 172).

Den ressursbaserte teorien har fått kritikk fra flere akademikere. Eisenhardt & Martin (2000) og D'Aveni (1994) som kritiserer ressursbasert teori for at den gir vedvarende konkurransefortrinn. De hevder at ressursene hele tiden må endres og at det ikke er nok med VRIN. I følge Lawson & Samson (2001) tar innovasjonskapabiliteter sikte på å beskrive handlingene som kan tas for å forbedre suksessen til innovasjonsaktiviteter. Det kan

argumenteres for at innovasjonsskapabiliteter bidrar til konkurransefortrinn. Jeg vil i det følgende redegjøre for innovasjonsskapabiliteter.

### 2.2.2 Innovasjonsskapabiliteter

I følge Lawson & Samson (2001) tar innovasjonsskapabiliteter sikte på å beskrive handlingene som kan tas for å forbedre suksessen til innovasjonsaktiviteter. De definerer en innovasjonsskapabilitet som: ”evnen til kontinuerlig å transformere kunnskap og ideer til nye produkter, prosesser og systemer til fordel for firmaet og dets interessenter” (Lawson & Samson, 2001, s. 384). Innovasjonsskapabiliteter består hovedsakelig av firmaets immaterielle eiendeler. Immaterielle eiendeler er de ikke-fysiske egenskapene til et firma som vil gi verdi i fremtiden. Innovasjonsskapabiliteter er sammensatt av hovedprosessene i firmaet og kan ikke skilles fra hovedpraksisen fordi innovasjonsskapabiliteten er potensialet for å utføre praksis (Lawson & Samson, 2001). På lignende måte antyder Saunila & Juhani (2014) at et selskaps innovasjonsskapabilitet er potensialet for å generere innovative resultater. Lawson & Samson (2001) trekker frem syv elementer som innovasjonsskapabiliteter består av: visjon, kompetansebase, organisasjonsintelligens, kreativ- og idéledelse, organisasjonsstrukturer og systemer, kultur og klima, og ledelse av teknologi (Lawson & Samson, 2001, s. 377). Flere forfattere hevder at innovasjonsskapabiliteter har likhetstrekk med dynamiske kapabiliteter. Jeg vil derfor se kort på likhetstrekkene mellom disse.

Breznik & Hisrich (2014) sammenligner innovasjonsskapabiliteter og dynamiske kapabiliteter og viser til at begrepet innovasjonsskapabilitet er eldre enn dynamiske kapabiliteter. I lys av dette mener de forestillingen om ”å ha gammel vin i nye flasker” er passende og refererer til at dynamiske kapabiliteter er de nye flaskene. Dynamisk kapabilitetsteori har blitt bygget på Schumpeters ideer, så noen paralleller kan følgelig trekkes. Læring og transformasjon av kunnskap og ideer til nye eller forbedrede produkter, prosesser og systemer til fordel for firmaet er det viktigste målet knyttet til innovasjonsskapabiliteter. Omvendt er læringsprosesser en dominerende kilde til dynamiske kapabiliteter. Bedrifter trenger å distribuere læringsevner og læringsmekanismer (den fjerde kategorien kapabiliteter) som former opprettelsen og utviklingen av dynamiske kapabiliteter (Breznik & Hisrich, 2014, s. 374). De viser videre til noen sammenhenger mellom dynamiske kapabiliteter og innovasjonsskapabiliteter som i korte trekk er: En dynamisk kapabilitet er resultat av innovasjonsskapabiliteter (Eisenhardt & Martin, 2000, s. 1107). Wang & Ahmed (2007) hevder at en innovasjonsskapabilitet er en komponent i dynamiske kapabiliteter (Breznik &

Hirsch, 2014, s. 376). Dynamiske kapabiliteter er en forutsetning eller grunnlaget for innovasjonskapabiliteter (Teece, 2007, s. 1344). Tidd & Bessant (2013) hevder at innovasjonskapabiliteter må justeres og utvikles kontinuerlig og at dynamiske kapabiliteter lar dette skje. Innovasjonskapabiliteter er et resultat av læringsprosesser (Breznik & Hisrich, 2014, s. 377). Aas & Breunig (2017) har sett nærmere på skillet mellom innovasjonskapabiliteter og dynamiske kapabiliteter. Her kommer de frem til at innovasjonsegenskapene som skal til for å lykkes er avhengig av markedskarakteristikker. Dynamiske kapabiliteter er nødvendige for vellykket innovasjon i markeder i rask bevegelse, men har en mer begrenset rolle i sammenheng med statistiske markeder. Innovasjonskapabilitet fokuserer mer direkte på evnen til å endre tilbud, i motsetning til dynamiske kapabiliteter som vektlegger miljøegenskaper. De viser til at innovasjonskapabiliteter er evnen til å innovere både i omgivelser som endrer seg hurtig og i mer stabile omgivelser. De peker videre på at man kan identifisere innovasjonskapabilitetene en organisasjon bygger gjennom sine aktiviteter (Aas & Breunig, 2017, s. 18-19).

Siden likhetstrekkene er mange mellom dynamiske kapabiliteter og innovasjonskapabiliteter (Breznik & Hisrich, 2014) og både dynamiske kapabiliteter og innovasjonskapabiliteter brukes om omgivelser som endrer seg hurtig (Aas & Breunig, 2017), kan det argumenteres med at dynamiske kapabiliteter og innovasjonskapabiliteter er det samme i denne konteksten. Jeg velger derfor å bruke dynamiske kapabiliteter som linse for å studere hvilke innovasjonskapabiliteter som utføres. Det skal i det følgende redegjøres for dynamiske kapabiliteter.

### 2.2.3 Dynamiske kapabiliteter - definisjon

Dynamisk kapabilitetsteori utviklet seg først knyttet til organisasjonsøkonomi (Teece & Pisano 1994; Teece et al., 1997; Augier & Teece, 2008). Denne orienteringen har gjennomsyret dynamisk kapabilitetsteori med genetiske markører som gjenspeiler dens forfedre. Den intellektuelle avstamningen kan spores til økonomer som Schumpeter (1942), Penrose (1959), Richardson (1972), Nelson & Winter (1982), og Teece (1986). I likhet med evolusjonær og institusjonell økonomi setter den innovasjon og endring i sentrum (Kay et al., 2018, s. 624-625).

Dynamiske kapabiliteter ble definert i Teece et al. (1997) som ”firmaets evne til å integrere, bygge og rekonfigurere interne og eksterne kompetanser for å adressere raskt skiftende

omgivelser” (s. 516). Artikkelen sto mot tre tidligere økonomiske orienterte rammer: ”Five forces” rammeverket til Porter (Porter, 1980) denne baserte seg på; strukturen – oppførselensytelsesrammeverket - en ledelsesfløy av industriell organisasjonsøkonomi, og den strategiske konflikttilnærmingen (Shapiro, 1989), som brukte innsikt fra spillteorien og knapphetsbaserte tilnærminger som inkluderte det ressursbaserte synet (RBV) (Kay et al., 2018, S. 625) som redegjort for over. Det er imidlertid ikke en universell enighet om dynamisk kapabilitetsteori. Nedenfor skal jeg diskutere de ulike synene som finnes med de to ulike hovedretningene i denne teorien. Deretter skal jeg velge en retning for å belyse caset videre i oppgaven. Peteraf et al., (2013), & Kay et al., (2018) er noen av dem som har tatt del i denne diskusjonen.

#### 2.2.4 Ulike syn om dynamiske kapabiliteter

Veksten av litteraturen om dynamiske kapabiliteter har blitt ledsaget av forskjellige forståelser av dynamiske kapabiliteter. Som et resultat av dette tilføres den brede litteraturen inkonsekvenser, overlappende definisjoner og til og med motsetninger.

Zahra et al. (2006) og Barreto (2010) fant i sine studier mange ulike definisjoner på hva dynamiske kapabiliteter er. Cepeda & Vera (2007) konkluderer med at det mangler enighet mellom de forskjellige definisjonene om arten av dynamiske kapabiliteter. Denne uenigheten gjenspeiler seg også i empirien og funnene som gjør at det blir vanskelig å generalisere utover den spesifikke tolkningen av dynamiske kapabiliteter som empirien er basert på (Kay et al., 2018, s. 626).

Dynamisk kapabilitetsteori ble opprinnelig utformet for å svare på spørsmålet om hvordan bedrifter kan oppnå og opprettholde konkurransefortrinn i sammenhenger med rask teknologisk endring (Teece et al. 1997, heretter Teece-retningen). Mens Teece-retningen opprettet en konstruksjon, har Eisenhardt & Martin (2000) (heretter EM-retningen) blitt ansett som et annet banebrytende bidrag i stor grad fordi de rekonseptualiserte dynamiske kapabiliteter, utfordret formålet til Teece-retningen sitt rammeverk og begrenset dets grensevilkår. Peteraf et al., har sett nærmere på hvilken retning som har hatt mest påvirkning på forskningen på feltet (Peteraf et al., 2013, s. 1391). Teece et al. (1997) er mest brukt med sine 1721 siteringer, mens Eisenhardt & Martin (2000) er sitert 671 ganger (Kay, et al., 2018, 626).

På mange måter er retningene enige om flere deler av teorien. Teece-retningen og EM-retningen er generelt enige om at dynamiske kapabiliteter kan være en kilde til

konkurransefortrinn. Begge fokuserer på rollen til organisatoriske rutiner, ledelse og organisatoriske prosesser, og begge skildrer det dynamiske kapabilitetsrammeverket som en forlengelse av det ressursbaserte synet (Peteraf et al., s. 1391; Kay, et al., 2018, S. 625). På andre måter tilbyr de forskjellige, men komplementære syn på dynamiske kapabiliteter (Peteraf et al., 2013, s. 1391; Kay, et al., 2018, S. 625). Forfattere i Teece-retningen hadde en tendens til å ha sterkere interesser i teknologi, fast ytelse og strategi, mens EM-retningen var mer fokusert på interne organisatoriske spørsmål, prosesser og informasjonssystemer (Peteraf et al., 2013, s. 1398; Kay, et al., 2018, s. 626). De to retningene har sin egen interne logikk, basert på svært forskjellige teoretiske underbygg og forutsetninger, i tillegg til at de bruker forskjellige typer resonnementer. Disse kommer også til svært forskjellige konklusjoner (Peteraf et al., 2013 s. 1389; Kay, et al., 2018, s. 626).

EM-retningen sitt syn er at dynamiske kapabiliteter er karakterisert som fellestrekk i form av beste praksis som er lik på tvers av firmaer (Kay, et al., 2018, s. 626). Kay et al., (2018) fremhever videre at teorien til Eisenhardt & Martin (2000) gir uttrykk for tvetydighet som har gitt forvirring i litteraturen. De viser til mer generelt at dynamiske kapabiliteter er stivhengige i deres fremvekst” (Eisenhardt & Martin, 2000, s. 1105). Imidlertid er disse tolkningene ganske forskjellige fra forestillingene om synkron fremvekst som er vanlig i kompleksitetsteori og andre områder innen naturvitenskap og samfunnsvitenskap. Når det gjelder fremveksten i sammenheng med Teece-retningen vil de henvise til synkronisk opptreden (Kay, et al., 2018, s. 628). Kay et al., (2018) viser til at teorien utviklet i Teece (2007) er synkron ved at han først dekonstruerer og deretter rekonstruerer dynamiske kapabiliteter. Først vises det til de tre dimensjonene: sensing, seizing og transforming, før han deretter viser sammenhengen med mikrofundamentene. Byggesteinene i mikrofundamentene består av verb som betegner handlinger og et substantiv som man kan handle etter. Teece (2007) peker samtidig på at bedrifter som lykkes med å opprettholde konkurransefortrinn, er de som har mestret oppgaven med å organisere og integrere de tre dimensjonene. Ingen av disse dimensjonene av kapabiliteter er tilstrekkelig i seg selv til å stimulere overlegen virksomhetsytelse (Teece, 2007, s. 1347).

For veien videre blir det naturlig å ta utgangspunkt i én av disse tolkningene fordi retningene er forskjellige. Teece-retningen har sterkere interesser i fast ytelse og strategi, og jeg i denne utredningen ser på hvordan man kan lykkes med kapabiliteter med raske endringer i

omgivelsene. Det kan derfor argumenteres for at denne retningen passer best for det som skal svares på i denne oppgaven. Jeg vil derfor bli redegjøre videre for Teece-retningen under.

### 2.2.5 Dynamiske kapabiliteter

Teorien om dynamiske kapabiliteter har utviklet seg i samsvar med det de raskt skiftende omgivelsene. Rammeverket for dynamiske kapabiliteter belyser hvordan disse kapabilitetene blir skapt, og hvordan endringsevner fører til økt endringsdyktighet i raskt skiftende omgivelser. Teorien om dynamiske kapabiliteter har hatt en stor innvirkning på strategisk ledelse og praksis (Teece, 2007). Hensikten med dynamisk kapabilitetsteori er å forklare kildene til bedriftens konkurransekraft over tid (Teece, 2007, s. 1320). Dersom man klarer å opparbeide seg dynamiske kapabiliteter, kan det medføre at man er godt rustet til å møte hurtige endringer i samfunnet. Som diskutert over er litteraturen enige om premisset innenfor teorien om ressursbasert teori, men for langtidsvekst og overlevelse av bedriften, må de bli styrt smart av en dynamisk kapabel ledelse som jakter god strategi (Teece, 2014, s. 34). Teece (2014) mener det også er enklere å forstå hva dynamiske kapabiliteter er dersom man vet hva ordinære kapabiliteter er (Teece, 2014, s. 331), som diskutert i kapittel 2.2.

Dynamiske kapabiliteter involverer aktiviteter rettet mot endringer. Dette krever ledelse av bedriftens ressurser for å tilpasse seg hurtige endringer i forretningsmiljøer (Teece, 2014, s. 328). Det handler om å gjøre de riktige tingene til rett tid, basert på prosessutviklingen, endringsorientert kultur og vurdering av forretningsmiljøet (Teece, 2014, s. 331). Bestemte prosedyrer, ferdigheter, beslutningsregler, organisasjonsstrukturer og fagområder former basisen for dynamiske kapabiliteter (Teece, 2007). Dynamiske kapabiliteter må ha en god strategi for å være effektiv. En sammenhengende-, konsistent- og imøtekommende strategi, er nødvendig for å oppnå konkurransefordeler. En bedrift med dynamiske kapabiliteter er i stand til å utarbeide detaljene rundt strategi og implementere tiltak raskt og effektivt (Teece, 2014, s. 341). Teece (2007) deler dynamiske kapabiliteter i tre dimensjoner:

- (1) Sensing – identifisere, utvikle, samutvikle og evaluere teknologiske muligheter i forhold til kundebehov.
- (2) Seizing – mobilisere ressurser til å adressere behov og muligheter; for å fange verdien av, og gjennomføre det.
- (3) Transforming – kontinuerlig fornying.

Under vil det kort gjennomgå kjennetegn for de ulike dimensjonene.



### (1) Sensing

”Sensing” innebærer å identifisere muligheter som former seg i samfunnet. Å oppdage eller indentifisere muligheter krever tilgang til informasjon og spesifikke kapabiliteter for nøkkelpersoner og organisasjonen (Teece, 2007). Teece (2007) viser at informasjon kan finnes eksternt eller i de ansattes tause eller formelle kunnskap, kultur og motivasjon som videre kan føre til at trusler og muligheter blir oppdaget. Bedriften bør etablere prosesser, rutiner og struktur for læring, søking og bearbeiding i denne kategorien fordi det er viktig at organisasjonen opparbeider seg gode kapabiliteter. Bedrifter bør heller ikke belage seg på enkeltpersoner (Teece, 2007). Når man identifiserer muligheter eller trusler, må informasjonen videreformidles til riktig personell. Informasjon om potensiell ny teknologi eller markeder må filtreres og deles med ansatte som kan bearbeide informasjonen. Det er toppledelsen som tar beslutninger om det nye bør satses på eller ikke (Teece, 2007). Når man har identifisert muligheten, innebærer det i neste dimensjon at bedriften må se verdien av å gripe muligheten.

### (2) Seizing

”Seizing” går ut på å mobilisere ressurser til å adressere behov og muligheter, for å fange verdien av å gjøre det. Det er sentralt her at det etableres en forretningsmodell, hvor nye muligheter blir planlagt og gjennomført for å skape verdier for bedriften. Bedriften må velge hvilket produkt som skal brukes, hvilke kunder man er på jakt etter og hvordan man skal kombinere dette for å sikre verdi (Teece, 2007). For ”seizing”- kategorien er et annet viktig element å skape prosesser for beslutningstaking hvor bedriftsledere og nøkkelpersonell kan få hjelp til å ta riktige beslutninger for satsing på radikal innovasjon. Kommunikasjon, kultur og ledelse er andre faktorer Teece (2007) trekker frem som viktige for å skape sterke dynamiske kapabiliteter. Omgivelseskapte endringer må kunne håndteres fortløpende av bedriften gjennom utvikling og fornying av bedriftens ressurser for å håndtere endringen når tiden er inne (Teece, 2007).

### (3) Transforming

Teece (2007) bruker uttrykket kontinuerlig fornying om ”transforming”. For å ivareta konkurransevnen er det viktig med fornyelse av verdifulle ressurser. Strategiske beslutninger har en tendens til å bli isolert fra markedsrealitetene fordi de blir tatt på et overordnet nivå, og ikke der hvor beslutningen effektueres, med andre ord de blir tatt uten innvirkning fra de som skal håndtere beslutningen (Teece, 2007). Tradisjonelle ledelsesstrukturer er ofte formet som

hierarkier som for eksempel: topp, mellom og lavere ledernivå. Makt utøves på toppen og blir mindre for hvert nivå. For å opprettholde dynamiske kapabiliteter, må desentralisering bli favorisert fordi det balanserer maktfordelingen til fordel for kunden og bedriften kommer nærmere i kontakt med markedet (Teece, 2007, s. 1335). For å måle om en bedrift har dynamiske kapabiliteter må man imidlertid gjøre dette gjennom aktiviteter som Teece (2007) har laget et rammeverk for bestående av mikrofundamenter (Teece, 2007, s. 1342).

### 2.2.5.1 Mikrofundamenter til kategoriene

Mikrofundamentene er aktivitetene som tilhører de tre ulike stegene i det dynamiske kapabilitetsrammeverket til Teece (2007), og som illustrerer om bedrifter har dynamiske kapabiliteter. I det følgende vil det redegjøres for kjennetegn ved mikrofundamentene til de tre dimensjonene.

### 2.2.5.2 Mikrofundamenter – tilhørende ”Sensing”

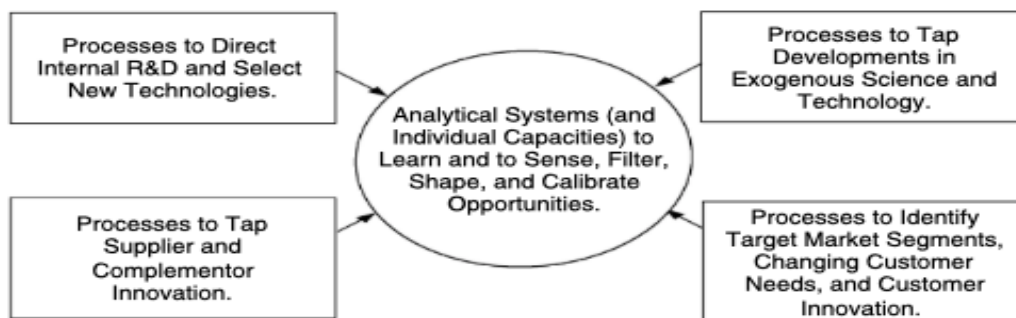


Figure 1. Elements of an ecosystem framework for 'sensing' market and technological opportunities

Figur 1: Mikrofundamentene tilhørende kategorien ”sensing»

Teece (2007) trekker frem at oppmerksomhet er en knapp ressurs i bedriften. Ledelsen må derfor nøye tildele ressurser til søk og oppdagelse. Ledelsen må finne metoder og prosedyrer for å se gjennom usikkerhetsmomenter. Dette innebærer å samle og filtrere teknologisk markedsmessig og konkurransedyktig informasjon både innenfor og utenfor virksomheten, gi informasjonen mening og finne ut implikasjoner for handling.

Oppdagelses- og skapelsesmuligheter kan stamme fra individ(er). Funn kan også forankres i organisatoriske prosesser, som for eks. forsknings- og utviklingsaktivitet.

Organisasjonsprosesser kan settes på plass inne i bedriften for å samle inn ny teknologisk informasjon, overvåke kundebehov og konkurranseaktivitet. Hypoteseutvikling, hypotesetesting og syntese om betydningen av informasjon innhentet via søk er viktig. Når en syntese er oppnådd, kan oppdateringen legges i forretningsprosessen designet av

mellomledelsen i forretningsorganisasjonen (Teece, 2007). Søk må også omfavne potensielle samarbeidspartnere, kunder, leverandører og underleverandører. Dette inkluderer også reguleringsmyndigheter (Teece, 2007).

### 2.2.5.3 Mikrofundamentene tilhørende kategorien ”Seizing”

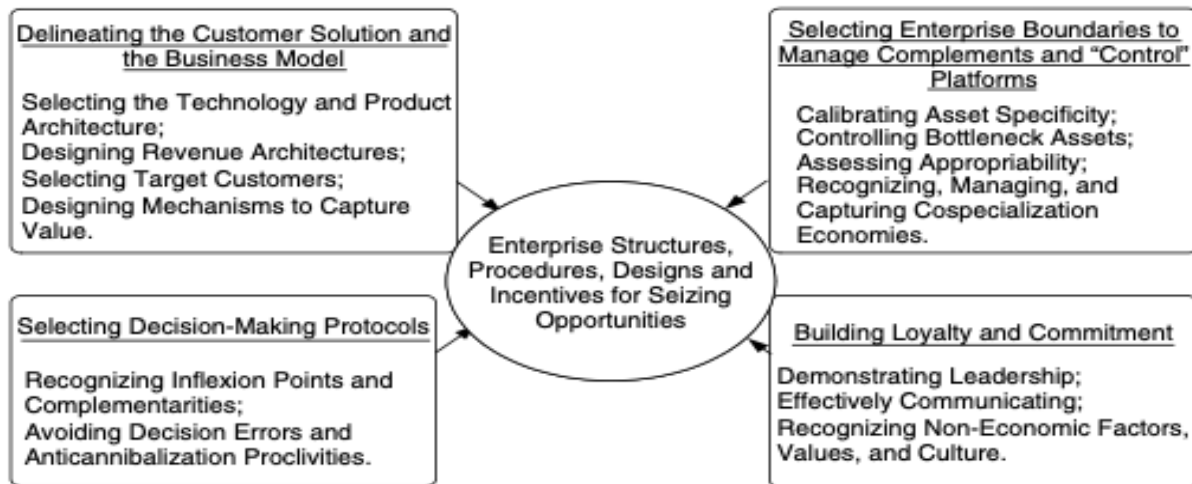


Figure 2. Strategic decision skills/execution

Figur 2: Mikrofundamentene tilhørende kategorien ”Seizing”.

Noen viktige kjennetegn for ”Seizing”-kategorien er blant annet at ”forretningsmodellen” hjelper til med å definere måten virksomheten leverer verdi til kunder. Kort sagt er en forretningsmodell en plan for virksomhetens organisatoriske og økonomiske arkitektur. Kapasiteten en bedrift har til å justere, finpusse og om nødvendig erstatte forretningsmodeller er grunnleggende for dynamiske kapabiliteter.

I regimer med rask teknologisk fremgang er det viktig å sette ”bedriftsgrensene” riktig, noe som er et element for å få forretningsmodellen rett (Teece, 2007). Når grensesnittet mellom underleverandørene og plattformen (del av organisasjonen) i seg selv utvikler seg, blir beslutningsregler mer komplekse. Lederen kan da vurdere om ”plattformen” skal være egenutviklet (Teece, 2007). Ledelsen må skape et miljø der individene som er involvert i å ta avgjørelsen, både på ledelses- og styrenivå, kan gi ærlige meninger og se på historiske data for å unngå feil. Mange anbefalte strategier krever etablerte kapabiliteter, komplementære eiendeler og/eller administrative rutiner for å redusere intensiteten rundt beslutningstaking. Ledelsen har en viktig rolle for å ta beslutninger og kommunisere mål, verdier og forventninger, samtidig som de skal motivere de ansatte (Teece, 2007).

#### 2.2.5.4 Mikrofundamentene tilhørende kategorien ”Transforming”

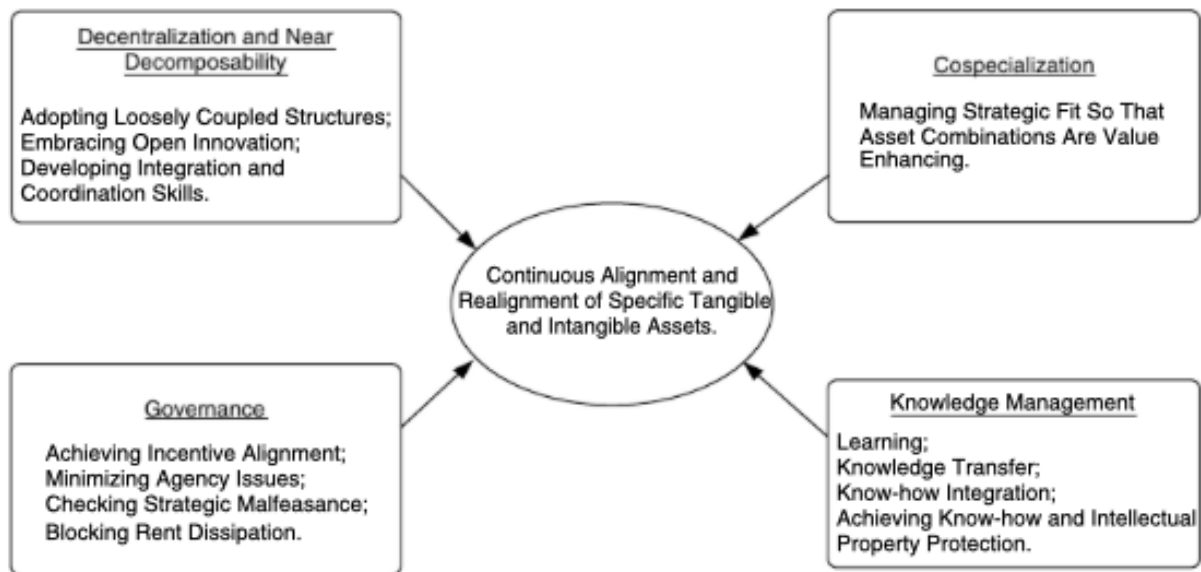


Figure 3. Combination, reconfiguration, and asset protection skills

Figur 3: Mikrofundamentene tilhørende kategorien «Transforming».

Noen kjennetegn ved mikrofundamentene til ”transforming” er desentralisering, ”cospecialization” og ”kunnskapstyring”. Det er lite sannsynlig at bedrifter alltid vil være lydhøre overfor kunder og ny teknologi uten høy grad av desentralisering. Desentralisering må følges opp når bedriftene utvides, for ellers vil fleksibilitet og kommunikasjon mellom kunde og bedrift forsvinne. Grunnen til at man bør desentralisere er at anerkjennelse av muligheter og trusler kan gå grundigere og raskere. Det er også bevis for at ’moderne’ teknikker for menneskelig ressursadministrasjon – som involverer desentralisering av beslutningsrettigheter, samarbeid, fleksible oppgaver og ytelsesbaserte belønninger – også forbedrer ytelsen (Teece, 2007).

Nøkkeldimensjonen til ”cospecialization” som er vektlagt i rammene for dynamiske kapabiliteter, er ”co-spesialisering”. Spesielt legger både strategien og organisatorisk adferdslitteratur vekt på passform mellom strategi, struktur og prosesser (Teece, 2007). Evnen til å integrere og kombinere eiendeler inkludert kunnskap er en kjerneferdighet. God insentivdesign og opprettelse av læring, kunnskapsdeling og kunnskapsintegrerende prosedyrer vil sannsynligvis være avgjørende for forretningsytelsen og et viktig fundament for dynamiske kapabiliteter (Teece, 2007).

Som redegjort for over velger jeg å bruke dynamiske kapabiliteter som linse for å studere hvilke innovasjonskapabiliteter som er benyttet. Begrepet innovasjonskapabiliteter vil dermed

bli brukt om mikrofundamenter videre i denne oppgaven. For resten av oppgaven kan det være interessant å se sammenhengen mellom opplevelsesnæringen, innovasjon og kapabiliteter (innovasjon & dynamiske). Dette vil jeg redegjøre for under.

### 2.3 Opplevelsesnæringen, innovasjon og kapabiliteter

En av definisjonene Schumpeter brukte om innovasjon var: Innovasjoner er videre utvikling av oppfinnelser, eller å gjøre gode ideer om til gode produkter. Denne definisjonen av innovasjon er nyttig hvis man vil bruke begrepet for å beskrive hva som foregår i turisme (Hjalager, 2002, s. 465).

Opplevelsesnæringen er en av næringene som tilhører tjenestesektoren (Standard for næringsgruppering, u.å.). Pine & Gilmore (1998; 1999) hevder imidlertid at opplevelsesnæringen har sin egen dynamikk med egne egenskaper. Der målet med tjenester er å løse kundenes problemer, søker opplevelsesbransjen å gi kundene det som kan defineres som en mental opplevelse. Begrepet opplevelsesøkonomien ble introdusert i Pine & Gilmore (1998). Pine & Gilmore (1998) definerer dette som en opplevelse som oppstår når et selskap bruker tjenester som scene og varer som rekvisitter, for å engasjere individuelle kunder på en måte som skaper en minneverdig hendelse. Sundbo (2009) peker også på forskjellene mellom tjeneste- og opplevelsesnæringen og mener det er forskjeller når man ser på innovasjonslogikk og –prosesser som er relevante for å etablere en taksonomi for innovasjonsformer.

Innovasjon i opplevelser blir ansett som et økonomisk fenomen (Sundbo, 2009).

Tilnærmingen til opplevelsesbransjen er i endring på grunn av en uavhengig økonomisk dynamikk i opplevelsesindustriene (Sundbo, 2009, s. 433). Samtidig påpeker Sundbo & Sørensen (2013) at opplevelsesbedrifter bare kan gi en mulighet til opplevelser fordi erfaring er noe som skjer i folks sinn. For å realisere den fulle fordelene av opplevelser, må virksomheter bevisst designe engasjerende opplevelser som krever et gebyr (Pine & Gilmore, 1998, s. 3). Pine & Gilmore (2014) mener at ledere i økende grad må tenke annerledes om hvordan de skaper økonomisk verdi for kundene for å lykkes i den raskt utviklede opplevelsesnæringen. De viser til fem verdiskapende muligheter som kan drive videre fremgang i den dynamiske opplevelsesnæringen: tilpasse varer, forbedring av tjenester, tilrettelegging for opplevelser, fusjonere digital teknologi med virkeligheten og transformere opplevelser (Pine & Gilmore, 2014). Sundbo (2009) peker på tre problemer for å forstå

innovasjon i opplevelsesnæringen: samfunnets etterspørsel etter opplevelser, selskapets innsats for å produsere innovasjoner og teknologi. Disse knytter seg til de tradisjonelle økonomiske mekanismene innen innovasjonsforskning: etterspørsel og teknologi (Sundbo, 2009, s. 435).

I opplevelsesnæringen er innovasjon ekstremt viktig (Sundbo, 2009; Sipe 2021).

Turismefirmaer må innovere kontinuerlig på grunn av hvor raskt og enkelt deres konkurrenter kan kopiere vellykkede ideer (Omerzel, 2016, s. 521) og endre disse (Sundbo, 2009). Faktorer som er viktige for at folk skal betale prisen for opplevelser er utmerket design, markedsføring og levering, samtidig som oppfinnsomhet og innovasjon alltid vil komme før veksten i inntektene (Pine & Gilmore, 1998, s. 7). Sipe (2021) hevder at empirisk forskning innenfor bedriftslitteratur om innovasjon er fra produktutviklingskonteksten, og at disse er for smale til å være nyttige for å belyse innovasjon innen opplevelsesnæringen. Tradisjonelle tiltak for innovasjon, som investeringer i forskning og utvikling, fanger ikke opp naturen i opplevelsesbedrifter (Sipe, 2021). Samtidig påpeker empiriske studier i opplevelsesnæringen at innovasjonsprosesser ofte er mindre planlagte og ad hoc med vekt på strategiplanen (Sundbo, 2009).

Omerzel (2016) og Larrea et al., (2021) viser til at innovasjon i denne sektoren ikke bør håndteres på samme måte som i andre sektorer. Det er en svak differensiering mellom innovasjonstyper i bransjen, mangel på deltakerens forståelse av fagspråk og mangel på godkjennelse (Larrea et al., 2021). Siden strukturen er unik og produktene spesielle (Omerzel, 2016), mange av innovasjonene er hybrider eller skjer gjennom hele verdikjeden, er det vanskelig å fange innovasjonsaktivitet i denne sektoren (Larrea et al., 2021). Samtidig peker Hjalager, 2010; Omerzel, 2016 og Larrea et al, 2021, på at det trengs flere empiriske studier i denne sektoren i forhold til innovasjon. Rajapathirana & Hui (2018) påpeker at innovasjonsskapabiliteter er for lite forsket på i tjenestesektoren. I forhold til dynamiske kapabiliteter i opplevelsesnæringen er det et lite forskningsomfang.

Den Hertog et al. (2010) har imidlertid identifisert seks dynamiske kapabiliteter som han mener kjennetegner tjenestesektoren: signalisering av kundebehov og teknologiske muligheter, konseptualisering, sammenbinding, skalering og strekking, læring og samproduksjon, og orkestrering. Selv om dette er laget for tjenestesektoren og ikke direkte opplevelsesnæringen, kan det ha et sammenligningsgrunnlag som følge av at

opplevelsesnæringen ligger i samme kategori som tjenestesektoren. Kindstrom et al., (2009) trekker frem viktigheten av å bygge en dyp kundekunnskap og få tilbakemeldinger. Det at innovasjon ofte gjøres i interaksjon med kunder trekkes også frem av Sundbo (2009). Andre kjennetegn for innovasjon i denne næringen er at forvaltning av innovasjon krever kontinuerlig innsats for å oppmuntre og støtte kreativitet fra mennesker i og utenfor firmaet, samt å dyrke en innovasjonsstrategi, kultur og prosedyrer som kan føre til nye ideer, forbedret kundetilbud og forretningsytelse (Sipe, 2021).

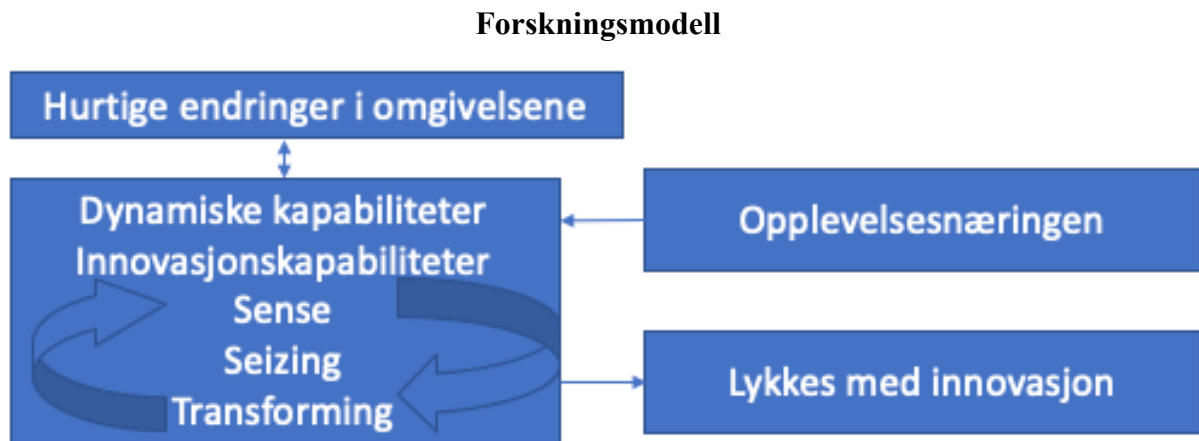
## 2.4 Forskningsmodell

Basert på teorien skal det legges frem en forskningsmodell som skal være grunnlaget for oppgaven videre. Det at det er lite empirisk forskning på innovasjon og innovasjonsskapabiliteter i opplevelsesnæringen gjør at jeg synes det kan være interessant å foreta en empirisk undersøkelse av hvilke innovasjonsskapabiliteter som blir brukt når omgivelsene endrer seg hurtig. Som jeg redegjorde for i teorien, finnes det flere likheter mellom innovasjonsskapabiliteter og dynamiske kapabiliteter (mikrofundamenter). Begge blir brukt om markeder i rask bevegelse, og jeg velger derfor å bruke innovasjonsskapabiliteter som uttrykk for innovasjonsaktiviteter videre i oppgaven (Breznik & Hisrich, 2014), (Teece, 2007), (Eisenhardt & Martin, 2000). Som følge av at det undersøkes i hurtige endrede omgivelser velger jeg Teece (2007) sitt rammeverk om dynamiske kapabiliteter som linse for å se hvilke innovasjonsskapabiliteter som har blitt benyttet.

Litteraturen synes å være enige i at dynamiske kapabiliteter fører til konkurransefortrinn i raskt skiftende miljøer (Teece, 2007), (Eisenhardt & Martin, 2000), og Aas & Breunig (2017) trekker frem at dynamiske kapabiliteter er noe man trenger for å lykkes med innovasjon når omgivelsene endres hurtig. Som linse vil jeg dermed benytte med av de tre dimensjonene ”Sensing”, ”Seizing” og ”Transforming” for å belyse hvilke innovasjonsskapabiliteter man har brukt for å lykkes med innovasjon når omgivelsene endres hurtig. For å få fullt utbytte av disse må alle stegene benyttes om hverandre (Teece, 2007). Dette vil bli sett i sammenheng med teori om opplevelsesnæringen og Den Hertog et al., (2010) sitt rammeverk om dynamisk kapabilitetsteori i tjenestesektoren. Selv om dette ikke er laget for opplevelsesnæringen kan noen paralleller trekkes.

Det kan ikke utelukkes at case-bedriften har benyttet andre innovasjonskapabiliteter enn de som blir redegjort for videre i oppgaven. Forskningsmodellen jeg har laget er basert på teorien. Det er sentralt for videre funn i denne oppgaven. Problemstillingen er:

*Hvilke kapabiliteter er nødvendig for å lykkes med innovasjon i opplevelsesnæringen når omgivelsene endres hurtig?*



Figur 4. Forskningsmodell basert på teori.



### 3.0 Metode

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for de metodiske valgene som er gjort. Jeg vil redegjøre for hvilke valg som er benyttet for å svare på problemstillingen i oppgaven og hvordan de ulike valgene som er gjort har påvirket konklusjonene som trekkes. Kapitlet består av seks delkapitler, hvor valg av metodisk tilnærming, forskningsdesign, utvalg (bedrift, ansatte), datainnsamling, intervjuguide og dataanalyse vil bli diskutert.

#### 3.1 Metodisk tilnærming

Siden jeg skal undersøke innovasjonsskapabilitetene en bedrift brukte under situasjonen i fjor, var det mest hensiktsmessig å velge en kvalitativ tilnærming som tar høyde for at den sosiale verden konstrueres gjennom individers handlinger og at sosiale fenomener varierer avhengig av kontekst (Krumsvik, 2014). Både Den Hertog et al., (2010), Hjalager (2010) og Omerzel (2016) etterlyser empiriske undersøkelser av dynamisk kapabilitetsteori i opplevelsesnæringen. Samtidig peker Rajapathirana & Hui (2018) på at innovasjonsskapabiliteter er for lite forsket på i tjenestesektoren. Dette skal gjøres i denne oppgaven. For å innhente relevant informasjon i forhold til problemstillingen anser jeg det som mest hensiktsmessig å bruke en kvalitativ metode. Dette på grunn av at jeg ønsker å få økt forståelse av informasjonen (Johannessen et al., 2016).

Jeg valgte et eksplorativt design, som innebærer at man søker etter noe nytt eller forsøker å forstå noe man oppfatter som overraskende (Jacobsen, 2015). Dette innebærer å avdekke årsaksforklaringer (Ringdal, 2018), noe som er essensielt for å utvikle teori. Hensikten med denne oppgaven er å finne ut hvilke kapabiliteter man trenger for å innovere når omgivelsene endres hurtig i opplevelsesnæringen og å utvikle teori. Intervjuguiden er basert på rammeverket til Teece (2007). Funnene fra intervjuene vil jeg se opp mot rammeverket fra Teece (2007) og Den Hertog et al., (2010) for å undersøke hvilke innovasjonsskapabiliteter som trengs for innovasjon i opplevelsesnæringen når omgivelsene endres hurtig.

#### 3.2 Forskningsdesign

Jeg valgte å gjennomføre et kvalitativt forskningsdesign med ett enkelt case-studie, der en bedrift ble valgt. Grunnen til dette er at bedriften er stor og organisert som tre selskaper, de har gjort mange endringer i 2020 og er en bedrift som har klart seg bra (Daamsgaard, 2020), til tross for utfordringer i denne sektoren (Papadopoulos et al., 2020; Pantano et al., 2020).

Grunnen til at jeg valgte én bedrift var at det ble enklere å gi avgrenset oppmerksomhet mot det spesielle caset og mest mulig detaljert beskrivelse av det (Johannessen et al., 2016, s. 80). På grunn av de store endringene var det også interessant å få god innsikt i hendelsene og få detaljerte beskrivelser av virkeligheten. Jeg får muligheten til å dykke enda dypere i et fenomen, i tillegg til at jeg kan se på flere ulike variabler samtidig (Yin, 2018). Dette er hensiktsmessig for å kunne bygge teori gjennom teoretiske proposisjoner.

### 3.3 Utvalg – bedrift

Bedriften jeg valgte er Kristiansand Dyrepark. Opplevelsesnæringen er en av de sektorene som har hatt størst utfordringer med Covid-19-pandemien, og administrerende direktør i Dyreparken uttalte til Fædrelandsvennen i fjor vår at: “han fryktet for Dyreparkens eksistens” (Karlsen, 2020). Likevel klarte Dyreparken å snu dette. Sommeren gikk meget bra, og Dyreparken kunne konstatere et meget bra år med over 900.000 besøkende, bare 10 % under rekorden (Daamsgaard, 2020). Dyreparken er for øvrig kjent som en innovativ bedrift og en av Norges største familieattraksjoner (Innovasjon Norge, 2016). Dyreparken har bl.a. vunnet reiselivsprisen som deles ut av Innovasjon Norge (Daamsgaard, 2016). Fædrelandsvennen begrunnet det slik: ”I følge Innovasjon Norge tildeles prisen den (..) bedriften (..) som har introdusert en nyskapende reiselivsopplevelse på en innovativ måte” (Daamsgaard, 2016). Dyreparken utvikling består av tre selskaper: Dyreparken Utvikling, Kristiansand Dyrepark og Dyreparken overnatting som sammen utgjør Destinasjon Dyreparken. Dyreparken Utvikling eies av det norske investeringsselskapet Braganza under Per G. Braathen, som på sine nettsider omtaler Dyreparken som den mest innovative familieattraksjonen i Norge (Braganza, 2020). Dyreparken ble åpnet i 1966 som en ren dyrepark, og i 1983 gikk parken over til å bli en opplevelsespark (Dyreparken, 2020). Dyreparken omfatter et område på 663 dekar, 127 ulike dyrearter og mange ulike aktiviteter. Dyreparken har fem overnattingsteder, badeland og en rekke ”univers” (blant annet Kaptein Sabeltanns verden og Hakkebakkeskogen). I tillegg spilles det en egen Kaptein Sabeltannforestilling på kveldstid i juli hver kveld med en publikumskapasitet på 1600 (Dyreparken, 2020). Det er over 200 heltidsansatte og 1200 sesongmedarbeidere inkludert skuespillere. Dyreparken er Norges største familieattraksjon med over 1 million besøkende (Dyreparken, u.å.). Bedriften er helt avhengig av omsetningen i løpet av skoleferiens åtte uker. Dette genererer penger til resten av året for å drive virksomheten videre (NHO, 2020).

### 3.3.1 Utvalg av informanter

En av de andre studentene i klassen skrev om et tema som hadde likheter med mitt. Denne studenten hadde også en dialog med HR-direktøren. Siden temaene våre var såpass like, bestemte vi oss for å gjennomføre intervjuer med de samme personene. HR-direktøren kom med sine tips for hvem som burde intervjues etter å ha sett et utkast til intervjuguide. Personene som ble valgt er stort sett de som har best kjennskap til innovasjon i Dyreparken og som også tar de fleste beslutninger om hva det skal satses på. HR-direktøren forhørte seg først om disse personene kunne være interessert i et slikt intervju. Etter at hun hadde fått godkjenning av dem til å være med på intervjuet, sendte vi ut en mail som inneholdt informasjon om bakgrunnen for intervjuet og et informasjonsskriv fra NSD. Videre gikk vi ut fra “snøballeffekten” (Jacobsen, 2015). Etter hvert intervju tilegnet vi oss kunnskap som forteller noe om hvem det kan være lurt å snakke med videre, og vi spurte også om det var noen de kunne anbefale for oss. Vi merket underveis at med et par unntak refererte intervjuobjektene til de samme personene vi allerede hadde avtale med. Dette kan tyde på at vi fikk de beste informantene som var tilgjengelige i bedriften for vårt tema, og vi fikk også to ytterligere intervjuer.

	Stillingskategori
Informant 1	Ledernivå
Informant 2	Ledernivå
Informant 3	Ledernivå
Informant 4	Ledernivå
Informant 5	Ledernivå
Informant 6	Ledernivå
Informant 7	Ledernivå
Informant 8	Driftssjef
Informant 9	Strategisk leder
Informant 10	HMS-ansvarlig
Informant 11	Rådgiver
Informant 12	Avdelingsleder

Tabell 1: oversikt over informanter

Alle informantene er fast ansatte og har lederansvar i bedriften. Flere av disse er også involvert når innovative beslutninger skal tas. Vi har imidlertid også valgt noen personer som har jobbet direkte opp mot noen av innovasjonene som kom i 2020. Respondentene dekker bredt innenfor Dyreparkens tre selskaper og avdelinger, og har et godt innblikk i utviklingen av selskapet. Informantene ble valgt på grunn av et strategisk utvalg basert på posisjon, kunnskap eller aktuelle roller i 2020 som kunne bidra til problemstillingen (Thagaard, 2018).

### 3.4 Intervjuguide

Intervjuguiden laget jeg med utgangspunkt i det teoretiske rammeverket om dynamiske kapabiliteter og mikrofundamenter fra Teece (2007). Mikrofundamentene kan også anses som aktiviteter som er innovasjonskapabiliteter. Siden teorier kan inneholde vanskelige begreper, ble spørsmålene utformet slik at de skulle være enkle å forstå. Samtidig skulle de være mest mulig åpne slik at det kunne fanges opp elementer som var viktige for bedriften. Studenten jeg intervjuet sammen med, laget sin egen intervjuguide. I forkant av intervjuene så vi de to intervjuguidene opp mot hverandre, der hvor spørsmålene omhandlet det samme, omformulerte vi disse til et spørsmål. Vi laget deretter en intervjuguide med begges spørsmål slik at vi fikk med de viktigste. På grunn av at vi endte opp med ganske mange spørsmål, markerte vi de viktigste i hvert tema med fargen svart. Dersom vi ikke skulle rekke gjennom alle spørsmålene på et intervju, visste den som intervjuet hvilke spørsmål som var viktigst for hvert tema. Siden flere av informantene har kjennskap til flere prosesser i parken, ba vi dem hovedsakelig snakke om en radikal innovasjon i løpet av intervjuet. Dette for å få en større dybde. Vi hadde også avslutningsvis et spørsmål som handlet om informantene hadde noe de kunne anbefale å snakke videre om i tråd med “snøballmetoden”.

### 3.5 Datainnsamling

Vi gjennomførte 12 semi-strukturerte intervjuer, noe som kan være fordelaktig når det tas utgangspunkt i en etablert teori for å kunne sammenligne teori og praksis. Denne intervjutypen valgte vi grunnet ønsket om å fortsette et tema dersom respondenten snakket om noe interessant (Johannessen, et. Al, 2016). Etter hvert som vi hadde gjennomført noen intervjuer, flettet vi inn spørsmål om funn fra tidligere intervjuer vi syntes var interessante for å bygge videre på disse (Ringdal, 2018).

Intervjuene skulle som utgangspunkt gjennomføres i Dyreparken hvor respondentene var i trygge og naturlige omgivelser. Vi gjennomførte fem av intervjuene i Dyreparken. På grunn

av nye koronarestriksjoner fra kommunen underveis i prosessen, ble syv av intervjuene gjennomført digitalt. Fire av disse var på Zoom, to på Teams og ett på Whereby. Alle er digitale plattformer der man har både bilde og lyd. Ettersom vi var to personer som gjennomførte intervjuene, hadde den ene ansvar for å foreta intervju og den andre å notere og stille spørsmål underveis dersom noe ikke var tilstrekkelig dekket. I og med at vi hadde kjennskap til eller kjente alle informantene, ble de første minuttene brukt til å forklare oppgaven og snakke om mer uformelle emner. Dialogen var dermed allerede i gang da vi startet intervjuet. Alle intervjuene ble tatt opp med båndopptaker etter avtale med informantene. Dette for å sikre tillit til informantene ved å få skriftlig samtykke og at krav til privatliv og riktig gjengivelse skulle opprettholdes (Jacobsen, 2015). I tillegg til disse 12 intervjuene vil jeg også benytte meg av ett intervju som ble gjennomført hos Dyreparken høsten 2020.

### 3.6 Datanalyse

Vi tok opptak av alle intervjuene vi gjennomførte med båndopptaker fra Universitetet i Agder. Det ble transkribert 43000 ord fra 12 intervjuer med en variasjon fra 2800 ord til 5000 ord per intervju. Det som ble transkribert var de svarene på spørsmålene som var relevante for min oppgave, samt noe som kunne ha tilknytning til min oppgave fra den andre kandidaten sitt tema. Hvert intervju varte mellom 42 minutter og 1 time og 10 minutter. Etter å ha gjennomført intervjuene, ble dataene transkribert. Deretter ble dataene analysert ved at de ble kategorisert (Johannessen et al., 2016), og teksten ble lagt inn i en tabell med tekst tilhørende hver innovasjonsskapabilitet. Noen av innovasjonsskapabilitetene fikk større fokus enn andre, og flere ble ikke fokusert på under intervjuet. Det var imidlertid noe som ikke passet med kapabilitetene som Teece (2007) eller Den Hertog et al., (2010) beskriver. Funnene som hverken stemte overens med Teece (2007) eller Den Hertog et al., (2010), ble lagt inn som en egen del og vil bli redegjort for i funndelen som egne kategorier. Grunnen til at det blir lagt i egne kategorier var at flere informanter beskrev disse som egne aktiviteter. Fremgangsmåtene Dyreparken brukte og som ikke passet med rammeverket vil bli drøftet i egne delkapitler med litteratur som omhandler de ulike fremgangsmåtene. Flere av informantene som ble intervjuet har kommet med lignende resonneringer, hvor jeg har valgt ett og kommentarer/resonneringer som skiller seg fra dette er lagt ved.

## 4.0 Funn

Jeg vil presentere funnene fra Dyreparken i forhold til de tre dimensjonene i den dynamiske kapabilitetsteorien (Teece, 2007) og innovasjonskapabilitetene tilhørende disse.

Innovasjonskapabilitetene som ikke passer inn under de tre dimensjonene vil legges i eget kapittel i funndelen, før det vil plasseres i en dimensjon i diskusjonen. Funnene utelukker ikke at andre innovasjonskapabiliteter kan ha blitt brukt i Dyreparken i 2020.

Informantene kommer inn på en rekke innovasjoner/endringer de gjorde på grunn av covid-19-pandemien og de raske endringene i omgivelsene. Det var mange digitale løsninger, bl.a. kontantfri park som innebar at matbestillinger og billetter måtte kjøpes på nett/app. I tillegg ble det innført slottider (dvs. innslipp av et maks antall gjester per halvtime), lengre åpningstider og ettermiddagsbilletter. Det ble opprettet en ny avdeling i form av en parkpatrolje som skulle overholde restriksjonene fra regjeringen. Det ble også opprettet en ny bobilcamp, og Sabeltann-forestillingen hadde store endringer på grunn av restriksjonene.

### 4.1 Sensing

I “sensing”-delen vil jeg vise hvilke innovasjonskapabiliteter som ble brukte for å identifisere og gjennomføre søk for muligheter i samfunnet (Teece, 2007).

#### 4.1.1 Prosesser for å identifisere endrede markedssegmenter, kundebehov og kundeinnovasjon

Alle informantene (utenom en) kommer inn på at kunden og markedet setter føringer for hvordan Dyreparken tenker innovasjon. Informantene kommer også inn på at de pleier å forankre ting hos kundene, men at de måtte ha en annen tilnærming for dette i 2020. En informant forteller:

*”Vi gjorde noen undersøkelser på viktige felt. Ville folk reise? Fikk ikke forankret det helt i år. Vi fikk likevel prøvd nok til at vi kunne ta hovedlinjene. I forhold til appen ble det sendt ut flere undersøkelser hvor det var spørsmål om dere er med på det? Ikke tydelig svar, vanligvis ville vi brukt noen år ekstra for å være sikker på dette. Vi var nødt til å risikere litt og kjøre på.”*

Informantene forteller videre at de ikke visste så mye da pandemien kom i mars 2020, men at de fant ut at smitten kom gjennom kontakt eller dråpe. Dette gjorde at informantene raskt så på måter for å kunne redusere smitten. Dette kunne de gjøre ved å se på avstand, kø og ha så få berøringsflater som mulig. En informant forteller:

*”Kontanter var en av argumentene for å redusere smitten. Gjesteopplevelsen, og bruken for gjestene setter føringer for hvordan en tenker innovasjon. Rent operativt/brukermessig for gjesten. Vi er avhengig av å behandle 400.000-500.000 mennesker i løpet av kort tid. Det må være enkelt, samtidig funksjonelt (..). Går ikke å ha testområder, mer det at de ønsker sluttprodukt.”*

Det ble det også igangsatt noen tiltak i Dyreparken med en gang. Disse utviklet seg etterhvert til å bli en ny avdeling basert på interaksjon med kunder. En informant forteller:

*”Det var iverksatt en del tiltak ved inngangen ved at ansatte som stod der spurte gjester om de var syke etter at nedstengingen var et faktum (..). Gjester hadde stort sett gode tilbakemeldinger på dette og syntes det var bra at vi fulgte med. Etter å ha fått gode tilbakemeldinger på at gjesten følte seg ivaretatt ved at ansatte som fulgte med på dette, ble det foreslått en ny avdeling som skulle ha ansvar for dette.”*

Informantene forteller videre om det som kan anses som en ”game changer” i mai i 2020 hvor de først fikk mange avbestillinger etter at pandemien traff Norge, før dette snudde i mai. De fikk en bookingtakt som de aldri før hadde sett. Den ene informanten forteller at det dukket opp en ide i forbindelse med denne ”game changeren”:

*”Det kom flere og flere medieoppslag på at det blir ferie i Norge og at du kan ikke kan reise til utlandet. De som selger bobiler går for enorme priser. Da var vi tre stykker fra ledelsen som satte i gang dette.”*

En annen ting flere av informantene trekker frem er at normaliteten av Dyreparken-produktet var viktig for dem selv om det måtte gjennomføres endringer på grunn av restriksjonene. En informant forteller:

*”Sabeltann-forestillingen er så viktig for oss, fordi det trigger veldig ofte et besøk eller dagsbesøk og overnattingsbesøk. De gjestene som legger igjen mest penger er gjerne Sabeltann-gjester så derfor sto vi hardt i å gjøre det. (...). Fikk 40.000 mennesker gjennom en teaterforestilling i juli måned. Med fulle koronarestriksjoner (..).”*

Det informantene forteller viser at denne innovasjonskapabiliteten var svært sentralt for Dyreparken sin gjennomføring av sesongen 2020, selv om den ble gjennomført på en noe

annerledes måte enn de vanligvis gjør det. De fleste informantene mener imidlertid kunden er viktig, samtidig som at noen mener de kan bruke kunden mer.

#### 4.1.2 Styre intern forskning og utvikling for innovasjon

Det var få av informantene som kom inn på dette teamet. Informantene forteller likevel at dette viste seg sentralt for noen spørsmål de ikke fant svar på andre steder. Dette viste seg sentralt for både innpasseringstider som var første gang Dyreparken hadde, og at de innførte at all betaling skulle skje gjennom app. Flere av informantene peker samtidig på at omgivelsene var sentrale for disse endringene. Den ene informanten forteller om innpasseringstid:

*”Spørsmål om å dele dagen i to eller rullering. Hadde superenkelt undersøkelser. Profesjonelle: Fant fort ut at de ikke hadde nok kunnskap, og måtte ta en del antakelser. En fra økonomi så på denne komplekse dataen. Så på parkeringsdata og fant en besøkstid for gjest på 6 timer. To i ledelsen som primært designet loop-tankegangen på å få personer ut. Ble bestemt å stole på dataene de fikk.”*

En annen informant fortalte at noe av samme taktikken ble brukt i forhold til appen:

*Torde å endelig gjøre endringer på grunn av Covid-19 rundt betaling. Fant ut at ikke alle plassene kunne ha to køer(tradisjonelt) (...). Hadde ikke fysiske fasiliteter, så sa nei. Hadde prøvd i fjor og hadde minimalt salg. Etter et par dager kom en fra IT tilbake. Hadde snudd på det, alle steder i app-kø. En leder fikk så endret det til å fokusere på at det skulle bli kontaktløst, og det ble dermed sett på som en positiv løsning (...).*

Det informantene forteller illustrerer at Dyreparken har hatt brede søk, både internt og eksternt, men at man har valgt å stole på interne løsninger for utviklingen av disse.

#### 4.1.3 Informasjon fra leverandører og selskaper som har elementer til innovasjoner

Informantene trekker frem at de vanligvis bruker mange leverandører og selskaper som har elementer av innovasjoner. De trekker også frem at leverandører på Sørlandet gjerne vil vise seg frem hos Dyreparken og drive innovasjon sammen med dem. De trekker også frem at de veldig ofte spør de som er bedre enn seg selv innenfor forskjellige områder. Det var imidlertid



et litt annerledes behov som dukket opp i 2020 i forhold til restriksjoner. En informant forteller:

*Kommuneoverlegen i Kristiansand var nesten, si en strategisk partner. Vi trengte å presentere Sabeltann-løsningen for kommuneoverlegen og for ordføreren i byen. Ringer og spør om det er mulighet for å få til et møte og de stiller dagen etter. Har fått stor støtte fra lokale politikere og lokalt styre, Helsedirektoratet og hele apparatet. Leverandørene, (..) banken vår trådte til, hjalp til med kriselån fra regjeringen. Alle partnerne (..). Det vanskeligste var kanskje mange av disse politiske rådgiverne som satt i stillinger statssekretær (..), og det har vi forståelse for.*

Informantene forteller også om at de vanligvis har en del samarbeid med bedrifter i samme bransje og andre parker, men at denne dynamikken endret seg veldig. De forteller også om jevnlige møter med de andre parkene, men at dette økte i 2020. En informant forteller:

*Nå gjør vi det sånn ca. annenhver fredag og da gjorde vi det hver fredag. Og til tider flere ganger i uken. Vi ble også enige om å arrangere lobbyist-byrå og PR-byrå. (..) Ut fra det laget vi en strategi sammen som vi gikk til den sosiale komiteen på Stortinget og hadde møte med de store politiske partiene som satt der.*

En annen informant følger opp i forhold til parker i Danmark:

*“Vi etablerte dette også med den Danske parkforening. (..) Innenfor parkbransjen er man gode til å samhandle. Kall det venner, konkurrerer om gjester, men transparent.”*

Både Sabeltannløsningen og bobilcampen var en idé som kom på grunn av endringene i samfunnet. Her fikk Dyreparken også hjelp fra andre aktører. En informant forteller om restriksjonene:

*Vi hadde en løsning som var veldig bra. Fire kohorter av 200 i samme sceneområdet med sosial distansering. På pressekonferansen ble denne løsningen avslått (..). Så kom, nevner en annen i Dyreparken, inn. (..) tenkt på denne løsningen med 200 på hvert sceneområde. Så foregikk det en uformell godkjenningsprosess. I den fasen fikk vi juridisk bistand fra et advokatfirma i Oslo som uttalte at løsningen var juridisk holdbar (..).*

En annen informant uttaler i forbindelse med de som er involvert i Sabeltann-forestillingen:

*” Lyd- og lysbransjen lå med knekt rygg (.). Opplevde at leverandørleddet nærmest kastet seg over oss. De kom inn med gode forslag og priser som gjorde det mulig.”*

I forhold til at Dyreparken ofte ser til de som er bedre enn seg selv for å få informasjon, forteller den ene informantene følgende i forbindelse med bobilcampen:

*”Vi spurte han som driver mineralparken på Evje. Han driver bobilcamper og kjører bobil selv. Med han diskutere vi prisnivå og (.) hva som er et must og ikke et must.”*

Mange av informantene viser til at det hentes informasjon fra leverandører. Dette varierer likevel noe etter hvilke stillinger og områder informantene jobber med.

## 4.2 Seizing

Det er i denne dimensjonen man må mobilisere ressurser til å adressere behov og muligheter: til å fange verdien fra å gjøre det (Teece, 2007).

### 4.2.1 Kartlegge kundeløsningen og den nye forretningsmodellen

Informantene forteller at det ble gjennomført mange endringer i forretningsplanene på ulike områder i 2020. Flere trekker frem at disse ble justert kontinuerlig. En informant forteller:

*”Hadde en klar plan ved starten av 2020. Alt ble endret. Mange ting ble endret fra dag til dag. Vi hadde begrenset antall gjester. Så det kunne de justere daglig. Førte til flere gjester. (..) Marked gjorde mye undersøkelser om korona og sånt før sesongen, og underveis. Gjestene meldte tilbake fortløpende(..). Dette må man som park ta hensyn til.”*

Selv om de justerte fortløpende var det flere av informantene som trakk fram den strategiske retningen til Dyreparken som sentral underveis og at ting ble evaluert mer dynamisk enn tidligere. En informant forteller:

*”Vi brukte den strategiske retningen i Dyreparken. I fjor var det ikke nok tid til å analysere, mer sirkulær måte å tenke forretningsplan på. Mange ganger i fjor ikke analyser (.). Mer hypotese-stadie: Hva tror vi kommer til å skje, justere etter dette. En organisasjon er en levende organisme. Hvis man tar en spagettibolle med masse spaghetti. Drar ut en tråd, så vil ikke bollen se lik ut når du legger den tilbake. Ingen*

*programmer kan regne ut det. Litt sånn i forhold til en organisasjon. I 2020 var det at færre folk kan samles utslagsgivende (...).”*

Flere av endringene Dyreparken gjorde var det hele tiden i mente at man gjorde det for å tjene penger. Så dette var med i vurderingene for de ulike endringene. En informant forteller om innpasseringstid og kostnad:

*”Innpasseringstid ble helt vesentlig for den overordnede planen om å tjene penger. Tilbakemeldinger fra gjester ble brukt for å optimalisere. Var hele tiden evaluering, og justert etter hvert som gjestetrykket endret seg (...). I juni var det mange som hadde kjøpt billett uten innpasseringstid. Hvordan løse det best mulig? Gi alle som har kjøpt ”prime” tid og gi beskjed om at de kan endre tid selv.”*

I forhold til Sabeltann-løsningen forteller en informant at kostnaden var med i vurderingen:

*”I dette tilfellet har vi inntekts- og kostnadssiden så veldig under huden. Hvis vi klarer å få forestillingen til å gå i null, så vil det være positivt. I den grad vi kunne gå i null, så ville det være en normalitet som gjør at folk booker seg inn i Abra havn og kjøper seg en dagsbillett osv. Forretningsplanen var da at vi i hvert fall går i null for å ivareta alle de andre inntektene.”*

En annen informant forteller i forhold til Sabeltann-løsningen:

*”Vi lot folk avbestille, 10000 avbestillinger også solgte vi billettene umiddelbart etter at de ble lagt inn. Var en ekstrem øvelse i logistikk med både billetthåndtering og den praktiske delen.”*

Samtidig som justeringen av forretningsplanen var sentral, var det også steder hvor Dyreparken måtte kartlegge kundeløsningen. Den ene informanten forteller følgende:

*”Hadde kort frist for å se hvor mange steder skal implementeres, vipps på alle steder. Mange faktorer man måtte tenke annerledes. Gjester spurt i etterkant av besøket. Mat var den nye biten i appen. Ville at gjester skulle bruke denne. Førte til beste løsning for F&B og gjester ble ”tvunget” til å laste ned appen (...).”*

Dyreparken brukte også tid på å teste nye løsninger, hvor kunden var sentral for videreutvikling av denne. I forhold til den nye avdelingen forteller en informant:

*”Av erfaring vet man at det er mange gjester på Kristi himmelfart og pinsen. Vi prøvde her å teste ideen som hadde kommet. En del ansatte skulle opprettholde reglene på innsiden av parken. De skulle passe på at ingen syke kom inn i parken, at avstand ble overholdt og at det ikke ble for mye folk på arrangementer.”*

En annen svarer om det samme:

*“De som har hatt faglig bakgrunn har gitt veldig gode tilbakemeldinger. De som ikke vet så mye om det, synes kanskje motsatt (.). Noen ting vi har fått tilbakemeldinger på er blitt endret. Hvis noe ikke funker, så tester vi til det fungerer.”*

Dette viser at informantene har noe ulik tilnærming til forretningsplanene. Det virker likevel som at mange har den strategiske retningen med seg i denne kategorien, selv om ikke alle knytter det til en forretningsplan.

#### 4.2.2 Beslutningstaking

Flere av informantene trakk frem lederen og konsernledergruppen som tok de fleste større beslutningene i fjor. Selv om man ikke hadde fått endelig godkjenning, måtte man kjøre på videre. De beslutningene var det administrerende direktør som tok. Det var imidlertid på flere beslutningsmåter som informanter opplevde som annerledes. En informant forteller:

*”På noen områder var det kortere beslutningsveier hvor vi kunne bruke for lang tid tidligere. Tenker ofte for mye, idéfaser. De ansatte nedover i organisasjonen opplevde å ha større myndighet. Tiden på beslutningene gikk raskere.”*

En annen trekker frem:

*“Spørs hva det gjelder, er jo veldig sammensatt. Jobber på veldig mange ulike plan. Samle mellomledelse og ledelsen, alle vet retningen. Må vite sammenhengen og en følelse av å være i samme båt, noe som var positivt ut fra krisen. Det var ikke ledelsen som løser alle problemene. Gruppene jobber hver for seg med ulike temaer. Kommer til en felles løsning. Ikke tid til å diskutere alt og involvere alle. Måtte gjøre begge deler. Nye meldinger fra myndighetene førte til at man måtte gjøre om. På noen områder tydeligere, noen områder mer involverende. Ledergruppen er her og tør å ta beslutninger. (..) Gjør sånn som en tenker er riktig der og da.”*

I forhold til appen kan den ene informanten fortelle:

*“(.) Det at en kunne jobbe med det selv, hun og en annen, uten å bli styrt av andre avdelinger og ledelse. Førte til at en var på hele tiden, et kjempegodt samarbeid og at det ble døgndrift. Denne beslutningsordningen førte til at de fikk appen opp så fort som de kunne.”*

Smitteverngruppen som ble opprettet i forhold til situasjonen i fjor trekker flere informanter frem som en stor endring i forhold til beslutningstaking. Den ene informant forteller:

*”Toppledelsen fant ut at her må vi lage en egen organisasjon som er dedikert til smittevern. Det var behov for å organisere smittevernlogistikken i eget team. Skulle vi opprettet avdelingen etter boka vil det gått tre måneder. Her skjedde det på under tre uker. Etter testingen hadde vi fått verdifulle erfaringer som kunne brukes videre i prosessen. Vi måtte knytte til oss personer som tilførte denne organiseringen noe, og vi så mer på person enn tittel. Avdelingen vi skapte rundt smittevern skulle være lettbeint og ha en kort vei til beslutning. Fordelen med dette prosjektet var forholdsvis greie korrigeringer underveis. Vi åpnet med å si at ingen forslag var dumme, så var det opp til gruppen å diskutere dette før det ble tatt beslutninger basert på disse diskusjonene. Tilbakemeldingene fra gjest på hva som fungerte bra og dårlig var ting vi hele tiden tok i betraktning ved valg.”*

Selv om topplederen og ledelsen tok de fleste avgjørelsene om større innovasjoner, fant jeg også at det var noe variasjon. Flere beslutninger ble tatt raskere, på lavere nivå og uten å involvere alle. Den nye avdelingen og appen kan vise at dette var positivt.

#### 4.2.3 Bygge opp kultur for å skape engasjerte og lojale medarbeidere

Det er en samstemt gjeng med informanter som mener at en kulturendring (Lean-kultur) de har jobbet med siden 2014 har vært avgjørende for at parken klarte å omstille seg i 2020. En av informantene trekker frem kulturendringen som skjedde i 2014 som “en av de mest radikale endringene i Dyreparken” og forteller følgende:

*“Vi forbedret endringskapasiteten, med Leanprosessen som startet i 2014. Lean-tankegangen på ledernivå som har gjort at en oppdager ting på en måte. En innovasjon i måten å styre bedriften på. Det har skjedd i hodene til folk, det å tenke helt annerledes. Interessere seg for årsakssammenhenger enn å bare utfordre. Mye av det å interessere seg for fakta i forhold til at det var mye synsing før. Farlig i en*

*bedrift hvor man konsumerer sitt eget produkt, noe som fort blir undervurdert. Hvis man ikke har en burning-plattform får du det ikke til.”*

Det at informantene er enige om at kulturen har vært avgjørende kan understrekes med dette utsagnet:

*”I den grad man har en eksamen i næringslivet var eksamen 12. mars i næringslivet. Det er et direkte resultat av en kultur som er i ferd med å sette seg. Fytti rakkern så heldige vi har vært som hadde dette litt under huden før det største som kan ramme et næringsliv inntraff (.).”*

Flere av informantene som har vært der både før og etter kulturendringen er enige om at kulturen har vært med å påvirke hele bedriften fra medarbeiderleddet og hele veien opp til toppledelsen. En informant forteller:

*“Det har endret seg veldig mye. Man så på medarbeidernivå, men også videre oppover. Vi ber om mye mer innspill fra sesongansatte de siste 7 årene, med tanke på forbedringsforslag. Etter at vi innførte Lean så har det blitt mye mer fokus på å se hele bildet og ikke bare ovenfra og ned som det var mye av før. Overgangen har vært ganske stor under Lean og enda større under Korona.”*

Det er også flere informanter som er inne på at kulturen ikke er med å prege organisasjonen like mye alle steder. De peker på at det er en stor park og at deler av organisasjonen ikke fokuserer like mye på endringene som andre. Blant annet noen som har jobbet der mellom 10-30 år som ikke er like mye med. Det er også et sted i organisasjonen kulturen skiller seg noe. Det er forsøkt å sette denne sammen de siste årene. En informant forteller:

*”Kulturen; touchy tema. Kultur kan oppleves forskjellig. For de som jobber i Dyreparken, hotellet og Abra Havn. Vil at det skal være en felles bedriftskultur og sosial kultur. Beveger oss i den retningen, men tar alltid lang tid og endre kultur. Har slått sammen organisasjonene og jobber mer på tvers som har vært med og utvikle kulturen i positiv retning. Få en kultur hvor folk kan si fra og få et godt samhold. Gjør vårt og ønsker at det skal skje.”*

Det foreligger noe variasjon i forhold til hvordan kulturen er i bedriften. Likevel er det mye som tyder på at kulturendringen i 2014 har vært avgjørende for endringene Dyreparken fikk til i 2020.

#### 4.2.4 Konseptualisering

Selv om det er de færreste av informantene som kommer inn på dette i løpet av intervjuet, viser særlig en av informantene hvordan interaksjonen med kunder har ført til at endringer i bedriften. Den ene informanten forteller:

*“At den nye avdelingen ble opprettet var egentlig tilfeldig. Men samtidig; Vi fikk mange tilbakemeldinger underveis. Dette førte til at man så på mulighetene for å opprettholde dette inn i sesong. Etter testing og tilbakemeldinger ble det bestemt at det skulle være en egen avdeling som fikk ansvar for dette i stedet for å fordele ansvaret på flere avdelinger. De fikk egne rosa uniformer som skulle skille dem fra resten slik at gjesten så at restriksjonene ble tatt på alvor. Dette var også noe som kunne markedsføres utad for at gjester skulle se at vi tok smittevern på alvor dette året.”*

#### 4.3 Transforming

I denne dimensjonen handler det om å kontinuerlig gjøre endringer (Teece, 2007).

##### 4.3.1 “Knowledge management”

Flere informanter forteller om store endringer i forhold til hvordan kunnskapen og måten å formidle kunnskap ble endret. De trekker frem at det var store hindringer på grunn av at man måtte unngå fysiske møter som gjorde at man måtte tenke digitale løsninger. De ansatte trekker også frem at det var mye de ikke hadde kjennskap til internt, men som de så som nødvendig på grunn av situasjonen. En informant forteller:

*“Lærer mye gjennom krisen. Appen måtte komme. Var gjort altfor fort. Er veldig mye bedre nå, enn den ville vært naturlig ved utvikling (tatt flere år). Overkomplisert over lengre tid. Må ha en aksept internt at det er godt nok. En del innovativ tankegang, stoppet av tradisjonell tankegang. Selv etter Lean. Utviklet en del nye ting med kurs. Smittevernopplæring for eks. å sikre at tusen mennesker vet det. (..). Aldri prøvd før, går sikkert fint. Haug med dårlige kurs lagde vi også. Det måtte skje med en gang. Ikke hadde vi penger, ikke tid, ikke kan vi det.”*

Samtidig som Dyreparken måtte endre mye på grunn av situasjonen er det flere av informantene som trekker frem at Dyreparken er en stordrift som vil si at det må være håndterbart for et stort antall gjester. Den ene informanten forteller:

*”Må være enkelt, men også funksjonelt. Lyttet hele veien til gjestene og deres ønsker. Ble diskutert oss imellom og gjennomførte de endringene som kunne gjennomføres fortløpende.”*

Samtidig som de må tenke at det er mulig å lære bort på kort tid ser de hele tiden etter forbedringer underveis. En av informantene forteller:

*“På smittevernkurset for eks. Var det et eget punkt som gikk på forbedringstips på deres avdeling. Som kunne bidra til at det kunne adopteres til andre steder i parken. Der fikk vi inn en god del ting, som vi ikke hadde tenkt over.”*

I forhold til den nye avdelingen som ble opprettet på veldig kort tid trekker et par av informantene frem at man hele tiden tenkte ”Dyreparken-måten” for å opprette avdelingen, samtidig peker informantene på at dette var en lærende avdeling. En informant forteller:

*”Mye av kunnskapen som ble brukt i denne prosessen ble hentet ut i fra gamle erfaringer - og nye som ble bygget opp gjennom testperioden og sesongen. Det var mange ting som måtte endres, og i denne avdelingen lærte de mye underveis i prosessen. Det var også en periode noen fra ledergruppen var ute i felt (.). Lederne fant løsninger sammen med de sesongansatte. De fikk en heldags opplæring, kurs og kompendiet hvor det hele tiden skulle være oppdaterte med de nyeste restriksjonene fra FHI og Regjeringen (.).”*

Flere av informantene kommer inn på at endringene og læringen som skjedde i Dyreparken 2020 skulle være at Dyreparken skulle sette sitt preg på endringene selv om det var relatert til restriksjonene. En informant forteller:

*“Det ble lagt ut videoer på Workplace-siden om noen måter å henvende seg til gjester etter de nye retningslinjene som er i tråd med Dyreparken-måten å drive service.”*

Det var ikke alle informantene som kom inn på dette. Informantene som kommer inn på dette jobbet med endringene direkte eller de hadde personalansvar for de ansatte. Det informantene forteller viser at Dyreparken har utviklet mye nytt. Selv om de ikke er like fornøyde med alt, har de fått spredd den viktigste kunnskapen. De har også jobbet med forbedringer underveis, noe som kjennetegner kulturen.



### 4.3.2 Desentralisering

Noen av informantene peker på at desentralisering er en todelt vurdering. De ønsker å gi ansvar nedover i avdelingene, men ikke på den måten at de ansatte får for mye ansvar. De peker særlig på at mange av arbeidstakerne er under 18 år og at det for mange er deres første jobb. En informant forteller:

*“Det handler veldig mye om ansvarliggjøring av de sesongansatte. Noe de prøver å gjøre generelt sett, men ble kanskje litt mer viktig nå. Det synes han er krevende fordi behovet en sesongansatt har for å agere rett, det å ikke gjøre feil, sitter så sterkt. Særlig hos de som er unge. 50% som jobber her er under 18 år. (..) Det å ta en beslutning på egen hånd og ikke minst være trygg på beslutningen er krevende, sånn teoretisk sannhet og en faktisk sannhet. Den faktiske sannheten, ble nok tatt noe mer beslutninger ute i siste ledd, men mindre enn det det burde ha vært. (..) Det er en evig diskusjon om hvor langt ned beslutningen skal fattes. Hvis man gir stor grad av ansvar må man også akseptere at det gjøres feil. Lett å si, men ikke så lett å gjennomføre. Fordi man ønsker heller ikke at folk skal være likegyldige til regler og retningslinjer. Det er en krevende balansegang.”*

En annen kommer med et lignende resonnement og forteller:

*“Veldig todelt greie. Passe oss å tro at vi har løsninger selv. Involvere folk og samtidig være en tydelig leder. Særlig i starten; flere har behov for trygghet. Alle kan ikke få panikk. Vi er her, nå gjør vi sånn. Flere beslutninger som kan tas på lavere nivå. Mer som kan gjøres nærmere verdiskapingen. Fikk et jafs i 2020. Folk er vant til å ha kontroll selv og skal være involvert i alt. Hjalp i denne retningen, men fortsatt mye igjen. Det er en kombinasjon av å gi med den ene hånden og ta med den andre.”*

Samtidig mener noen av informantene at det er en balansegang. Trekker flere frem noe de mener er en positiv endring i 2020. De peker på at arbeid på tvers har blitt bedre og peker på tidsaspektet som noe positivt i forhold til at flere beslutninger har blitt tatt ute på stedene, noe som er positivt for driften. En informant forteller:

*“Tidligere har det vært litt trått i nye prosjekter, fordi alle sier sin mening og det kan ta tid med beslutningene. Nå ble vi tvunget til å gjøre det raskere. Alle hadde ikke kapasitet til å være med på alt. De fikk dermed egne ansvarsområder og ansvar for å løse det selv. Det å være delaktig i en sånn type gruppe, i stedet for den tradisjonelle, oppleves mye mer givende, og fremdriften var betydelig høyere fordi beslutningene ble*

*tatt raskere og lenger ned. Veldig ofte er det de som jobber ute på stedene som har de beste idéene. Men det er ikke ofte at de tar beslutningene.”*

Det informantene forteller viser at desentralisering er ønskelig. Samtidig gir informantene uttrykk for at man må passe seg for å legge for mye ansvar på ansattes skuldre. Det er også positive sider fra krisen som har ført til at ansvar er blitt delegert til lavere nivåer.

#### 4.3.3 Cospecialization og sammenbinding

Ikke alle informantene kommer inn på dette, men det er særlig tre endringer som går igjen hos informantene. Det ene informantene forteller om er endringen de hadde i form av matopplevelsen i Dyreparken og at de brukte flere ansatte for å teste ut menyendringene som de måtte gjennomføre på grunn av restriksjonene:

*“Vi involverte mange av de som var på jobb, og ofte på tvers av firmaene i konsernet. F&B-gruppen i sin helhet har jobbet på tvers av firmaene. Alle lederne har kommet med idéer (...). For eks. husøkonomen kommer gjerne og sier sin mening hvordan en kan servere frokost og vice versa. Det er en styrke å involvere på tvers av avdelingene sånn at vi skal ha en større forståelse, Involverer nok til det ikke blir kaos og for mange.”*

Den andre endringen informantene forteller om er den nye avdelingen i Dyreparken hvor de satt sammen en helt ny sammensetning for å lage denne. Informantene trekker sammensetningen frem som positiv og mener at en slik type gruppe var svært effektiv. En informant forteller:

*“I forhold til smitteverngruppen som var en helt ny sammensetning har man måttet jobbe på en annen måte i 2020. Vi hadde tre uker på å planlegge ting der du vanligvis bruker tre måneder. Folk ble trukket inn og ut og ble nyttiggjort på tvers av avdelingene. F.eks.: Marked; dere tar dere av skilting. I løpet av fire dager, stod skiltene der. Det at ulike fagområder tok ansvar for ulike deler av prosessen førte i stor grad til at møter og arbeidsprosesser ble veldig effektiv. Vi hadde ikke alle svar, men kombinasjonen av å jobbe sammen om de store linjene og gi ansvar til de ulike avdelingene på detaljene gjorde at dette ble bra.”*

På spørsmål om hvorfor de ikke brukte eksisterende avdelinger til å gjøre disse oppgavene, svarer informanten:

*”Det var et behov for å samkjøre smittevern og køgang og alt sånt. Behovet vokste veldig fort, og vi visste at en avdeling vil kunne løse dette veldig mye bedre, enn at vi tildeler oppgaver til andre. Veldig mye gikk på det at vi utad kunne si at vi har en egen patrulje som tar ansvar for smittevern og sørger for at ditt besøk er trygt.”*

I forhold til Sabeltann-løsningen var dette basert på en tidligere løsning i Dyreparken. En informant forteller:

*“Hele løsningen rundt Sabeltann-forestillingen var inspirert av Hakkebakkeskogen og hvordan forestillinger foregår der. La oss lage en forestilling hvor folk vandrer. Og så laget vi den løsningen hvor vi spilte på tre scener i et kvarter der folk vandret. Dette ble gjentatt 8 ganger.”*

Dette illustrerer at Dyreparken har tenkt nytt og brukt ulike deler av virksomheten for å lage nye sammensetninger. Samtidig har de brukt gamle elementer i nye løsninger.

#### 4.3.4 Skalering og strekking

Heller ikke mange av informantene kommer inn på dette. Men et par av informantene forteller at opplevelsen gjesten har i Dyreparken er viktig for dem og noe de fremmer på jevnlig basis. Dette gjorde seg også gjeldende i endringene som ble gjennomført i 2020. Det er to eksempler som trekkes frem. Den ene informanten forteller hvordan dette ble gjort for hvordan ansatte skulle forholde seg til gjestene:

*“Vi har en lommebok (hefte) for alle sesongansatte i alle selskapene hvor det står beskrevet alt fra strategi til hvordan man skal oppføre seg mot gjestene. Dette fører til at alle ansatte i Dyreparken skal jobbe mot samme mål for den opplevelsen gjestene mottar hos oss. Dette var noe som ble vektlagt for endringene.”*

En annen informant trekker frem appen som et eksempel:

*“Når det gjelder appen var det viktig for oss å bevare service-kontakten slik man kjenner den fra Dyreparken. I appen hadde vi dialog med gjester om at maten er satt i produksjon og en avsluttende hilsen som er i tråd med måten å gi service på i Dyreparken.”*

Dette viser at Dyreparken har brukt ulike måter for å få frem servicen som kjennetegner Dyreparken ved endringene.

#### 4.4 Andre viktige innovasjonskapabiliteter

Underveis i intervjuet kom informantene med noen andre aktiviteter de hadde gjennomført dette året. Alle ser også ut til å passe inn en av dimensjonene til Teece (2007). Noe det vil bli redegjort for i diskusjonen.

##### 4.4.1 Scenariotankegang

Scenarioplanlegging fremstår som svært viktig for Dyreparken dette året. De fleste informantene kommer inn på scenariotankegangen i løpet av intervjuet, og dette framsto som svært sentralt for Dyreparken i 2020. I korte trekk forteller informantene at scenariotankegangen handler om å se for seg ulike scenarioer i forhold til hvordan restriksjonene endrer seg og hvordan man kan endre driften. Informantene forteller videre at dette skjedde i løpet av tre dager i mai hvor de laget en plan for det som skulle skje ilt, sesongen. En av informantene forklarer hvordan gjennomføringen av dette var:

*“Det begynte med at jeg utfordret underholdningsavdelingen som kanskje er den mest kreativ-tenkende avdelingen vår. Hvis vi nå skal si hvilke mulige utfall vi har i forhold til restriksjoner, hvilke scenarioer kan vi se for oss da? De lagde 12 forskjellige scenarioer hvor vi gikk fra helt stengt til helt åpent. Lengst til venstre var det drive through park (...). Gikk så hardt til verks i den ene siden av skalaen også var det mange grader av det, helt opp til full åpning. Utfordret først ledergruppen og så justerte vi det noe. Deretter kalte man inn 40 sentrale personer (...). Nå er målet vårt å utfordre disse scenarioene og lande på hvilke det skal være. Vi møttes tirsdag 13. mai, og møttes igjen på torsdag, så kunne vi bruke onsdag på å justere. Det kom scenarioer ut av det igjen og deretter kvalifiserte vi en driftsmodell i løpet av torsdag, sementerte det i løpet av fredagen og på mandag var vi klare til å jobbe med løsningen.”*

En av de andre informantene forklarer at de hadde to tanker i hodet samtidig og at avdelingen deres allerede hadde mange tanker rundt allerede før de satte konkret i gang med scenarioplanlegging. Informanten forteller:

*“Vi er noen som gjennomfører gjesteopplevelsen mye, så det var litt preget av at alle kastet ut idéer og hadde gode idéer. I samme setning ble det sagt at det kan man ikke*

*fordi da sitter man for tett. Da var vi nødt til å rydde og se ting opp mot hverandre. På dette tidspunktet var det veldig tydelig på det tidspunktet at smitteverntiltakene som handlet om avstand og vasking. Dette satte vi som en matrise, og så måtte vi skissere x antall scenarioer den andre veien (...). Hvordan svarer scenarioene på for eks. renomme eller økonomi, for det hadde vi med. (...) Det ble selvsagt knallrødt på renomme fordi vi kommer til å få smitte her, som igjen betyr økonomi osv. Så skisserte vi i dette spennet. Havnet (...) nesten åpen, men med slottider på dagsbilletter. (...).”*

En annen informant kommer inn på at de gode tankene som dukket opp disse dagene ved at de ansatte kom med mer åpne forslag enn tidligere. Dette gjorde at man tenkte helt fritt.

Informanten forteller:

*“Vi drøftet ytterpunkt-løsningene med ledergruppen (utvidet). De sprø/ville tankene førte til at det grodde frem idéer. Plutselig dukket det opp en haug med ting. De sprø tankene førte til innovasjon. Etterpå vet du ikke hvem sin idé det var. Vi spurte gjester: Er dere med på det? Vi driver og vurderer ulike alternativer. Her dukket det opp nye spenninger.”*

informantene forteller at Sabeltann-løsningen var den eneste løsningen som ble tatt separat fra de andre løsningene i scenariotankegangen. I denne løsningen var det en del eksisterende løsninger fra Dyreparken som de også kom inn på. Dette kan likevel vise noe av kreativiteten blant de ansatte. En informant forteller:

*“Vi har veldig mye plass. Nøkkelen var at vi må bruke denne plassen. Vi får dette til i Hakkebakkeskogen, så la oss tenke den tanken. Ta erfaringene og matrisene våre fra Hakkebakkeskogen. De matrisene er laget sånn at scenene ikke kolliderer med hverandre. Du får spilt ferdig scenen og kommer videre med tog og lys og lyd og alt det der.”*

Det virker som om mange av ideene som ble skapt i 2020 kommer fra denne planleggingen, noe som kan illustrere at dette var en viktig innovasjonskapabilitet for Dyreparken i 2020.

#### 4.4.2 Kulturendring: Den nye normalen

Flere av informantene gir også uttrykk for at flere i organisasjonen ble slitne av å gjøre endringer hele veien, spesielt noen ansatte. Noen av informantene bemerket seg at dette ble

snakket om og at det var en som snakket om dette på flere møter for å endre holdningen til de ansatte. En informant forteller:

*“Hun (Nevner en annen som ble intervjuet) var jo en pådriver for de prosessene vi hadde for hvordan vi skulle jobbe med innovasjon og endring. Hva som var nødvendig og hvordan vi skulle gå frem. Det må være lov å være sliten når man har gjort en ekstraordinær innsats, men man trenger ikke å bli historieløs for det. Ønsker det motsatte, at vi skal si at det vi har lært under covid-19 skal vi ta med oss.”*

På spørsmål om de har fått til en endring forklarer informanten videre:

*“Brukte mye tid på allmøter og da han snakket med ansatte. På et tidspunkt sa han uten at det var veldig gjennomtenkt. Forbudt å glede seg til ting blir normalt. Nå skal vi snakke om den nye normalen. Hvis verden blir normal i morgen, skal Dyreparken ha endret seg og fortsette endringstakten. Det å gjøre raske endringer er en del av levesettet vårt og en del av kulturen vår. Ikke bare gjør dette når nøden er stor, men for å få eksistensiell utvikling.”*

Informanten forteller videre at det ikke bare er å endre kulturen, men at det må skje som en effekt av at de ansatte ser dette noe som positivt. Informanten forklarer:

*“Selv om han har sagt det er det ikke dermed sant. Han tenker at hvis dette skal virke bra, må man oppleve glede og inspirasjon ved at det virker i min jobb hver dag. For at dette virkelig skal virke og virkelig få et fotfeste og bli kultur må jo folk oppleve at dette er noe de gjør intuitivt, oppfordret i begynnelsen, men nå gjør man det fordi man ser effekten av det.”*

Det er ikke mange av informantene som kommer inn på dette. Men et par av dem forteller at deler av organisasjonen er helt enige om at denne tankegangen gir en ny drive. En informant forteller:

*“Vi er helt enige i at det er forbudt å si at man skal gå tilbake til normalen. Det er vi helt enige i. Man kjørte kontantfri park og korona ga oss en push. Vi må tenke på hva vi har lært. Hva ga korona oss av ekstra effekt? Dette påvirker veien videre for Dyreparken.”*

Dette illustrerer at ”den nye normalen” har spredd seg til deler av organisasjonen, men i og med at ikke alle kommer inn på dette, er det vanskelig å si om dette allerede har blitt en del av kulturen.

#### 4.4.3 Kriseledelse

Flere av informantene kommer inn på ordet kriseledelse under intervjuet. De forklarer at dette var noe helt nytt de begynte med under koronaen. Det trekkes frem at ledergruppen vanligvis har ukentlige møter i løpet av sesongen. Men at under koronaen var det møter hver dag i løpet av høysesongen. I tillegg til ledelsen var det med noen avdelinger som var sentrale ved endringer i restriksjonene. Her kunne de ta opp endringer som var gjort dag til dag. En informant forteller:

*“Mitt behov var å diskutere en del av de løsningene som var ganske inngripende, være sikker på at man har et samlet lag med seg og få motstand på etablerte sannheter. Tror han oppnådde to ting. For det første fikk de utfordret krevende løsninger live, og i tillegg fikk folk et voldsomt eierskap til det når de var med å beslutte. Beslutningene ble ikke så veldig annerledes, men de ble gjerne fintunet. Dette er gjerne noe man ønsker å ta med videre.”*

Noen andre informanter kommer inn på det samme, og flere trekker frem at det var mindre sannsynlighet for feil ved å forankre beslutningene som ble tatt på kort tid. En informant forteller:

*“Grunnen var at det var mange vanskelige beslutninger på kort tid. Fikk benchmarking på disse beslutningene. Det er mindre sannsynligheten for feil hvis du forankrer. Normalt tar de beslutninger i egen gruppe. samlet de tunge beslutningene én plass (...). Hovedforskjellen fra 2019 var måten å drive ledelse på. Det ble tatt mange beslutninger som fikk gode utfall. Det var kort vei fra beslutningene ble tatt til de skal iverksette det.”*

Dette viser at kriseledelse ble sentralt i 2020. De fleste informantene har også hørt om dette eller vært en del av kriseledelse-teamet. Det at de fikk forankret beslutningene er noe som tyder på at dette var en positiv endring ut i fra det informantene forteller.

## 5.0 Diskusjon

Jeg vil legge frem diskusjonen på samme måte som funndelen i forhold til kapittelinndeling. Teorien til Teece (2007) og Den Hertog et al., (2010) vil bli drøftet mot funnene. Samtidig som noe av karakteristikkene fra opplevelsesnæringen og innovasjonstyper vil trekkes inn underveis. Det vil bli lagt til ny teori der hvor det ikke er redegjort for. Etter diskusjonen av hver innovasjonsskapabilitet vil jeg foreslå teoretiske proposisjoner for å danne teori. Disse proposisjonene trekker ut det viktigste fra hver innovasjonsskapabilitet for hva som er nødvendig for å lykkes med innovasjon i opplevelsesnæringen når omgivelsene endres hurtig. De teoretiske proposisjonene vil bli vist til etter hvert delkapittel med forkortelsen:

P+nummer.

Problemstillingen jeg ønsker å besvare er:

*Hvilke kapabiliteter er nødvendig for å lykkes med innovasjon i opplevelsesnæringen når omgivelsene endres hurtig?*

### 5.1 Sensing

“Sensing” innebærer å identifisere muligheter som former seg i samfunnet. Å oppdage eller identifisere dette krever tilgang til informasjon og spesifikke kapabiliteter for nøkkelpersoner og organisasjonen (Teece, 2007).

#### 5.1.1 Prosesser for å identifisere endrede markedssegmenter, kundebehov og kundeinnovasjon

Teece (2007) viser at noen av de mest konsistente funnene fra empirisk forskning er kundebehovet, dette øker sannsynligheten for at en innovasjon vil lykkes. Dette har en sterk sammenheng med utviklerens forståelse av bruker-/kundebehov. Kundebehovet er noe Den Hertog et al., (2010) mener er en førsteprioritet for tjenesteinnovatører. Det å se trender, ikke oppfylte behov, teknologiske muligheter og utvikling med kunder, er noe som må anses som en førsteprioritet (Den Hertog et al., 2010, s. 499). Sundbo (2009) og Kindstrom et al., (2009) viser også til viktigheten av interaksjon med kunder i denne sektoren i sammenheng ved utvikling av innovasjon. En del av endringene dette året var direkte på grunn av tiltakene fra regjeringen som gjorde at opplevelsesnæringen fikk andre spilleregler å forholde seg til.

Alle informantene utenom én kommer inn på at kundebehovet og markedet setter føringer for hvordan Dyreparken tenker innovasjon. Dette er i tråd med Teece (2007), Den Hertog et al., (2010) og (Sundbo, 2009). Det å se trender, ikke oppfylte behov, teknologiske muligheter og



utvikle innovasjoner i interaksjon med kunder ble gjort av Dyreparken, noe som er godt i tråd med Den Hertog et al., (2010). Sundbo (2009), Kindstrom et al., (2009) og Sipe (2021) kommer også inn på viktigheten av kundebehovet og interaksjon med kunder. Dette kan ha bidratt til at Dyreparken fikk et forbedret kundetilbud og forbedret forretningsytelse fordi de tok hensyn til kundene underveis, samtidig som de tok hensyn til restriksjonene. Likevel påpekes det at kundene kunne blitt involvert enda mer, som også Den Hertog et al., (2010) mener er førsteprioriteten for dynamiske kapabiliteter i tjenestesektoren. Funnene underbygger Den Hertog et al., (2010) sin påstand om at dette er en viktig kapabilitet for dynamiske kapabiliteter i opplevelsesnæringen. Funnene viser også at normalitet rundt produktet er viktig selv om det forekommer endringer i omgivelsene, som funndelen viser vedrørende Sabeltann-forestillingen, noe som kan være interessant fordi det ikke nevnes eksplisitt i teorien.

Denne innovasjonskapabiliteten kan sies å være viktig for å lykkes med innovasjon i opplevelsesnæringen når omgivelsene endres hurtig. Basert på dette legges det frem følgende teoretiske proposisjon:

**P1:** Det er sentralt for søk å se trender, ikke oppfylte behov, teknologiske muligheter og utvikle innovasjoner sammen med kunder. Samtidig som noe normalitet av produktet bør vektlegges. Bedrifter må identifisere endrede markedssegmenter, kundebehov og kundeinnovasjon.

### 5.1.2 Styre intern forskning og utvikling for innovasjon

I denne innovasjonskapabiliteten vektlegger Teece (2007) at søkene ikke må bli for lokale, men at man må ha et bredt spekter i forhold til søk.

Funnene viser at det var få informanter som trakk dette frem. Likevel var det tre informanter som mente det var sentralt. Dyreparken hadde et bredt søk. Gjennom å foreta brede søk, som ikke ga direkte svar på problemstillingene, kunne man trekke antagelser som man kunne bruke for å finne løsninger. Restriksjonene fra regjeringen var svært sentrale for at de gjennomførte innovasjonene, med innpasseringstid og appen, basert på disse antagelsene. Innovasjonene hadde ellers ikke blitt gjennomført. Som vist i teorien redegjør Pine & Gilmore (1998) for at opplevelsesnæringen har sin egen dynamikk med egne egenskaper. I likhet med Teece (2007) bør man ha brede søk, som også informantene kommer inn på. Likevel kan det

argumenteres for at brede lokale søk kan være vel så bra i opplevelsesnæringen som har egne type egenskaper som funnene viser.

I forhold til teorien til Teece (2007) samsvarer dette godt med at man må søke både lokalt og eksternt. Funnene kan samtidig underbygge at hypotesetesting er viktig (Teece, 2007) og at å se trender i samfunnet opp mot interne søk kan være med å gi organisasjoner en større trygghet for sine søk der hvor omgivelsene endres hurtig.

Dette kan dermed sies å være en innovasjonsskapabilitet som er delaktig for å lykkes med innovasjon i opplevelsesnæringen når omgivelsene endres hurtig. Basert på dette kan det legges frem følgende teoretiske proposisjon:

**P2:** Det er viktig å ha et bredt spekter i forhold til søk. Det er nyttig å søke både internt og eksternt for å finne løsninger og utføre hypotesetesting. På grunn av opplevelsesnæringen sin dynamikk kan det finnes vel så gode løsninger for innovasjoner internt i bedriftene.

### 5.1.3 Informasjon fra leverandører og selskaper som har elementer til innovasjoner

Teece (2007) trekker frem viktigheten av å bruke samarbeidspartnere, leverandører som er aktive i innovativ aktivitet. Ofte handler det om å kombinere komplementære innovasjoner for å skape en løsning på et kundeproblem. Den Hertog et al., (2010) peker også på dette som viktig og trekker frem samproduksjon i de tilhørende alliansene. Samtidig må man administrere disse ved siden av hverandre og investere i partnere som kan være nødvendig for å skape nye løsninger.

Funn delen illustrerer at Dyreparken vanligvis har et bredt samarbeidsnett hvor de får henvendelser til seg, samtidig som at de ser etter innovative løsninger utenfor Dyreparken. Teece (2007) viser at søk må omfatte potensielle samarbeidspartnere. Funnene viser at det ble tatt i bruk en rekke aktører i søkene, og at de tilpasset søkene etter hvilken kunnskap man var ute etter. På grunn av at informantene forholdt seg til ulike aktører, tyder dette på at de fordelte søkene godt mellom seg og fikk mye nyttig informasjon for å drive innovativ aktivitet. Viktigheten av å bruke andre aktører og samprodusere viser seg å være sentral når omgivelsene endres seg hurtig.

Som vist til i teorien redegjør Omerzel (2016) for at firmaer kontinuerlig må innovere fordi andre firmaer enkelt kan kopiere deres vellykkede ideer. Samtidig hadde regjeringer i flere land innført strenge restriksjoner som førte til utfordringer i denne sektoren. Funnene fra Dyreparken viser at samarbeidet med andre i samme bransje ble opplevd som tettere enn tidligere, og en av informantene kaller det venner. Grunnen til det tette samarbeidet kan skyldes behovet for kontinuerlig innovasjon i den situasjonen som forelå, og at mange av endringene som ble gjennomført skyldtes restriksjonene.

Samtidig er det behov for kontinuerlig innovasjon i opplevelsesnæringen for å beholde og utvide kundekretsen. Sett opp mot dette kan det tilsi at informasjon som ble delt tettere enn vanlig var knyttet til pandemien og derfor var lettere å utveksle med andre grunnet at dette var en kortvarig situasjon. Dette kan dermed tyde på at det lønner seg å samarbeide tett i raskt endrede omgivelser, for å utvide søkefunksjonen og underbygge samproduksjon.

Dette er dermed en sentral innovasjonskapabilitet for å lykkes med innovasjon i opplevelsesnæringen når omgivelsene endres hurtig. Basert på dette kan det legges frem følgende teoretiske proposisjon:

**P3:** Det er sentralt å samarbeide med leverandører og andre selskaper for søk. Det er nyttig å få informasjon fra aktører som kan faget bedre enn seg selv. I omgivelser som endrer seg hurtig viser det seg at samarbeidet kan være tettere enn det man vanligvis har med ”konkurrenter”.

## 5.2 Seizing

Seizing – mobilisere ressurser til å adressere behov og muligheter; til å fange verdien fra å gjøre det (Teece, 2007).

### 5.2.1 Kartlegge kundeløsningen og forretningsmodellen

Teece (2007) forklarer at forretningsmodellen hjelper til med å definere måten det leveres verdi til kunder. Forretningsmodellen definerer også måten bedriften går på markedet. Kapasiteten en bedrift har til å justere og erstatte forretningsmodeller er grunnleggende for dynamiske kapabiliteter.

Funn delen viser hvordan Dyreparken kontinuerlig justerte og endret forretningsplanene underveis i 2020. Samtidig trekker flere av informantene frem strategien til Dyreparken som sentral for endringene og at ting ble evaluert dynamisk. Teece (2014) trekker frem strategi som viktig for at bedrifter skal overleve og mener en god strategi må til for å være effektiv og oppnå konkurransefordeler. Samtidig påpeker Sundbo (2009) at studier fra opplevelsesnæringen ofte er mindre planlagte og har vekt på strategiplaner. Funnene kan dermed illustrere at strategien kan være vel så viktig som forretningsplanen for hvordan bedrifter fungerer på markedet under raskt endrede omstendigheter. Strategien en bedrift innehar kan bidra som retningslinjer hvordan bedrifter skal fungere på markedet.

Funnene viser også at Dyreparken kartla kundeløsningen noen steder uten å ha dialog med kunden. Dette var likevel områder hvor endringen i markedet var i tråd med det Dyreparken gjorde. Samtidig var det mange av innovasjonene hvor de hadde mye interaksjon med kunden underveis. Dette kan samsvare med teorien til Den Hertog et al., (2010) og Teece (2007) om at å utvikle og samprodusere med kundene, som er viktig for å sikre verdi. Økonomisk gevinst var også sentral for flere av innovasjonene, selv om de ikke hadde en direkte forretningsplan rundt dette. Pine & Gilmore (2014) påpeker også at ledere må tenke annerledes om hvordan man skaper verdi for kundene for å lykkes i miljøer i raske endringer, noe Dyreparken kan sies å ha lykkes med i 2020.

Denne innovasjonsskapabiliteten kan dermed sies å være sentral for å lykkes med innovasjon i opplevelsesnæringen når omgivelsene endres hurtig. Basert på dette kan det legges frem følgende teoretiske proposisjon:

**P4:** Det er sentralt å justere forretningsmodellen, kartlegge kundeløsningen og bruke strategien for å tenke sirkulær forretningsplan. Samtidig er det sentralt å samutvikle med kunden og tenke økonomisk gevinst for å sikre verdi.

### 5.2.2 Beslutningstaking

Kvalitetsbeslutninger vil kreve uvanlig fremsyn og evne til å forme utfall. Ledelsen må skape et miljø der individene som er involvert i å ta avgjørelser kan gi uttrykk for ærlige meninger, samt unngå feil ved å se på data. Nøkkelpersonell bør også bli inkludert ved valg om det skal satses på radikal innovasjon (Teece, 2007).

Funnene viser at administrerende direktør og ledelsen tok de fleste beslutningene hva gjelder radikale innovasjoner. Samtidig var dette en prosess hvor man jobbet i grupper og fikk ideer fra flere. De satt også ”bedriftsgrensene” riktig ved at ansvaret ble gitt til de ansatte som følte seg trygge på å ta beslutninger. Dette stemmer godt overens med Teece (2007) sin teori.

Samtidig viser funnene at det var variasjoner. Både hva gjelder appen og smitteverngruppen ble beslutningstakingen tatt av utvalgte nøkkelpersonell på mange av de inkrementelle stegene, samt noen radikale steg av innovasjonene. Her ble nøkkelpersonell for de utvalgte gruppene sentrale for beslutningene som ble tatt, noe som også er godt i tråd med teorien til Teece (2007). Samtidig som informantene ikke påpeker det direkte virker det som at tidsaspektet var sentralt for at de skulle klare å få dette til tidsnok. Dette kan dermed tyde på at situasjonen hadde innvirkning på at ledelsen besluttet at disse gruppene kunne ta flere egne avgjørelser på grunn av endringene i omgivelsene. Funnene tyder likevel på at dette var en positiv endring.

Denne innovasjonsskapabiliteten kan dermed også sies å være delaktig for å lykkes med innovasjon i opplevelsesnæringen når omgivelsene endres hurtig. Basert på dette kan det legges frem følgende teoretiske proposisjon:

**P5:** Det er viktig å sette bedriftsgrensene riktig, inkludere nøkkelpersonell ved valg om radikale innovasjoner skal satses på og la grupper lengre ned i organisasjonen fatte beslutninger på sine områder.

### 5.2.3 Bygge opp kultur for å skape engasjerte og lojale medarbeidere

Teece (2007) forklarer viktigheten av å kommunisere mål, verdier og forventninger og motivere de ansatte. Toppledelsen har gjennom sin handling og kommunikasjon en viktig rolle for å oppnå lojalitet og engasjement. Teece (2007) redegjør ikke for kultur, men han peker likevel på at det kan være en viktig kilde til overlegen ytelse. Det vil her derfor redegjøres kort for hva som ligger i organisasjonskultur.

Deal & Kennedy (1982, s. 15) hevder at mennesker er selskapets viktigste ressurs, og måten å administrere dem på er ikke gjennom datarapporter, men gjennom kultur. Etter deres mening er det å skape en sterk organisasjonskultur et kraftig verktøy for å påvirke ansattes oppførsel og forbedre ytelsen. Hartog & Verburg (2004, s. 58) definerer organisasjonskultur som “et

sett med kjerneverdier, atferdsnormer, gjenstander og atferdsmønstre som styrer måten mennesker i en organisasjon samhandler med hverandre og investerer energi i sine jobber og organisasjonen generelt”. Organisasjonskultur er mønsteret av grunnleggende antagelser som en gitt gruppe har oppfunnet, oppdaget eller utviklet for å lære å takle problemene med ekstern tilpasning og intern integrasjon (Shein, 1983). Organisasjonskultur er også ofte definert som “måten vi gjør ting på her” (Martin, 2002). Det referer til et sett med grunnleggende forutsetninger som fungerte så bra tidligere at de blir akseptert som gyldige forutsetninger i organisasjonen. Disse antagelsene opprettholdes i den kontinuerlige prosessen med menneskelig interaksjon. En sterk kultur gir delte verdier som sikrer at alle i organisasjonen er på samme spor (Martins & Terblache, 2003).

Som Deal & Kennedy (1982) hevder, er en sterk organisasjonskultur et kraftig verktøy for å forbedre ytelsen. Dette er noe som kan samsvare godt med funnene fra Dyreparken og at organisasjonskulturen har blitt måten Dyreparken gjør ting på (Martin, 2002). Flere pekte på at endringen i 2014 var avgjørende for at Dyreparken klarte å omstille seg i 2020. Dette kan tyde på at måten å tenke på har blitt forutsetninger som opprettholdes under menneskelig interaksjon i bedriften. Dette gjorde at de ansatte var på samme spor (Martins & Terblache, 2003) med Lean-kulturen som ble innført i 2014 og som viste seg å være avgjørende for endringene som ble gjennomført i 2020. Sipe (2021) viser til at det krever en kontinuerlig innsats for bedrifter i denne næringen for å dyrke en kultur som kan føre til forbedret forretningsytelse. En endringsorientert kultur er også noe Teece (2014) trekker frem som sentralt for dynamiske kapabiliteter. Endringskulturen kan dermed sies å være en veldig viktig innovasjonskapabilitet for innovasjon i opplevelsesnæringen når omgivelsene endres hurtig og viktig for at Dyreparken klarte å forbedre forretningsytelsen.

Samtidig som de fleste informantene mener dette har vært avgjørende og spredd seg til store deler av organisasjonen, kommer det frem at kulturen ikke har spredd seg like godt til hele organisasjonen. Dette kan dermed være interessant i den forstand at kulturen ikke nødvendigvis trenger å spre seg til hele organisasjonen for å kunne lykkes med endringer i omgivelsene, men at det er nok at den har blitt til kulturen i større deler av organisasjonen.

Det kan dermed tyde på at kulturen er en svært sentral innovasjonskapabilitet for å lykkes med innovasjon i opplevelsesnæringen når omgivelsene endres hurtig. Basert på dette kan det legges frem følgende teoretiske proposisjon:

**P6:** En endringskultur viser seg svært positiv for å lykkes med endringer når omgivelsene endres hurtig. Dette kan være avgjørende for å kunne omstille seg ved hurtige endringer i omgivelsene.

#### 5.2.4 Konseptualisering

Den Hertog et al., (2010) viser til at Konseptualisering er en tjenesteinnovasjon som ikke kan forskes på, utvikles, prototyper og testes på samme måte som fysiske varer.

Konseptualisering, design, prototyper eller testing av disse mer diffuse innovasjonstypene er en spesifikk kapabilitet som derfor forventes å være mindre håndgripelig og kodifisert. Når signaler og første ideer for nye tjenester og tjenstekombinasjoner er samlet basert på grundig kundeinteraksjon og innsikt, er det en kreativ prosess å omarbeide disse til et tjenestetilbud eller servicekonsept. Det kan argumenteres for at konseptualisering tilhører ”seizing”-kategorien fordi det handler om å fange verdien av å gjøre det.

Som funnene illustrerer var opprettelsen av den nye avdelingen ikke planlagt i utgangspunktet. Det ble likevel fanget opp signaler fra kunden ved den innsikten man hadde opparbeidet seg og som gjorde at man kunne skape dette. Samtidig hadde de en kreativ prosess med å danne denne avdelingen (som funnene fra ”cospezialization” viser). Dette stemmer godt med det Den Hertog et al., (2010) redegjør for. Konseptualisering kan dermed sies å være en delaktig innovasjonskapabilitet for å lykkes med innovasjon i opplevelsesnæringen når omgivelsene endres hurtig. Basert på dette kan det legges frem følgende teoretiske proposisjon:

**P7:** Det å være observant for å fange opp signaler fra kunden, og være kreativ for å omarbeide disse signalene til et nytt tjenestetilbud. Dette kan være positivt for gjesteopplevelsen.

### 5.3 Transforming

Transforming handler om kontinuerlig fornying (Teece, 2007).

#### 5.3.1 “Knowledge management”

Teece (2007) påpeker at både kunnskap innenfra og utenfra er viktig. Opprettelse av læring og deling av kunnskap vil være avgjørende for forretningsytelsen. Den Hertog et al., (2010) peker også på at læring og tilpasningsevne er en viktig innovasjonskapabilitet for

tjenesteinnovatører. De trekker frem at det å lære av mislykkede og vellykkede innovasjonsinnsatser er viktig, samt å se etter forbedringer i innovasjonsarbeidet.

Restriksjoner som var pålagt ved lov, for eksempel ved at arrangementer maks kunne ha 200 gjester og avstand, kan vise at kunnskapen som ble delt med de ansatte var helt nødvendig i 2020 og at ytterste konsekvens var at bedriften måtte stenge dersom man ikke overholdt restriksjonene. Det ble brukt ekstra ressurser på de som skulle overholde reglene, noe som kan sies å være viktig i den situasjonen man var i. Den ene informanten peker også på at gjesteopplevelsen var sentral i kunnskapsoverføringen her, noe som kan gjøre at en ivaretar opplevelsesaspektet underveis ved at en gir en mulighet til opplevelser fordi erfaring er noe som skjer i folks sinn (Sundbo & Sørensen, 2013).

Dyreparken brukte også en del know-how (kunnskap) ved opprettelsen av den nye avdelingen. Dette året kombinerte de gammel med ny kunnskap. Funnene viser at de også har brukt læring (Teece, 2007; Den Hertog et al., 2010) og vært tilpasningsdyktige underveis (Den Hertog et al., 2010). Det kan dermed argumenteres for at kunnskapen utenfra gjennom gjester, sammen med den interne opplæringen har vært sentral for Dyreparkens forretningsytelse i 2020. Samtidig har man lært av mislykkede og vellykkede innovasjonsinnsatser underveis og hele tiden jobbet med forbedringer i innovasjonsarbeidet.

”Knowledge management” kan dermed sies å være en viktig innovasjonskapabilitet for å lykkes med innovasjon i opplevelsesnæringen når omgivelsene endres hurtig. Basert på dette kan det legges frem følgende teoretiske proposisjon:

**P8:** Det er sentralt å opprette læring, deling av kunnskap og å bruke ”know-how” kunnskap der hvor det er aktuelt, samt å lære av innovasjonsinnsatser underveis. Det er viktig å ivareta gjesteopplevelsen ved endringer og ta til seg kunnskap fra gjester.

### 5.3.2 Desentralisering

Teece (2007) viser til at det kan være viktig med desentralisering for å være lydhør overfor kunder. Nyere forskning antyder at desentralisering og nedbrytning i store organisasjoner kan være gunstig (Teece, 2007). Det kan bidra til å bringe toppledelsen nærmere kunden.



I funndelen kommer det frem at desentralisering har preget organisasjonen i større grad enn tidligere. En av årsakene til dette var tidsperspektivet som gjorde at alle ikke kunne få med seg alt. Dette er således godt i tråd med teorien til Teece (2007) på dette punktet. Dette kan være positivt for bedrifter i opplevelsesnæringen hvor mye av verdiskapningen skjer i interaksjon med kunden (Sundbo, 2009; Den Hertog et al., 2010). Samtidig peker informantene på at desentralisering er mindre vanlig for de som er under 18 år grunnet at mange av de ikke nødvendigvis føler seg komfortable med ansvaret. Dette kan tyde på at desentralisering er mer vanlig for de som er over 18 år. Som forskning viser (Teece, 2007) er det i tråd med funnene at desentralisering gjør at man kan gjøre endringene nærmere kunden. Funnene viser at informantene har en positiv holdning til desentralisering og det påpekes at dette burde gjøres mer av.

Dette kan dermed være en viktig innovasjonskapabilitet for å lykkes med innovasjon i opplevelsesnæringen når omgivelsene endres hurtig. Basert på dette kan det legges frem følgende teoretiske proposisjon:

**P9:** Desentralisering bør favoriseres fordi mye av verdiskapningen skjer i møtet med kunden, i de tilfellene hvor de ansatte er komfortable med ansvaret.

### 5.3.3 Cospecialization og sammenbinding

Ledelsens evne til å identifisere behov og muligheter til å investere i spesialiserte eiendeler er grunnleggende for dynamiske kapabiliteter. I raskt skiftende miljøer er det behov for kontinuerlig omstilling (Teece, 2007). Samtidig viser Den Hertog et al., (2010) til at sammenbinding er en kategori som har likhetstrekk med "cospecialization". Det velges derfor å slå disse sammen. Den Hertog et al., (2010) viser at nøkkelkarakteristikkene av tjenesteinnovasjon er at de ofte er drevet av nye konfigureringer av eksisterende elementer levert i en ny sammenheng (Den Hertog et al., 2010).

Det er heller få informanter som kommer inn på denne innovasjonskapabiliteten. Dette kan tyde på at det har vært mindre sentralt for det Dyreparken gjorde i 2020. Fra funnene kommer det imidlertid frem at Dyreparken har gjort dette ved matserveringen, uten at det kommer helt tydelig frem at dette er noe helt nytt for korona. Imidlertid var smitteverngruppen et tydelig eksempel på at å sette sammen ulike deler av organisasjonen fungerte godt i praksis som Teece (2007) og Den Hertog et al., (2010) redegjør for, samtidig som at gjesteopplevelsen og

det å skape en god opplevelse ble ivaretatt (Pine & Gilmore, 1998). Sabeltann-løsningen illustrerer også godt det Den Hertog et al., (2010) redegjør for om sammenbinding. Selv om denne innovasjonsskapabiliteten ikke kan sies å være like sentral for det Dyreparken gjorde i 2020, var det likevel viktig for den nye gruppen og gjesteopplevelsen.

Dette kan tilsi at denne innovasjonsskapabiliteten var delaktig for å lykkes med innovasjon i opplevelsesnæringen når omgivelsene endres hurtig. Basert på dette kan det legges frem følgende teoretiske proposisjon:

**P10:** Ledelsens evne til å identifisere behov og muligheter for å investere i spesialiserte eiendeler kan føre til gode løsninger. Samtidig kan det å sette sammen nye konfigurasjoner av eksisterende elementer levert i en ny sammenheng være viktig for gjesteopplevelsen.

#### 5.3.4 Skalering og strekking

Den Hertog et al., (2010) viser til betydningen av at en kunde forventer å motta service på en lignende måte gjennom de ulike utsalgsstedene og gjennom ulike kanaler hos tjenesteleverandøren. For å kunne strekke et nytt tjenestekonsept må det beskrives, og de essensielle elementene må videreføres til andre deler av firmaet. Fordi det handler om å ha samme service på alle steder, kan det argumenteres med at dette er en kontinuerlig fornying og at det dermed er mest nærliggende at denne hører under ”transforming”-kategorien.

Fra funnene kommer det frem at det ble brukt energi på å spre ”serviceformlene” til de ansatte for at det skulle gis lik service utad. Dette ble også opprettet på den digitale plattformen for at det skulle videreføres til hele firmaet. Det at det ble delt på en digital plattform kan ha ført til at lik informasjon ble gitt til alle medarbeiderne. Samtidig ble det som kjennetegner servicen til Dyreparken lagt inn i appen for gjester. Dette tyder på god overenstemmelse med det Den Hertog et al., (2010) redegjør for.

Dette kan dermed sies å være en delaktig innovasjonsskapabilitet for å lykkes med innovasjon i opplevelsesnæringen når omgivelsene endres hurtig. Basert på dette kan det legges frem følgende teoretiske proposisjon:

**P11:** Det er viktig å spre serviceformlene til alle delene av bedriften i opplevelsesnæringen for å ivareta gjesteopplevelsen ved endringer.

## 5.4 Andre viktige innovasjonskapabiliteter

Da vi gjennomførte intervjuene kom informantene inn på noen kategorier som ikke er med i det dynamiske rammeverket til hverken Teece (2007) eller Den Hertog et al., (2010). Disse var svært interessante og velges å ta med her. Kategoriene scenariotankegang og kriseledelse illustrerer noen av innovasjonskapabilitetene informantene trekker frem som de viktigste for Dyreparken i 2020. Det kan dermed argumenteres for at disse må med for å danne ny teori innenfor opplevelsesnæringen og kapabilitetsteori (dynamisk- og innovasjon) når omgivelsene endres hurtig. Det kan også argumenteres for at de kan passe inn til kategoriene til Teece (2007), noe som vil bli gjort nedenfor.

### 5.4.1 Scenariotankegang

Teece (2007) hevder at scenarioplanlegging kan føre til at det rettes oppmerksomhet mot for få antall muligheter og trusler i forhold til hva et vellykket søk avslører. Teece & Leih (2016) viser imidlertid til at scenarioplanlegging kan hjelpe generativ “sensing”. Dette kan være et viktig verktøy for å håndtere usikkerhet og legge til rette for rask respons ved nye kriser. Den grunnleggende forestillingen bak scenarioplanlegging er at fremtiden gir mange mulige resultater - noen tenkt, andre aldri forestilt seg (Teece et al., 2016). Bergman et al., (2004) hevder at den grunnleggende ideen bak scenarioplanlegging er å gi en strukturert måte for å skape dynamisk interaksjon mellom miljøet og organisasjonen. Dette for å dekke et bredt spekter for å konfrontere fremtidig usikkerheter og utvide folks tenking. God scenarioplanlegging gjør det mulig å avgrense fremtidige scenarioer til et håndterbart antall. De trekker også frem viktigheten av å tenke kreativt i denne prosessen (Bergman et al, 2004). Scenarioer er felles kollektive fremstillinger av den mulige fremtiden for en organisasjon og dens miljø (Bergman et al., 2004). Fischer et al. (2010) peker på viktigheten av scenarioer i sensing-evnen. De viser til en bedrift som klarte å utvikle ulike scenarioer. Gjennom hele prosessen ble lederne mer fleksible, samt mer åpne for å diskutere nye aspekter av servicevirksomheter. Fischer et al. (2010) peker også på at mange scenarioer er gunstig, grunnet et bredt spekter av forretningsmuligheter.

Bergman et al., (2004) viser til at scenarioprosessen har fire faser som i korte trekk er følgende: I den første fasen danner man et kunnskapsnettverk for en bestemt oppgave for å skape og dele ny kunnskap. Utgangspunktet for prosessen er å identifisere kunnskapshull i nettverket for å ha felles mål. Den andre fasen består av møter hvor taus kunnskap blir mer eksplisitt. Deltakerne studerer fremtidsbildene i forretningsmiljøet. Den tredje fasen er

scenario-konstruksjonen, med integrering av ny kunnskap. Signaler og drivere for fremtidig utvikling kan identifiseres og følges som utløsere for et bestemt scenario. Den siste fasen av scenarioprosessen er implementeringen av scenarioene. Denne fasen gjør det mulig å sikre en løpende kunnskapsprosess og kontinuerlig scenarioplanlegging (Bergman et al., 2004).

Funnene viser at scenarioplanleggingen Dyreparken gjennomførte var et viktig verktøy for å møte restriksjonene og at det i samsvar med det Teece & Leih (2016) redegjør for. Det dukket også opp mange gode ideer ved gjennomføringen. Funnene illustrerer også at antallet scenarioer var håndterbart (Teece & Leih, 2016) samtidig som flere scenarioer gir et bredere spekter av forretningsmuligheter (Fischer et al., 2010) noe som også viser seg fra funnene. Både Teece et al., (2016), Fischer et al., (2010) og Bergman et al., (2004) peker på at scenariotanking er med på å utvide folks refleksjoner. Det trekkes frem at det er med på å danne forestillinger som man aldri hadde forutsett (Teece, et al., 2016), at lederne blir mer fleksible (Fischer et al., 2010) og at det er viktig å tenke kreativt (Bergman et al., 2004). Dette er noe som kan sies å samsvare godt med funnene. Scenarioene som ble kollektivt fremstilt ble brukt av Dyreparken i 2020 og dens miljø som samsvarer godt med Bergman et al., (2004).

Funnene viser at Dyreparken også tenkte på økonomi eller renommé og så alle scenarioene opp mot dette, noe som kan tilsi viktigheten av å ha noen retningslinjer å forholde seg til i scenarioplanleggingen. Å unngå å skade renomméet underbygger viktigheten av kundebehovet i opplevelsesnæringen som både Pine & Gilmore (2014) mener er viktig for å skape verdi, og kan bidra til å skape positive opplevelser (Sørensen & Sundbo, 2013). Samtidig kan funnene underbygge at scenariotankegangen var et kontinuerlig bidrag til å oppmuntre til kreativitet som gjorde at de nye innovasjonene førte til et forbedret kundetilbud og forbedret forretningsytelse (Sipe, 2021) under krisen som oppstod i 2020.

I forhold til Bergman et al., (2004) sine fire faser kan steg en og to stemme overens med den prosessen som funnene illustrer. Steg en ved at det ble dannet en sentral gruppe og steg to i forhold at taus kunnskap ble eksplisitt. I forhold til steg tre og fire, kan det argumenteres for at disse ikke stemmer helt med funnene i den forstand at restriksjonene kunne endres over natten og at signalene og den kontinuerlige scenarioprosessen måtte gå om hverandre hele sommeren. Likevel kunne Dyreparken forholde seg ganske tett opp mot et av scenarioene som ble laget, men de måtte hele veien følge med på signaler fra myndighetene og justere

underveis. Mange av innovasjonene som ble foretatt stammet fra idéene som ble skapt ved scenariotankegangen, noe som gjør at det kan argumenteres for at det var en av de viktigste innovasjonsskapabilitetene Dyreparken brukte i 2020.

Scenarioplanlegging kan sies å være en sentral innovasjonsskapabilitet for å lykkes med innovasjon i opplevelsesnæringen når omgivelsene endres hurtig. Basert på dette kan det legges frem følgende teoretiske proposisjon:

**P12:** Det er viktig å danne et håndterbart antall med scenarioer for å utvide folks tenking, få mer fleksible ledere og tenke mer kreativt. Samtidig er det viktig å inkludere personell for å få en kollektiv fremstilling. Man bør ha noen retningslinjer å forholde seg til underveis slik at man ser scenarioplanleggingen opp mot noen forhold som for eksempel økonomi.

I scenarioplanleggingen må man danne en sentral gruppe og gjøre taus kunnskap eksplisitt. Samtidig må man følge med på signaler fra miljøet og ha en kontinuerlig scenarioprosess slik at man kan justere underveis.

#### 5.4.2 Kulturendring: Den nye normalen

Det er allerede kort redegjort for kultur ovenfor. Det er likevel noen faktorer som er verdt å bemerke hva gjelder kulturendringer i en bedrift. Det kan argumenteres for at denne innovasjonsskapabiliteten tilhører transformering fordi det er endringer som skjer underveis. Det dypere laget av kultur er dannet av usynlige normer og verdier. Disse skaper de underliggende årsakene til atferd (Hartog & Verburg, 2004). Gruppens kultur utvikler seg ikke før den har overvunnet ulike kriser av vekst og overlevelse og har utarbeidet løsninger for å håndtere eksterne og interne problemer med å skape et tilfredsstillende sett med forholdsregler (Schein, 1983). For noen kan endring medføre tilfredshet, glede og fordeler, mens for andre kan den samme endringen medføre stress og ulemper. De peker på at det er mennesker som er den viktigste faktoren for å gjennomføre en endring, men de mener også at det er det vanskeligste elementet å håndtere (Rachid et. al, 2003).

Det er flere elementer i en organisasjonskultur, men det handler i det vesentlige om verdier som blir betegnet som innebygde koder- selv om de kan bestrides. Verdier kan utvikle seg, eller bevisst bestemmes. På denne måten er de åpenbare veiledere for atferd. Kulturelle elementer kan også kommuniseres i ledelsesmøter og uformelle samtaler. Kultur er det en gruppe lærer over en periode da gruppen løser sine problemer med å overleve i et eksternt

miljø. Problemer med intern integrasjon understreker at slik læring samtidig er atferdsmessig, og en følelsesmessig prosess. Med fokus på prosessen hevder de at en av faktorene som bidrar til kulturutviklingen, er den emosjonelle intensiteten til de faktiske historiske opplevelsene organisasjonen eller gruppe-medlemmer har delt. Organisatoriske verdier reflekteres ofte i språket som brukes og i endringssammenheng kan bli fylt med følelser (Smollan & Sayers, 2009).

Som Rachid et al., (2003) redegjør for var det ulike meninger om kulturendringen i Dyreparken. På den ene siden trekker flere frem dette som positivt, mens andre ikke kommer inn på det. Dette kan tyde på at bevisstheten rundt "den nye normalen" ikke har spredd seg til hele organisasjonen. Samtidig var ikke krisen helt over da vi gjennomførte intervjuene, noe som kan tilsa at hele organisasjonen ikke nødvendigvis har klart å skape et sett med forhåndsregler for dette som Schein (1983) redegjør for. Samtidig ble det brukt virkemidler som uformelle samtaler og møter for å bidra til at dette skulle bli en del av atferden til organisasjonen som samsvarer godt med Smollan & Sayers (2009).

Fokuset på å snu trøttheten til noe positivt underveis og at ledelsen fylte språket rundt denne prosessen med positive ladde ord, kan ha vært med på å gjøre at dette blir mer positivt enn negativt når deltakerne ser tilbake på denne situasjonen, som Smollan & Sayers (2009) trekker frem. Likevel er det vanskelig å si om kulturen allerede har endret seg, da de usynlige normene og verdiene organisasjonen har utviklet først vil vise seg i senere adferd (Hartog & Verburg, 2004). Det at flere informanter ønsker å ha med "den nye normalen" videre kan tyde på at det er i ferd med å spre seg i organisasjonen, men det er som den ene informanten påpeker ikke nok å vedta dette på et styremøte.

Det kan likevel argumenteres for at å spre positivitet rundt noe som av noen oppleves som negativt kan være med å bidra til at holdningene ansatte har kan endres. Dette kan bidra til at organisasjonen opplever endringene som noe positivt og noe de ønsker å ta med seg videre. Dette kan være med å bidra til kulturendring ved å skape positivitet rundt endringene mens det skjer. Samtidig kan det på sikt bidra til en nyttig endring for bedriften, i opplevelsesnæringen hvor man er avhengig av å kontinuerlig innovere (Sundbo, 2009; Sipe, 2021; Omerzel, 2016).

Tankegangen rundt kulturendringen kan dermed sies å ha vært en delaktig innovasjonsskapabilitet for å lykkes med innovasjon i opplevelsesnæringen når omgivelsene endres hurtig. Basert på dette kan det legges frem følgende teoretiske proposisjon:

**P13:** Det er viktig å skape positivitet rundt kulturendringer slik at man får et positivt forhold til endringer underveis som kan skape motivasjon for kulturendringer på sikt.

### 5.4.3 Kriseledelse

Kriseledelse forekom da prosessene var satt i gang. Det kan argumenteres for at denne tilhører transformering ved at det ble gjennomført kontinuerlig fornying. Det velges her kort å redegjøre for noen teoretiske aspekter ved kriseledelse. Det kulturelle miljøet må støtte krisehåndtering for at programmene skal være svært effektive. Selv om empirisk forskning mangler, har noen forskere antydnet at et viktig skritt mot vellykkede resultater fra en krisehendelse er å utvikle et krisehåndteringsteam bestående av eksperter (Pearson & Clair, 1998). Ritchie (2004) viser til at slike kriseledelse-team bør bestå av fast ansatte. Pearson & Clair (1998) finner støtte i forskning om at et effektivt kriseledelse-team generelt overstiger summen av medlemmets isolerte, individuelle bidrag.

Lignende viser King (2002) at en av de sentrale oppgavene er å sette opp en liste med navn som er inkludert i kriseledelse-teamet. Dette er gjort slik at, når krisen treffer, så trenger ingen å lure på hvem som skal være med. Han viser videre til Pearson & Clair (1998) sitt argument om at å skape et positivt tankesett begynner med ett effektivt kriseledelse-team. Ansatte som er en del av dette kriseteamet må ha effektive kommunikasjons- og ledelseegenskaper. Disse egenskapene lar teammedlemmer fasilitere og dele ideer mellom ulike avdelinger. Ved å jobbe direkte med ledende ansatte og øverste ledelse, vil slike prosedyrer tillate et kriseteam muligheten til å samle inn verdifull informasjon om kriseplanens effektivitet, kommunikasjonsproblemer og metoder for å kontrollere krisen. Mislykkede forhold og endringer kan tas opp (King, 2002).

Som Pearson & Clair (1998), og Ritchie (2004) trekker frem, bestod kriseledelse-teamet i Dyreparken av ledelsen som er fast ansatte og avdelinger som var sentrale i endringene. Samtidig visste man hvem som skulle være med i dette teamet. Dette kan understreke King (2002) sitt poeng om at ingen skal trenge å lure på hvem som er med i teamet. Samtidig fikk man med denne sammensetningen mulighet til å dele idéer og diskutere forslagene, noe som

gjorde at forslagene kunne fin-tunes og at bidragene ble bedre enn isolerte individuelle bidrag (Pearson & Clair, 1998). Man fikk også en plattform hvor man kunne benchmarke idéene, noe som førte til færre feil og som kan ha vært en metode for å kontrollere krisen og gjøre at endringene ble bedre (King, 2002). Kriseledelsen som ble gjennomført kan også ha vært bidragsyter til å gjennomføre forbedring av tjenester underveis, tilrettelegge for opplevelser og transformere opplevelsene, slik at man fikk forbedringer i det som ikke fungerte. Dette kan bidra til verdiskapning (Pine & Gilmore, 2014).

Samtidig kommer den ene informantene inn på følelsen av eierskap ved deltagelse i beslutningene. Det kan argumenteres med at det å ta del i beslutninger øker mestringsfølelsen rundt oppgavene man er med å beslutte, og at det øker yteevnen til de ansatte.

Kriseledelsen kan dermed sies å ha vært en innovasjonskapabilitet som var en sentral bidragsyter for å lykkes med innovasjon i opplevelsesnæringen når omgivelsene endres hurtig. Basert på dette kan det legges frem følgende teoretiske proposisjon:

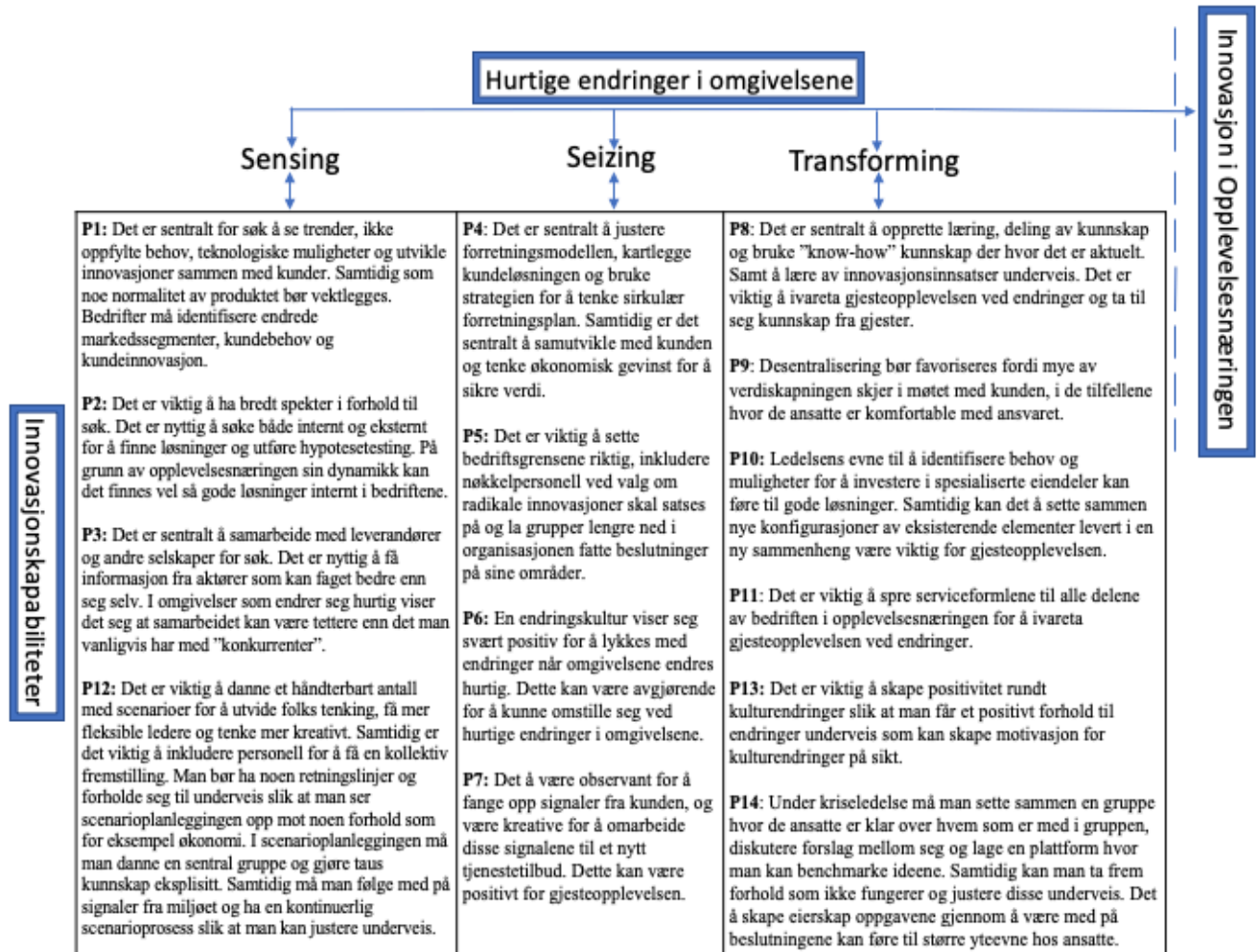
**P14:** Under kriseledelse må man sette sammen en gruppe hvor de ansatte er klar over hvem som er med i gruppen, diskutere forslag mellom seg og lage en plattform hvor man kan benchmarke idéene. Samtidig kan man ta frem forhold som ikke fungerer og justere disse underveis. Det å skape eierskap til oppgavene gjennom å være med på beslutningene kan føre til større yteevne hos de ansatte.



## 5.5 Oppsummering diskusjon

Basert på diskusjonen og de teoretiske proposisjonene kan det legges frem følgende teoretiske rammeverk for innovasjonskapabiliteter i opplevelsesnæringen ved hurtige endringer i omgivelsene.

Figur 5: Innovasjonskapabiliteter i opplevelsesnæringen ved hurtige endringer i omgivelsene.



Figur 5 viser hvilke innovasjonskapabiliteter innenfor de tre dimensjonene som ble brukt i Dyreparken i 2020 og er et teoretisk rammeverk for innovasjonskapabiliteter i opplevelsesnæringen. De teoretiske proposisjonene danner grunnlag for teori om hvilke kapabiliteter man trenger for å lykkes med innovasjon i opplevelsesnæringen når omgivelsene endres hurtig. Dette er noe som flere mener mangler i litteraturen (Hjallager, 2009; Omerzel, 2016; Den Hertog et al., 2010). Funnene viser at det var mange sentrale innovasjonskapabiliteter som ble tatt i bruk, som gjorde at Dyreparken forbedret suksessen til innovasjonsaktivitetene (Lawson & Samson, 2001) og genererte innovative resultater (Saunila & Juhani, 2014).

Det var imidlertid tydelig at kulturendringen i 2014 gjorde at de ansatte følte at bedriften var rigget for en slik situasjon, noe en informant påpeker som den mest radikale endringen i Dyreparken. Kontinuerlig endringsvilje er noe som viser seg viktig for innovasjonsskapabiliteter og kan underbygge at innovasjonsskapabilitetene er sammensatt av hovedprosessene, og potensialet for å utføre praksis (Lawson & Samson, 2001).

Det var også noen interessante funn som viste seg svært sentrale for Dyreparken: scenarioplanlegging og kriseledelse. Scenarioplanlegging er allerede nevnt som en ”sensing” aktivitet, og kriseledelse kan være med å utvikle rammeverket i ”transforming”-delen. Samtidig ble innovasjonsskapabilitetene gjennomført om hverandre som Teece (2007) understreker viktigheten av. Dyreparken gjennomførte mange radikale og inkrementelle innovasjoner i 2020. Funnene viser at inkrementelle innovasjoner kunne gjennomføres i større grad på lavere nivå, mens de radikale ble tatt på et mer overordnet nivå.

Det som kreves for vedvarende lønnsomhet er at virksomheten tilrettelegges for å svare på det uventede ved å etablere og vedlikeholde fleksible systemer. Dette er kjennetegn på sterke dynamiske kapabiliteter (Teece, 2007). Det kan argumenteres for at kulturen hos Dyreparkens var tilrettelagt for dette. Samtidig viser funnene viser at Dyreparken har klart å tilpasse seg etterspørselen etter opplevelser, produsere innovasjoner tilpasset opplevelsene og utviklet teknologi tilpasset krisen som forelå. Dette er i tråd med Sundbo (2009) sine karakteristikker om innovasjon i opplevelsesnæringen. Den riktige krisehåndteringspraksisen er tidsavhengig, da ingen enkelt løsning som ble etablert av tidligere studier kunne bli vedtatt for alle situasjoner (Lai et al., 2020). Som funnene illustrerer, endret man hele tiden mange av løsningene underveis og klarte å tilpasse seg situasjonen i 2020.

## 6.0 Svakheter og videre forskning

Alle metodevalgene i studien vil påvirke forskningens kvalitet og bestemmer hvor mye vi kan stole på resultatene. Det er forskerens rolle å vurdere effekten av valgene som er tatt, for så å redegjøre for dem (Tjora, 2017). Dette deles ofte i tre: validitet, reliabilitet og generalisering (Busch, 2018). Svakheter ved oppgaven kan danne grunnlag for videre forskning, noe som vil bli redegjort for i slutten av dette kapitlet.

### 6.1 Validitet

Golfshani (2003) viser til at flere kvalitative forskere har hevdet at begrepet gyldighet ikke gjelder for kvalitativ forskning, men samtidig har de innsett behovet for en slags kvalifiserende kontroll eller tiltak for denne type forskning. Validitet er bredt definert som noe som skal være godt begrunnet eller forsvarlig, relevant, meningsfullt, logisk, bekreftet godkjente prinsipper eller kvaliteten av å være rettferdig og godt grunnlagt. En gyldig studie bør demonstrere hva som faktisk eksisterer og er korrekt. Å validere betyr å undersøke, stille spørsmål og teoretisere, som alle er aktiviteter for å sikre en underliggende logikk og tilliten i en kvalitativ studie (Cypress, 2017). Validitet handler om å sikre en logisk sammenheng mellom prosjektets utforming og funn, og de forskningsspørsmålene som skal besvares (Tjora, 2017). Innen kvalitativ forskning er det vanskelig å si noe om målesikkerheten, men man må likevel sikre at kildematerialet som samles inn er holdbart og nøyaktig (Nyeng, 2012).

I denne oppgaven er det blitt undersøkt hvilke kapabiliteter man trenger for å lykkes med innovasjon når omstendighetene endres hurtig i opplevelsesnæringen. For å konkretisere dette er det tatt utgangspunkt i det teoretiske rammeverket til Teece (2007), supplert med Den Hertog et al. (2010). Det kan være en svakhet at dette omhandler tjenestesektoren og ikke opplevelsesnæringen. Likevel ligger opplevelsesnæringen under tjenestesektoren sin næringskode og likhetstrekkene er såpass store at det ble valgt. Innovasjonskapabilitet og dynamiske kapabiliteter har store likheter som redegjort for i kapittel 2.2 (Breznik & Hisrich, 2014; Eisenhardt & Martin, 2000; Teece, 2007; Tidd & Bessant, 2013). Likevel er innovasjon midtpunktet for disse, og det foreligger derfor en god validitet her. Det er også redegjort hovedsakelig for Teece (2007) (supplert med Den Hertog et al., 2010) sitt teoretiske fundament rundt dynamiske kapabiliteter, samt mikrofundamenter hos Teece (2007), noe som kan være en svakhet siden det er mange forfattere som har skrevet om dynamiske kapabiliteter.

Innhenting av data og den empiriske undersøkelsen er utformet fra rammeverket. Noen av spørsmålene var imidlertid fra den andre intervjueren. Disse ga ikke direkte funn til min oppgave men en bedre forståelse for meg i forhold til innovasjonsarbeidet til Dyreparken. De fleste informantene som ble intervjuet har god kjennskap til innovasjon som begrep. Alle informantene har påvirkningsmulighet på beslutningstaking rundt innovasjoner i bedriften, men i ulik grad. De jobber også i et bredt spekter av organisasjonen, noe som kan være bidragsyttere til at vi har målt empirisk riktig. Det er tatt opptak av alle intervjuene, samt at disse er transkribert. For å forbedre dataene kunne det vært hentet inn informasjon fra medarbeiderne i bedriften. Dette er imidlertid utfordrende fordi Dyreparken er en sesongbedrift og de fleste medarbeiderne jobber der kun i sommermånedene.

## 6.2 Relabilitet

Relabilitet er et fenomen som tilsier at forskningen skal være repliserbar, repeterbar og stabil av resultatene ved observasjon (Cypress 2017; Johannessen et al. 2016). Johannessen et al., (2016) viser til at observasjoner er verdiladet og kontekstavhengige og at man bruker seg selv som forskningsinstrument. Cypress (2017) påpeker at problemene er at menneskelig atferd og interaksjoner aldri er statiske eller de samme. Målinger og observasjoner kan også gjentatte ganger være feil. En grundig beskrivelse av hele forskningsprosessen som muliggjør intersubjektivitet er det som indikerer god kvalitet når man bruker kvalitativ metodologi (Cypress, 2017; Johannessen et al., 2016; Yin, 2018). Relabilitet handler om studiens totale sammenheng, eller interne logikk (Tjora, 2017).

Det skal vanskelig gjøres å få til like intervjuer. Mennesker har ulik adferd, ulik forståelse av ting og folk har forskjellig kjemi. Både den andre intervjueren og jeg har jobber som gjør at vi har kjennskap til informantene, og dette førte til en god kjemi under intervjuene. Det at vi også har kjennskap til noen av prosessene gjorde at vi kunne vinkle intervjuet inn på dette, dersom informantene ikke kom inn på det selv. I denne oppgaven er intervjuguiden basert på rammeverket til Teece (2007), det er blitt utformet en forskningsmodell og undersøkelsesdesignet er redegjort for i metoden. Informantene er plukket ut basert på de som har størst kjennskap til prosessene som foregikk i bedriften i fjor. Det er også blitt beskrevet hvordan analysen og diskusjonen er blitt foretatt. Noen av spørsmålene ble avkreftet under intervjuet, og noen spørsmål gikk informantene videre inn på. Noen av svarene jeg fikk passet ikke med teorien. Dette førte til at det ble opprettet egne innovasjonskapabiliteter på disse. Valget av bedrift ble delvis basert på at den bedriften som ble valgt klarte seg svært bra i en

tid hvor mange andre i denne sektoren slet. Siden de 12 informantene jobber såpass tett mot innovasjon, må det sies å være et bra utvalg fra denne bedriften. Imidlertid kunne flere bedrifter vært valgt. Jeg mener at empirien fra mine respondenter gir en god representasjon av det som foregår i opplevelsesnæringen da omgivelsene endret seg hurtig. Prosessene som foregikk i fjor kan være et godt bilde på hvordan innovasjonsskapabiliteter i opplevelsesnæringen utføres.

### 6.3 Generalisering

Generalisering handler om forskningens relevans utover det som faktisk er undersøkt (Busch, 2018; Yin, 2018). Tjora (2017) beskriver dette som samfunnsforskningens egentlige formål. En undesøkelsesgeneralisering dreier seg om å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer på andre områder enn det som studeres (Johannessen et al., 2016). I denne oppgaven er det diskutert hvilke innovasjonsskapabiliteter som trengs for innovasjon når omstendighetene endres hurtig. Det er også gjort noen andre funn som er relevante for å redegjøre for dette. Jeg mener disse funnene er valide for bedrifter i opplevelsesnæringen i Norge. De kan også være relevante for andre bedrifter, og spesielt de som driver med tjenester. Bedriften er imidlertid særegen når det gjelder noen forhold, og situasjonen var spesiell. Det teoretiske rammeverket kan være et godt utgangspunkt for å bygge teori, men det må has i mente at dette er en enkeltstudie som kan gi svakere generaliseringsgrunnlag (Yin, 2018).

### 6.4 Videre forskning

Som redegjort for over kunne det vært interessant å undersøke større deler av denne bedriften med medarbeidere og personer på lavere nivåer i organisasjonen. Det trengs også flere empiriske undersøkelser som retter seg mot denne sektoren for å validere funnene. Det kunne vært interessant å foreta en undersøkelse av lignende organisasjoner i Norge og sammenlignet dem opp mot hverandre for å få et sterkere generaliseringsgrunnlag. Det har vært en særegen situasjon i forhold til korona og undersøkelsen har blitt gjort i en stor bedrift. Dette kan gjøre det interessant å utforske opplevelsesnæringen med andre endringer i omgivelsene og mindre bedrifter. Dette for å se om funnene kan valideres. En annen interessant mulighet å forske videre på er hvordan organisasjoner i andre land brukte innovasjonsskapabiliteter for å se om de samme innovasjonsskapabilitetene har blitt tatt i bruk hos organisasjoner som har lyktes der.

## 6.5 Praktiske implikasjoner

Figur 5 i oppgaven viser hvordan man kan lykkes med innovasjon når omgivelsene endres hurtig. Fra funnene kommer det frem hvordan Dyreparken har brukt innovasjonsskapabilitetene. Figur 5 kan med andre ord være nyttig for andre bedrifter som utvikle sine innovasjonsskapabiliteter i opplevelsesnæringen. Det kan i det minste være en god indikasjon på hva som skal til for å lykkes med innovasjon når omgivelsene endres hurtig i opplevelsesnæringen. De tre dimensjonene kan også vise hvordan man går frem for å identifisere nye muligheter (sensing), mobilisere ressurser (seizing) og kontinuerlig fornying (transforming). Noe som kan være nyttig for bedrifter i opplevelsesnæringen som vil benytte disse.

Kulturen hadde stor innvirkning på innovasjonene Dyreparken utførte i 2020. Dette kan tyde på at en endringskultur er viktig for innovasjonsskapabiliteter og videreutvikling av disse. Innføring av lean-kulturen i 2014 startet en modningsprosess slik at det var mulig å gjennomføre en rask endringsprosess når det oppstod behov for det. Dette kan tyde på at for å lykkes med innovasjon er det viktig å bygge en endringsdyktig kultur som gir fullt utbytte av innovasjonsskapabiliteter i markeder med hurtige endrede omgivelser. Funnene kan også vise hvordan man kan gå frem i ulike kriser og hvilke forhold som er viktig for bedrifter i opplevelsesnæringen når omstendighetene endres hurtig. Samtidig var det de største endringene som har truffet siden 2. verdenskrig, som gjør at mange av funnene ikke nødvendigvis er overførbare til andre type kriser eller endringer i omgivelsene. Flere av funnene kan imidlertid være relevante for andre bransjer, spesielt i tjenestesektoren.

## 7.0 Konklusjon

Evnen til å kunne innovere for å være konkurransedyktig har sjelden vært så aktuell som i dagens arbeidsmarked. Mange jobber vil endre seg radikalt på grunn av ny teknologi, og opplevelsesnæringen er en av de sektorene som er avhengig av at bedrifter innoverer for å skape nye opplevelser. Samtidig var opplevelsesnæringen en av sektorene som hadde store utfordringer med covid-19-pandemien. Det finnes lite empirisk forskning om dynamiske- og innovasjonsskapabiliteter, samt innovasjon i tjenestesektoren (Hjallager, 2009; Omerzel, 2016; Den Hertog et al., 2010; Rajapathirana & Hui, 2018) hvor opplevelsesnæringen hører til. I denne oppgaven har jeg bygd teori for opplevelsesnæringen, basert på funnene fra Dyreparken. Mench hevder også at kriser gir større muligheter for innovasjoner, noe som også viser seg i case bedriften.

Funnene viser at Dyreparken har tatt i bruk mange innovasjonsskapabiliteter i de tre dimensjonene i det dynamiske kapabilitetsrammeverket til Teece (2007), samtidig som mange av innovasjonene er i tråd med opplevelsesnæringen. Alle informantene trekker frem kulturendringen i 2014 som gjorde at de var rigget til en slik situasjon. Den ene informanten trekker frem dette som den mest radikale innovasjonen i bedriften. Kulturen kan være med å underbygge at de er klare for å svare på det uventede (Teece, 2007) og er blitt viktig for måten Dyreparken "gjør ting på" (Martin, 2002). Kultur peker Teece (2007) på som viktig, men han underbygger ikke dette videre. Informantene peker på dette som avgjørende i denne situasjonen, noe som kan være interessant i den forstand at Dyreparken gjennom Lean, allerede hadde fått en endringskultur før 2020.

Figur 5 skiller seg fra Teece (2007) sine figurer. Dette kan tyde på at innovasjonsskapabilitetene i opplevelsesnæringen skiller seg noe fra Teece (2007) sin figur som er laget mer generelt. Scenarioplanlegging og kriseledelse var to svært interessante funn som viste seg viktige for Dyreparken og som er bidrag til rammeverket om innovasjonsskapabiliteter i opplevelsesnæringen. I korona-året 2020 var det et stort behov for kontinuerlig omstilling (som allerede foreligger i opplevelsesnæringen) hvor det ble opprettet flere radikale innovasjoner, samtidig som de hadde fokus på inkrementelle innovasjoner. Som det blir redegjort for i diskusjonen, endret løsningene seg underveis i 2020, og det er ikke gitt at disse løsningene gjelder for alle kriser og bedrifter. Funnene kan imidlertid illustrere hvilke innovasjonsskapabiliteter som er nødvendig for å lykkes med innovasjon i opplevelsesnæringen når omgivelsene endres hurtig.

## 8.0 Kilder

- Aas, T. H., & Breunig, K. J. (2017). Conceptualizing innovation capabilities: A contingency perspective.
- Augier, M. & D. J. Teece (2008), 'Strategy as evolution with design: the foundations of dynamic capabilities and the role of managers in the economic system,' *Organization Studies*, 29(8–9), 1187–1208.
- Barney, J. B. (1994). Bringing managers back in: A resource-based analysis of the role of managers in creating and sustaining competitive advantages for firms. *Does management matter? On competencies and competitive advantage*. The 1994 Crafoord lectures: 1-36. Lund, Sweden: Lund University, Institute of Economic Research.
- Barney, J. B. (2002). *Gaining and sustaining competitive advantage*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Barreto, I. (2010), 'Dynamic capabilities: a review of past research and an agenda for the future,' *Journal of Management*, 36(1), 256–280.
- Bastiampillai, T., Allison, S., Looi, J. C. L., Licinio, J., Wong, M-L. & Perry, S. W. (2020). The COVID-19 pandemic and epidemiologic insights from recession-related suicide mortality. *Molecular Psychiatry*, 2020(25), 3445-3447. <https://doi.org/10.1038/s41380-020-00875-4>
- Bergman, J., Jantunen, A. & Saksa J-M. (2004). Managing knowledge creation and sharing - scenarios and dynamic capabilities in inter-industrial knowledge networks. *Journal of knowledge management*. 8(6), 63-76.
- Braganza. (2021, 9. mars). Kristiansand Dyrepark. Hentet fra: <https://www.braganza.com/our-companies/travel-parks-and-resorts/kristiansand-dyrepark>
- Breznik, L. & Hisrich, R. D. (2014). Dynamic capabilities vs. innovation capability: are they related? *Journal of small business and enterprise development*, 21(3), 368-384.
- BusinessDictionary. (red.). (2017). Businessdictionary.com: Businessdictionary.com
- Busch, T. (2018). *Akademisk skriving for bachelor- og masterstudenter*. (4. Utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Cepeda, G. & Vera, D. (2007). Dynamic capabilities and operational capabilities: a knowledge management perspective,' *Journal of Business Research*, 60(5), 426–437.
- Covid-19-forskriften. (2020). Forskrift om smittevernstiltak mv. ved koronautbruddet. (FOR-2020-03-27-470). Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2020-03-27-470>
- Cypress, B. S. (2017). Rigor or reliability and validity in qualitative research: perspectives, strategies, reconceptualization, and recommendations.



Daamsgaard, V. (2016, 5. September). Dyreparken kåret til Norge beste reiselivsbedrift. *Fedrelandsvennen*. Hentet fra <https://www.fvn.no/nyheter/lokalt/i/184AM/dyreparken-kaaret-til->

Daamsgaard, V. (2020, 23. September). Dyreparken har passert 900.000 besøkende. *Aftenbladet*. Hentet fra <https://www.aftenbladet.no/innenriks/i/dlvdlq/dyreparken-har-passert-900000-besoekende>

D'Aveni, R. (1994). *Hypercompetition: Managing the dynamics of strategic maneuvering*. New York: Free Press.

Deal, T.E. & Kennedy, A.A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Reading, MA: Addison-Wesley.

Den Hertog, P., Van der Aa, W., & De Jong, M. W. (2010). Capabilities for managing service innovation: towards a conceptual framework. *Journal of service Management*.

Dyreparken. (Uten år). Dette er dyreparken. Hentet 15. November fra <https://www.dyreparken.no/om-dyreparken/dette-er-dyreparken/>

Eisenhardt, K. M. & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic management journal*, 21(10-11), 1105-1121.

Fagerberg, J., Mowery, D., Nelson, R., Asheim, B., Bruland, K., & Grodal, S. (2005). *The Oxford handbook of innovation*. Oxford: Oxford University Press.

Felin, T., Foss, N. J., Koen, H. H. & Madsen T. L. (2012). Microfoundations of Routines and Capabilities: Individuals, Processes, and Structure. *Journal of Management Studies*, 2012 (49:8), 1351-1374 doi: 10.1111/j.1467-6486.2012.01052.x

Filippetti, A., & Archibugi, D. (2011). Innovation in times of crisis: National Systems of Innovation, structure, and demand

Fischer, T., Gebauer, H., Gregory, M., Ren, G. & Fleisch E. (2010). Exploitation or exploration in services business development? Insights from a dynamic capabilities perspective. *Journal of service management*. 21(5), 591-624.

Forskningsrådet. (2012, november). Innovasjon i offentlig sektor. Hentet 20. Januar 2020 fra <https://www.forskningsradet.no/siteassets/publikasjoner/1253986083576.pdf>

Golfshani, N. (2003). Understanding Reliability and Validity in qualitative research. *The qualitative report*, 8(4), 597-697.

Gopinath G., Milesi-Ferretti G. M., Malhar, N., & Anspach, R. (2020, 14. april). *Transcript of April 2020 World Economic Outlook Press Briefing*. International Monetary Fund. <https://www.imf.org/en/News/Articles/2020/04/14/tr041420-transcript-of-april-2020-world-economic-outlook-press-briefing>

Hartog, D. N. D. & Verburg, R. M. (2004). High performance work systems, organisational culture and firm effectiveness. *Human resource management journal*, 14(1), 55-78.

- Hjalager, A.M. (2002). "Repairing innovation defectiveness in tourism". *Tourism Management*, 2002(23). 465-474.
- Hjalager, A. M. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism management*, 31(1), 1-12.
- Innovasjon Norge. (2016). Kristiansand Dyrepark er årets reiselivsbedrift. *NTB kommunikasjon*. Hentet 10 mai fra <https://kommunikasjon.ntb.no/pressemelding/kristiansand-dyrepark-er-arets-reiselivsbedrift?publisherId=89989&releaseId=12220380>
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode (3. utg.)*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk
- Johannessen, A. Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode. (5. Utg.)*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Karlsen, H. (2020, 7. September). Fryktet for Dyreparkens eksistens. *Fedrelandsvennen*. Hentet fra <https://www.fvn.no/nyheter/i/mRGj5v/fryktet-for-dyreparkens-eksistens>
- Kay, N. M., Leih S. & Teece, D. J. (2018). The role of emergence in dynamic capabilities: a restatement of the framework and some possibilities for future research. *Industrial and Corporate Change*, 27(4), 623-638.  
doi: 10.1093/icc/dty015
- Kindstrom, D., Kowalkowski, C. & Sandberg, E. (2009). "A dynamic capabilities approach to service infusions", in Strauss, B., Brown, W.,
- King, G. (2002). Crisis management & team effectiveness: a closer examination. *Journal of business ethics* 41, 235-249.
- Kraaijenbrink, J., Spender, J.-C., & Groen, A. J. (2010). The Resource-Based View: A Review and Assessment of Its Critiques. *Journal of management*, 36(1) 349-372,  
DOI: 10.1177/0149206309350775
- Krumsvik, R. (2014). *Forskningsdesign og kvalitativ metode: Ei innføring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvande. (2020). 1 million jobber digitaliseres. *Magma*. 2020(4) 39-42.
- Lai, I. K. W. & Wong, J. W. C. (2020). Comparing crisis management practices in the hotel industry between initial and pandemic stages of Covid-19. *International journal of contemporary hospitality management* 32(10), 3135-3156.
- Larrea, D. G. L., Altin, M., Koseoglu, M. A., & Okumus, F. (2021). An integrative systematic review of innovation research in hospitality and tourism. *Tourism Management Perspectives*, 37, 100789.

- Lawson, B. & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organizations: a dynamic capabilities approach. *International journal of innovation management*, 5(3), 377-400.
- Lockett, A., O'Shea, R. P. & Wright, M. (2008). The Development of the Resource-based View: Reflections from Birger Wernerfelt. *Organization Studies*, 29(08&09), 1125-1141, DOI: 10.1177/0170840608094773
- Martin, J. (2002). *Organizational Culture: Mapping the Terrain* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications).
- Martins, E. & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European journal of innovation management*, 6(1), 64-74.
- Merriam Webster. (u.å). Capability. Hentet 10. Mai 2021 fra <https://www.merriam-webster.com/dictionary/capability>
- Nähti S., Hurmelinna-Laukkanen P. & Johnston W. J. (2014). Absorptive capacity and network orchestration in innovation communities – promoting service innovation. *Journal of business & industrial marketing*, 29(2), 173-184.
- Nelson, R. R., & Winter S. G. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Harvard University Press: Cambridge, MA.
- Nilstun, C. (2018). *kapabilitet* i *Store norske leksikon* på snl.no. Hentet 13. mai 2021 fra <https://snl.no/kapabilitet>
- NOU 2015: 1. (2020). Produktivitet - grunnlag for vekst og velferd - *Produktivitetskomisjonens første rapport*. Finansdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2015-1/id2395258/?ch=10>
- Nyeng, F. (2012). *Nøkkelbegreper i forskningsmetode og vitenskapsteori*. Fagbokforlaget.
- Næringslivets Hovedorganisasjon. (2020, 7. august). Slik reddet Dyreparken sommeren. Hentet fra <https://www.nho.no/regionkontor/nho-agder/artikkelarkiv/slik-reddet-dyreparken-sommeren/>
- Omerzel, G. D. (2016). A systematic review of research on innovation in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Pantano E., Pizzi, G. & Scarpi, D. (2020). Competing during a pandemic? Retailers ups and downs during the COVID-19 outbreak. *Journal of Business Research*, 2020(116) 209-213. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.036>
- Papadopoulos, T., Konstantinos, N. B. & Balta, M. E., (2020). The use of digital technologies by small and medium enterprises during COVID-19: Implications for theory and practice. *International Journal of Information Management*, 2020(55), Artikkel 102192. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102192>

- Pearson, C. M., & Clair, J.A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management, The academy of management review* 23(1) 59-76.
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Blackwell: Oxford.
- Peteraf, M., Stefano, G. D. & Verano, G. (2013). The elephant in the room of dynamic capabilities: bringing two diverging conversations together. *Strategic Management Journal*, 34, 1389-1410. DOI: 10.1002/smj.2078
- Pine, J. & Gilmore, J. (1998). Welcome to the Experience Economy. *Harvard Business Review*, 1998 (july-august).
- Pine, J. & Gilmore, J. (1999). *The experience economy*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pine, J. & Gilmore, J. H. (2014). A leader's guide to innovation in the experience economy. *Strategy and leadership*, 42(1) 24-29.
- Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy*. New York, NY: Free Press.
- Rachid, M. Z. A., Sambasivan M. & Rahman A. A. (2003). The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change. *The leadership & organization development journal*. 25(2), 161-179.
- Rajapathirana R. P. J & Hui Y. (2018) Relationship between innovation capability, innovation type, and firm performance. *Journal of innovation & knowledge*, 3(1), 44-55.
- Regjeringen. (2020, 12. Mars). Omfattende tiltak for å bekjempe koronaviruset. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/nye-tiltak/id2693327/>
- Richardson, G. B. (1972). 'The organisation of industry,' *The Economic Journal*, 82(327), 883-896.
- Ringdal, K. (2018). *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (4. utg. ed.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Ritchie, B.W. (2004). Chaos, crises and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry. *Tourism Management* 25 669-683.
- Rosenberg, N., & Frischtak, R. (1984). Technological Innovation and long waves. *Cambridge Journal of Economics*, 1984 (8), 7-24. <https://www.jstor.org/stable/23596671>
- Salopek. (2020). Øker kriser innovasjonsevne, eller er dette bare en myte? *Magma*. 2020(3) 10-12.
- Salvato, C., & Rerup, C. (2011). Beyond Collective Entities: Multilevel Research on Organizational Routines and Capabilities. *Journal of Management*, 37(2) 468-490, DOI: 10.1177/0149206310371691

Saunila, M. & Juhani, U. (2014). Intangible aspects of innovation capability in Smes: Impacts of size and industry. *Journal of Engineering and Technology Management*, (2014) 33, 32-46. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jengtecman.2014.02.002>

Schein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*, 12(1), 13-28. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90023-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90023-2)

Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, Socialism, and Democracy*. Harper: New York, NY.

Seetharaman, P. (2020). Business models shifts: Impact of Covid-19. *International Journal of Information Management*, 54, 1-4. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102173>

Shapiro, C. (1989). 'The theory of business strategy,' *RAND Journal of Economics*, 20(1), 125–137.

Sipe, L. J. (2021). Towards An Experience Innovation Canvas: A Framework for Measuring Innovation in the Hospitality and Tourism Industry, *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 22(1), 85-109, DOI: 10.1080/15256480.2018.1547240

Smollan, R.K. & Sayers, J. G. (2009). Organizational culture, change and emotions: *A qualitative study*. *Journal of change management*. 9(4), 435-457.

Standard for næringsgruppering. (u.å). *Statistisk sentralbyrå*. Hentet 10. Mai 2021 fra <https://www.ssb.no/klass/klassifikasjoner/6/koder>

Sundbo, J. (2009). Innovation in the experience economy: a taxonomy of innovation organisations. *The Service Industries Journal* 29(4), 431-455, DOI: 10.1080/02642060802283139

Sundbo, J. & Sørensen, F. (2013). Introduction to the experience economy. *Handbook on the experience economy*

Teece, D. J. (1986). 'Transactions cost economics and the multinational enterprise,' *Journal of Economic Behavior and Organization*, 7, 21–45.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319- 1350.

Teece, D. J. (2012). Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1395-1401.

Teece, D. J. (2014). The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *The Academy of Management Perspectives*, 28(4), 328-352.

Teece, D. J. & Leih, S. (2016). Uncertainty, innovation and dynamic capabilities: An introduction. *California management review*. 58(4) 5-12.

- Teece, D., Peteraf M. & Leih, S. (2016). Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California management review*, 58(4) 13-35.
- Teece, D. J. & Pisano, G. (1994). 'The dynamic capabilities of firms: an introduction,' *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537–56.
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 509-533.
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitative metoder* (5. utg. ed.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Tidd, J. & Bessant, J. (2013). *Managing Innovation. Integrating Technological, Market and Organizational Change* (5th edition). Wiley.
- Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* Oslo: Gyldendal akademisk.
- Wernerfeldt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2) 171-180. URL: <https://www.jstor.org/stable/2486175>
- Winter, S. G. (2000). The satisficing principle in capability learning. *Strategic Management Journal*, **10–11**, Special Issue 2000(21), 981–96.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 2003(24), 991–5.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications Design and Methods*. (6. utg.). Los Angeles: Sage.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J. & Davidsson P. (2006). *Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model and research agenda*, *Journal of Management Studies*, 43(4), 917–95

## Vedlegg A - Intervjuguide:

### Innledende spørsmål:

1. Hva er din stilling og ansvarsområde i Dyreparken?
2. Hvordan vil du beskrive innovasjon og utvikling?
3. 3. Hva slags forhold har dere til innovasjon i Dyreparken? Fokuserer dere mye på dette i ledelse og driften? Hva avgjør om (større innovasjoner) får midler?
4. Gjennomfører dere store endringer/innovasjoner (radikale) i bedriften?  
Eksempler? Hvilke er de største endringene (for din avdeling)?
5. Er strategien til Dyreparken med på å bidra til endring(innovasjon) i bedriften?

### Tema: Før Covid-19

1. **Et eks. på en (radikal) innovasjon fra før covid-19. Hvordan så innovasjonsprosessen ut for dette prosjektet? (Hakkebakke eks). Hadde bedriften fordeler av innovasjonen?**
2. **Før COVID-19**, hva var det som drev frem utvikling og endring i Dyreparken?
3. **Hvordan gikk dere fra ide til å skape en ny innovasjon?**
4. **Hvem tar beslutninger underveis i prosessen?**
5. **Hvordan vil du beskrive prosessen rundt innovasjon og utvikling i din avdeling/ Dyreparken? Lineær (en klar start og slutt) eller sirkulær (kontinuerlig og hele tiden evalueres)**

### Under COVID-19:

1. **Hvordan har COVID-19 påvirket innovasjon og utviklingsarbeidet i Dyreparken? Eks. for dette.**
2. **Hvilket eks. Kjenner du best?**  
Hvilke endringer har dere gjennomført i forhold til Covid-19 situasjonen?
3. Hvilke **utfordringer** har Dyreparken / avdelingen fått som følge av COVID-19?  
(Langvarige/kortvarige, Påvirkninger av restriksjoner)

### Tema: Dynamiske kapabiliteter/ Innovasjonsprosess

#### **Sensing**

1. **Hvordan kom dere på ideen at dere måtte endre ting å gjøre på?** (Hvordan gikk dere frem for  
å finne denne ideen?) (Kultur)
2. **Hvilke aktører (stillinger, personer, bedrifter o.l.) er involvert i denne prosessen med utviklingen og innovasjonsprosess?**
3. Som opplevelsesnæring, hvordan har **gjesters** vurderinger blitt brukt for å skape endringer og utviklinger under COVID-19?  
Hvor stor del er gjestene med i arbeidet for å skape innovasjoner og utviklinger?  
Hvordan brukes **ansatte som gjester** for å skape utviklingsmuligheter?
  - i. Gjennom FoU? Kunder? Leverandører? Andre? Pegasus?
  - ii. Hvem er de viktigste aktørene her?
- b. **Hva var de viktigste elementene for innovasjonsideen?**
4. **Jobber dere som bedrift mest på egenhånd for å hente nye ideer eller hentes de utenfra?**

#### **Seizing**

5. **Hvordan gikk dere fra ide til å skape en ny innovasjon? a) Brukte dere en forretningsplan?**

- a. *Hvem tok beslutningen om at innovasjoner skal opprettes?*
- b. *Hvem tar beslutninger underveis i prosessen?***
- c. *Jobber dere mye på tvers av avdelinger for å skape nye innovasjoner? (ledelse/team/medarbeidere(desentralisering))*
- d. *Hvordan ble ansatte involvert i opprettelsen av nye innovasjoner? Kunnskapsflyt? Var det noen utenfra som var involvert i denne prosessen?*
- 6. *Hva var de viktigste elementene som bidra i utviklingen av innovasjonen?*
- 7. *Allianser?*

### **Transforming**

#### **8. Hvordan vil du beskrive prosessen rundt innovasjon og utvikling i din avdeling/ Dyreparken? Lineær (en klar start og slutt) eller sirkulær (kontinuerlig og hele tiden evalueres)**

- 9. *Hvordan ble endringene utviklet?*
- a. **Hadde bedriften fordeler av innovasjonen?**
- b. *På hvilken måte var ledelsen involvert?*
- c. *Hvordan ble kunnskap og læring implementert i det nye?*
- d. *Fikk de ansatte i avdelingen noe ansvar i noen deler i denne prosessen?*
- e. *Hvordan jobber dyreparken for å gi ansatte tankesett for å filtrere og tolke informasjon som trengs i bedriften?*
- f. *Hvordan har ledelsen gått frem for å sikre utvikling i Dyreparken / avdelingen under COVID-19?*

### **Tema: Kultur**

1. **Hvordan er kulturen til Dyreparken med på å bidra til endring(innovasjon) i bedriften?**
2. **Hvordan har Dyreparkens fokus på «kontinuerlig forbedring» påvirket håndteringen av COVID-19?**
3. **Hvordan er Dyreparken bygget opp til å tenke nytt i forhold til endringer i omverdenen?**
4. **Hva er det viktigste med kontinuerlig forbedring i forhold til utvikling av nye innovasjoner Dyreparken skaper?**

### **Tema: Veien videre**

1. **Hvilke kortsiktige endringer har skjedd i Dyreparken som følge av COVID-19?**
2. **Hvilke langvarige endringer ser du vil være aktuelt for Dyreparken etter COVID-19?**  
(Er det mange nyvinninger som videreføres til nye innovasjoner? / Rutiner (??))
3. **Har bedriften mislykkes med innovasjoner?**

**Er det noe sentralt som har med dette å gjøre som vi ikke har snakket om?**  
(Andre teknikker for å frembringe innovasjoner f.eks.)