



OPLEVELSESØKONOMISK FORRETNINGSUDVIKLING

Rasmus Nissen
(RAN - Lektor -
Cphbusiness)

og

Niels Peter
Nielsen (NPN –
Lektor –
Cphbusiness)

Oplevelsesøkonomisk forretningsudvikling	2
Baggrund for projektet.....	2
Projektets formål	4
Afgrænsning og definitioner	5
Teoretisk afsæt	8
Oplevelsesøkonomi	10
Projektets metodiske tilgang.....	13
Dataindsamling med studerende	13
Interviewede virksomheder	14
Databearbejdning.....	15
Observation i virksomheder	16
Resultater	17
1) Brugen af kundedata	17
2) Transformativ oplevelser og den transformativ udfordring.....	22
3) Oplevelsesdesign og tilrettelæggelsen af kunderejsen	25
A) Sted	27
B) Medarbejderne	29
C) Gæsten	31
Overblik over virksomhedernes oplevelsestilbud	35
Forretningsudvikling	36
Anvendelse af kundedata og potentialet heri	36
Værditilbud og forretningsmæssige perspektiver	39
Genkøbsudfordringen - Gentagne kunder eller kunders netværk?	41
Et muligt bæredygtighedsparadoks?	44
Konklusion.....	45
Når virksomhederne til det transformativ niveau?	50
Litteraturliste.....	52
Internetsider:.....	53

Oplevelsesøkonomisk forretningsudvikling



Billeder fra Karpenhøj Naturcenter



Baggrund for projektet

Oplevelser har eksisteret længe før oplevelsesøkonomi blev introduceret som begreb af amerikanerne Joseph Pine og James Gilmore i bogen "The Experience Economy" i 1999. Langt tilbage i tiden har mennesker søgt oplevelser i form af underholdning og adspredelse og har været villig til at betale for det (Halberg Madsen, 2015). Samtidig ser vi, hvordan nutidens forbrugere i stigende grad efterspørger unikke oplevelser og alternativer til det almene, det generelle.

Begrebet oplevelsesøkonomi omhandler salg af oplevelser, enten direkte eller indirekte som en oplevelse tilknyttet salg af en vare eller serviceydelse. I indledningen af deres bog konstaterer Pine og Gilmore (1999), at salg af rene produkter og services ikke længere er nok til at skabe økonomisk vækst. Forsat økonomisk vækst i konkurrenceprægede markeder bør derfor indebære, at virksomheder strategisk forholder sig til oplevelsespotentialer i deres produkter/services. Udviklingen og integrationen af stærkere og mere individuelt specialiserede oplevelser er altså det, som ifølge Pine og Gilmore, kan være med til at differentiere virksomheder fra hinanden og skabe økonomisk vækst. Begrebet oplevelsesøkonomi beskriver denne værdiskabelse og eventuelle merværdi, der indtræder, når et produkt eller en serviceydelse rummer et oplevelsesselement, som

øger forbrugerens betalingsvillighed (Pine & Gilmore, 1999). Dette øgede fokus på individuelle præferencer og nicheprægede markeder er også hvad Anderson (2008) omtaler som *selling less of more* i sin klassiske The Long Tail om fordelene ved et strategisk fokus på det skarpe værditilbud.

I dansk erhvervsliv har der længe været fokus på oplevelsesøkonomiens potentiale. Tilbage i 2011 udgav Erhvervs- og Byggestyrelsen en rapport med navnet "Vækst via oplevelser" (Erhvervs- og Byggestyrelsen, 2011). I indledningen stod:

"I stadig mere intens international konkurrence peger meget på, at danske virksomheders stærkeste kort er at skille sig ud ved at udvikle unikke produkter og services, som forbrugerne er villige til at betale en højere pris for. Her er brugen af oplevelser en afgørende faktor" (s. 7).

I rapporten henvises til en undersøgelse lavet af Epinion, hvor 57 % af de adspurgte virksomheder angav 'oplevelser', som afgørende drivkraft for radikal innovation og forretningsudvikling. I samme undersøgelse angav ni ud af ti virksomheder, at de bruger oplevelser i deres forretningsudvikling, dog oftest i forbindelse med markedsføring eller som tillægsydelse - ikke som en integreret del af produktet/servicen.

Syv år senere i 2018 udkom en rapport fra Erhvervsministeriet (Erhvervsministeriet, 2018), som handlede om mulighederne for at etablere oplevelsesøkonomiske centre i Danmark. Baggrunden for rapporten var den politiske aftale "Et Danmark i bedre balance", hvori det konstateredes, at *"Oplevelsesøkonomien (...) er et væksterhverv der kan tiltrække mange turister og skabe jobs"*. Udover oplevelsesøkonomiens potentiale i forbindelse med turisme- og destinationsudvikling, nævnes også potentialet for den generelle erhvervsudvikling i rapporten, dvs. at oplevelsesøkonomien spiller en vigtig rolle for udviklingen i mange forskellige brancher.

Ser man specifikt på betydningen af oplevelser inden for turisme- og destinationsudvikling, blev der i 2014-2017 gennemført forskningsprojektet New Innovative Customer Experiences (NICE), som Cphbusiness deltog i. NICE-projektets omdrejningspunkt var, at turister, som besøgte Danmark, ikke oplevede, at de fik tilstrækkelig med værdi for pengene under deres ophold -

værditilbuddet var for standardiseret og matchede i mindre grad de besøgendes individuelle præferencer. Mange turistvirksomheder kunne se, at unikke og mindeværdige gæsteoplevelser var én måde at tilfredsstille turisterne på, men alligevel var der ikke særligt mange virksomheder, som reelt set arbejdede strategisk og formaliseret med at udvikle mindeværdige oplevelser som en del af deres forretningsstrategi. Udgangspunktet i NICE-projektet var, at alle kundemøder kan ses som en unik mulighed for at skabe en oplevelse, og på den baggrund var formålet med projektet at undersøge, hvordan man kunne udvikle unikke og innovative oplevelser for turister, som besøger Danmark (Friis Jensen et al., 2019).

Selvom indeværende projekt ikke har nogen direkte kobling til NICE-projektet, så kan det alligevel sagtens ses i forlængelse af NICE-projektet; Først og fremmest fordi begge projekter handler om oplevelsesudvikling, men også fordi én af hovedkonklusionerne i NICE-projektet var, at mange virksomheder ikke arbejder systematisk og strategisk med udvikling af oplevelser (Lovén & Findlay, 2018). På den baggrund spørges der åbent i slutningen af én af projektets publikationer: *“Måske er vi i disse år vidner til et paradigmeskifte. Måske vil vi om 5-10 år se mange flere virksomheder arbejde struktureret med de autentiske, mindeværdige og unikke oplevelser”* (Lovén & Findlay, 2018, s. 43). Indeværende projekt bygger derfor videre på denne forståelse fra NICE-projektet om det unikke, autentiske og mindeværdige, men udfolder sit teoretiske fundament på baggrund af den eksisterende viden om udviklingen inden for oplevelsesøkonomien.

Projektets formål

På baggrund af ovenstående er omdrejningspunktet for indeværende projekt, at der for mange oplevelsesvirksomheder ligger et endnu uudnyttet potentiale i at udvikle og designe oplevelser, som er forankret i virksomhedens kunders/gæsters behov. I forlængelse af denne tankegang ligger en central udfordring, som alle oplevelsesvirksomheder er nødt til at forholde sig til: I arbejdet med at udvikle oplevelser ligger der et uundgåeligt behov for fornyelse, fordi oplevelser per definition aldrig kan opretholde den samme oplevelsesværdi over tid. Når først en kunde har prøvet/haft en oplevelse, så vil oplevelsesværdien for denne kunde typisk falde ved næste besøg. Man kunne også sige, at der i alle oplevelser ligger en indgroet “been there done that” udfordring, som alle oplevelsesvirksomheder er nødt til at forholde sig til. Denne genkøbsproblematik udgør et

centralt omdrejningspunkt i indeværende projekt, og projektet vil forsøge at komme med bud på, hvordan denne udfordring kan løses i praksis.

FoU-projektet har haft følgende forskningsspørgsmål som omdrejningspunkt:

Hvordan kan oplevelsesvirksomheder udvikle transformative oplevelser, som skaber værdi for deres kunder, og som samtidig bidrager til virksomhedernes økonomiske vækst?

Følgende underspørgsmål vil endvidere blive undersøgt:

- 1) I hvilken grad inddrages kundernes/gæsternes behov i oplevelsesudviklingen?
- 2) Hvordan arbejder oplevelsesvirksomheder med at designe deres oplevelser?
- 3) Hvilken rolle spiller det transformative i forbindelse med oplevelsesudvikling?
- 4) Hvilke forhindringer og muligheder kan identificeres if. med oplevelsesvirksomheders udvikling af transformative oplevelser?

Afgrænsning og definitioner

Projektet tager et virksomhedsperspektiv og vil undersøge, hvordan oplevelsesvirksomheder arbejder med oplevelsesudvikling, samt hvilke barrierer og muligheder der ses i den sammenhæng. Fokus i projektet er derfor på udvikling af virksomheden i en oplevelsesøkonomisk retning, og projektet vil derfor ikke konkret undersøge kundeperspektivet. Kundeperspektivet inddrages i den forstand, at det ses som en præmis, at kundens efterspørgsel efter oplevelser eksisterer og udvikler sig, og at virksomheder må rette sig ind efter dette. I projektet bliver det således ikke undersøgt, hvilke behov og motiver kunder har, når de køber oplevelser. Der findes flere allerede udviklede værktøjer fra oplevelsesaktører, hvor kunder er inddelt i forskellige segmenter og grundigt beskrevet med henblik på deres kendetegn og præferencer, fx Epinion¹ og Dansk Kyst- og Naturturisme.² Ligeledes bliver kundens opfattelse af en given oplevelse heller ikke

¹ <https://epinionglobal.com/news/sadanopleverdanskerne/>

² <https://www.kystognaturturisme.dk/dansk-kyst-og-naturturisme/vidensbank/redskaber-og-vaerktoejer>

undersøgt, da dette ikke er inden for scopet af indeværende projekt (for yderligere diskussion og perspektiver, se vidensproduktet “Om kunder og kunders behov”).

I projektet anvendes en række begreber, som er vigtige at definere:

Kunder og gæster forstås ens i projektet, altså som de personer, som køber og konsumerer oplevelser. Der vil dog primært blive brugt betegnelsen kunde.

Oplevelsesvirksomhed er den type virksomhed, som danner det empiriske udgangspunkt i projektet. Her tages udgangspunkt i Epinions³ publikation “Sådan oplever danskerne” (2023), hvori Epinion arbejder med en inddeling af oplevelsesbranchen i en række oplevelsesvirksomheder (se figuren herunder). Der, hvor det er muligt, anvendes denne typologi i projektet.



Figur 1: Typer af oplevelsesvirksomheder (Epinion, 2023).

³ <https://epinionglobal.com/news/sadanopleverdanskerne/>

Her skal det nævnes, at der i forbindelse med projektets dataindsamling inddrages forskellige typer af oplevelsesvirksomheder, som har vidt forskellige forudsætninger for at arbejde med oplevelsesudvikling – herunder at arbejde med at forstå deres kunders behov. Det kan fx handle om størrelsen på virksomheden, men det kan også handle om, at nogle virksomheder, fx museer, er underlagt lovgivning, som fastsætter deres formål og dermed også mulighederne for at arbejde med oplevelsesudvikling, mens andre virksomheder har mere “frie tøjler” til at udvikle og indføre nye tiltag.

Teoretisk afsæt

Som nævnt i begyndelsen af denne rapport er indeværende projekt inspireret af den teoretiske forståelse og de resultater, som blev skabt i forbindelse med NICE-projektet. Derfor giver det også mening her kort at præsentere hovedkonklusionerne fra NICE-projektet. Et resultat i NICE-projektet var udviklingen af et oplevelsesmanifest, som i projektet beskrives som en inspirationsliste til oplevelsesudvikling. Manifestets syv punkter er:

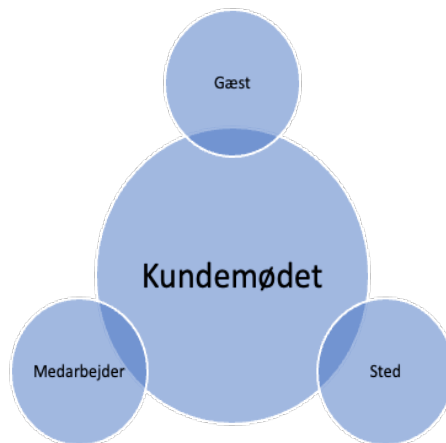
1. **Oplevelsesfokuseret virksomhedskultur**, der sætter gæsten og dennes behov i centrum.
2. **Autentiske, nysgerrige og passionerede medarbejdere**, som kan identificere gæstens individuelle behov.
3. **Nytænkning og co-creation**, som handler om at udfordre normerne for traditionelle servicekoncepter samt inddragelse af gæsten i selve oplevelsen.
4. **Ledelsens engagement**, da det er fundamentet for at alle i virksomheden kan se værdien af oplevelsesudvikling.
5. **Tillid og råderum til medarbejderne**, så medarbejderne får de rigtige rammer og muligheder for at skabe unikke oplevelser.
6. **Oplevelser i alle kontaktflader**, hvor digitale muligheder sammentænkes med de traditionelle kontaktpunkter.
7. **Kompetente medarbejdere og ledere**, som sikres gennem systematisk kompetenceudvikling.

Som det ses, taler flere af punkterne i manifestet ind i, at rammerne for oplevelsesudvikling skal være i orden. Dette handler både om, at ledelsen skal gå forrest og prioritere at bruge tid og ressourcer på oplevelsesudvikling, og det handler om frontpersonalets kompetencer og personlige værdier i mødet med kunden – samt den løbende udvikling af disse. Når disse rammefaktorer er på plads, så handler oplevelsesudvikling om at tænke oplevelser ind i alle typer af touchpoints på kunderejsen, samt evnen til at forstå kundens behov og evnen til at inddrage kunden i oplevelsen. Omdrejningspunktet i NICE-projektet var, at *alle kundemøder kan ses som en unik mulighed for at skabe en oplevelse*. Oplevelser handler om at skabe positive følelser og emotionel værdi, der resulterer i positive minder hos kunden (Friis Jensen et al., 2019). Hvad der for den enkelte kunde

skaber denne emotionelle værdi vil variere, og derfor er oplevelser noget som bør udvikles i tæt samspil med kunden. På den baggrund pegede NICE-projektet på, at tre elementer tilsammen påvirker muligheden for at skabe unikke oplevelsesøjeblikke:

1. Stedet (dvs. virksomhedens fysiske rammer og omgivelser og hvordan disse bringes bedst muligt i spil i oplevelsen).
2. Medarbejderen (dvs. hvordan de ansattes kompetencer, særligt de ansattes soft skills, bringes i spil relation til kunden).
3. Gæsten (dvs. hvordan gæsterne aktivt inddrages i oplevelsen).

Dette samspil afspejles i figuren nedenfor:

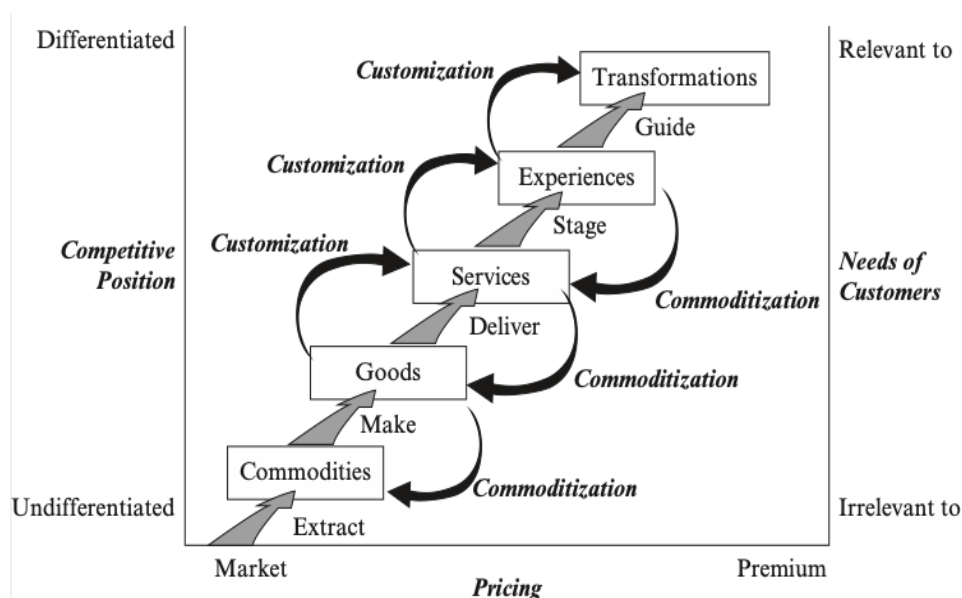


Figur 2: Efter Friis Jensen et al., 2019.

Disse tre elementer – sted, medarbejdere og gæster - danner udgangspunkt for indeværende projekts teoretiske ramme. Dog udvikles den teoretiske ramme yderligere med udgangspunkt i oplevelsesøkonomien og teori om oplevelsesudvikling.

Oplevelsesøkonomi

Som nævnt i indledningen er udgangspunktet i projektet Pine og Gilmore, der som de første har sat oplevelsesøkonomien ind i en teoretisk forståelsesramme (Pine & Gilmore, 1999; 2013). En grundantagelse er, at alle produkter og services kan få tilført oplevelsesmæssig merværdi.



Figur 3: Pine og Gilmore, 2013.

Pointen i ovenstående figur er, at jo mere virksomheden i oplevelsesudviklingen formår at skræddersy tilbuddet til den enkelte kundes behov/præferencer (i figuren kaldet *customization*), desto højere differentieringspotentiale og dermed også mulighed for at øge prisen ligger der i oplevelsen, samtidig med at målgruppen numerisk bliver mindre. Dog viser figuren også, at der i virksomhedens arbejde med oplevelsesudvikling ligger et indgroet problem med at kunne forny sit repertoire, hvilket ofte ses som en udfordring i oplevelsesindustrien – når først kunden har haft oplevelsen én gang, så falder den gentagne oplevelsesværdi markant for samme kunde. Dette stiller naturligt krav til virksomheden om fornyelse gennem det opstillede oplevelsesdesign, da de formidlede oplevelser opnår en form for standardiseret tingsliggørelse over tid, som trækker i modsat retning af det unikke og samtidig mindsker kundens oplevelsesværdi (i figuren kaldet for *commoditization*). Dette reducerer differentieringspotentialet og den pris, virksomheden kan tage for oplevelsen, hvilket i projektet her kaldes for *den transformative udfordring*.

Som det fremgår af figuren ovenfor, opererer Pine og Gilmore med fem niveauer, hvor det sidste og højeste niveau er det transformative niveau. Det transformative opnås, ifølge Pine og Gilmore, når oplevelser er så betydelige, at de "forandrer kunden", altså at kunden kommer ud på den anden side af den personliggjorte oplevelse som "et andet menneske". Mens oplevelsesøkonomien iscenesætter mindeværdige oplevelser for kunden, er transformationsøkonomiens ambition altså at påvirke kunden på en sådan måde, at forandringen opretholdes over tid (Pine & Gilmore, 2013).

I udviklingen af det transformative perspektiv trækker projektet her på flere internationale forskere såsom Boswijk et al. (2006; 2012), der taler om transformative oplevelser, som havende betydning over tid og som skaber markant refleksion. I den forbindelse argumenterer Boswijk et al. (2006) for, at virksomheder kan styrke deres værditilbud ved at sigte efter at levere oplevelser, der både er personlige og meningsfulde for den enkelte – og måske ligefrem dækker krydsbehov. Dette forudsætter en tæt inddragelse af kunden i selve udviklingen af oplevelsesdesignet, så virksomheden kommer så tæt på kundens udtrykte samt latente behov som muligt og samtidig aktiverer kundens subjektive tilknytning til - samt påvirkning af oplevelsen, fx gennem aktiv deltagelse og indflydelse på oplevelsens outcome - også kaldet co-creation (Boswijk et al., 2012). Denne samskabelse tilsikrer en optimal indfrielse af kundens forventninger til selve oplevelsen og fungerer samtidig som et centralt element i virksomhedens konkurrenceparameter, da det afslører og skaber plads til det individuelle element (Boswijk et al., 2006).

I udviklingen af det transformative perspektiv udfolder Bettencourt et al. (2022), hvordan oplevelsesvirksomheder kan arbejde med at identificere kundens dybere behov for forandring (de taler om at forstå kundens "job to be done" i en præferencemæssig forstand). Her skelnes mellem funktionelle behov, emotionelle behov, sociale behov og aspirerende behov, som virksomheden kan blive bevidst om gennem kundeundersøgelser (Bettencourt et al., 2022). Den samme tilgang ses med at invitere kunderne indenfor i udviklingsafdelingen, som tidl. CEO Jørgen Vig Knudstorp med stor succes introducerede i LEGO tilbage i 2004. Det skal her præciseres, at begrebet transformation forstås bredt i indeværende projekt. Transformationer kan altså ikke kun forstås som oplevelser, som har til formål at bidrage til selvrealisering og personlig udvikling hos den enkelte kunde. Dermed defineres begrebet transformation bredere i dette projekt, da det

transformative i en oplevelse ikke nødvendigvis handler om at “flytte mennesker” i retning af personlig udvikling, men at det transformative også blot kan handle om at påvirke kunden gennem personlige og mindeværdige oplevelser, men hvor påvirkningen varer ved over tid og kunden oplever en ændret tilstand.

Et centralt element i arbejdet med det transformative inden for oplevelsesdesign er virksomhedens evne til at skabe et brud. Alle oplevelser kan ses som et brud med kundens hverdag, og Jantzen et al. (2011) taler i den forbindelse om, at selv de mest simple oplevelser kan skabe forandring og fremkalde følelser hos kunden, hvilket de forklarer gennem begreberne *forandring, forundring og forvandling*. De uddyber:

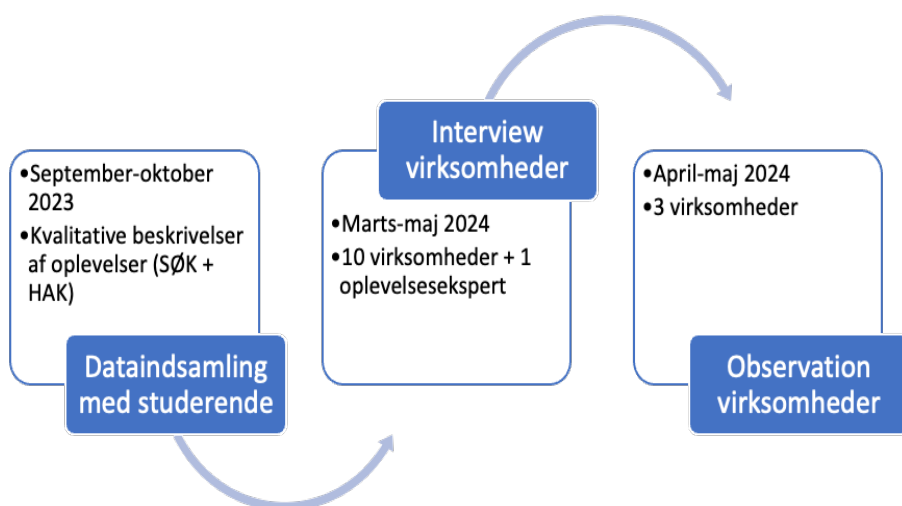
At oplevelser forvandler, vil sige, at de er årsag til en uddybet forståelse, andre omgangsformer, nye forventninger, et klarere selvbillede eller et mere nuanceret verdensbillede (Jantzen et al., 2011).

Det transformative indtræder således, når oplevelser fører til ændringer i kundens tilstand og adfærd, som bryder med tidligere opfattelser og tilgange og i sidste ende måske kan føre til nye forståelser (Halberg Madsen, 2015). I dette projekt undersøges det, hvordan virksomheder kan arbejde med at skabe dette brud.

Projektets metodiske tilgang

Den overordnede metodiske tilgang i projektet er kvalitativ. Dette valg er begrundet i projektets eksplorative forskningsspørgsmål (Eriksson & Kovalainen, 2016), hvor det overordnede formål er at forstå, hvordan danske oplevelsesvirksomheder arbejder med oplevelsesudvikling. Gennem anvendelse af forskellige kvalitative metoder kunne vi således undersøge forskellige dimensioner af oplevelsesudvikling.

Dataindsamlingen i projektet forløb på følgende måde:



Figur 4: Overblik over dataindsamling i projektet.

Dataindsamling med studerende

I efteråret 2023 gennemførtes første del af dataindsamlingen, hvor studerende på hhv. Serviceøkonom (SØK) og Handelsøkonom (HAK) agerede informanter. Formålet med denne dataindsamling var først og fremmest at få inspiration til, hvilke oplevelsesvirksomheder, der kunne inddrages på et senere tidspunkt i projektet ud fra den antagelse, at vores studerende jævnligt køber oplevelser og dermed kender mange oplevelsesvirksomheder. Derfor var denne dataindsamling altså tænkt som første trin i projektets samlede dataindsamling. Sekundært var formålet at forstå, hvad der for kunder (her i form af studerende) skaber gode og mindeværdige oplevelser. HAK-studerende blev inddraget efterfølgende, for at få indblik i, hvad der skaber den

gode og mindeværdige indkøbsoplevelse (set med deres briller). Formålet med at involvere HAK-studerende var at indsamle viden, som ville kunne bringes i spil ifm. undervisningen på HAK.

I forbindelse med dataindsamlingen skete der det, at størstedelen af de SØK-studerende tog udgangspunkt i oplevelser, som de havde fået på enten rejser eller restaurantbesøg. Sammenholdt med at det ikke er en del af indeværende projekt at undersøge og evaluere kundens oplevelse, vil resultaterne fra del af undersøgelsen ikke blive præsenteret i indeværende rapport. I stedet for præsenteres resultaterne i vidensproduktet "Om kunder og kunders behov", som interesserede kan læse.

Interviewede virksomheder

Der er i projektet blevet gennemført kvalitative interviews med i alt 10 oplevelsesvirksomheder samt én oplevelsesekspert. Kvalitative interviews er velegnede til at opnå en dybere forståelse af informanternes holdninger og opfattelser af arbejdet med oplevelsesudvikling. Interviewformen var semistruktureret, hvorfor den udarbejdede interviewguide var vejledende. Interviewguiden bestod af en række af spørgsmål, som projektgruppen ønskede besvaret, og var på den måde med til at sikre, at alle centrale emner blev berørt i samtlige interviews. Samtidig ligger der i det semistrukturerede interview en høj grad af fleksibilitet, hvilket giver interviewerens mulighed for at forfølge emner af interesse og relevans undervejs i samtalen. Projektgruppen varetog rollen som interviewer i de kvalitative interviews, og vores rolle var altså at få uddybet informanternes svar og dermed opnå et detaljeret og nuanceret indtryk af informantens holdninger og indsigter (Kvale, 1997).

I forbindelse med at finde virksomheder, som ville deltage i projektet, lod vi os som sagt inspirere af Epinions typer af oplevelsesvirksomheder. Det skal dog her siges, at der generelt har været en pragmatisk tilgang til arbejdet med at finde interesserede virksomheder, da det, som i så mange andre forskningsprojekter, har været vanskeligt at rekruttere virksomheder, som ville bidrage til dataindsamlingen. Således er der også inkluderet oplevelsesvirksomheder, som ikke falder direkte ind under Epinions typeinddeling. Som eksempel kan nævnes, at Epinion ikke opererer med

oplevelsesvirksomheder inden for "Overnatning", men det er fundet som en relevant kategori i dette projekt.

Databearbejdning

Alle interviews blev lydoptaget, og efterfølgende blev der foretaget en transskribering af lydfileerne. Undervejs i interviewene blev der også taget noter af interviewerens med henblik på at kunne dokumentere, hvad der blev sagt. Dermed pågår den første indledende analyse og fortolkning af data allerede her.

For at analysere og fortolke de indsamlede data blev der anvendt en hermeneutisk tilgang (Gadamer, 2007). Hermeneutikken fokuserer på at forstå og fortolke betydningen af tekster og samtaler ud fra deres kontekst og baggrund. Gennem denne tilgang søgte projektgruppen at afdække de dybere betydninger og sammenhænge, som kunne bidrage til en øget forståelse af oplevelsesudvikling.

Derfor var det vigtigt at skabe en tydelig ensartethed i transskriptionsstilen og en transparens i transskriptionsarbejdet. Dette har projektgruppen sikret ved at fordele transskriptionsarbejdet på flere projektgruppedeltagere samtidig med, at alle transskriptioner er blevet vurderet af den samlede projektgruppe. I tilfælde af tvivlsspørgsmål har man genbesøgt lydoptagelsen for på den baggrund at kunne foretage eventuelle justeringer. Samtidig har vi øget transparensen i fortolkningsprocessen og sikret en fælles tilgang til selve transskriptions- og databehandlingsarbejdet. Dette har været medvirkende til at styrke analysegrundlaget i den samlede undersøgelse. Den efterfølgende kodning blev lavet ud fra de temaer, som interviewguiden var bygget op omkring. Processen havde fokus på at skabe overblik og systematik i de informationer, som kom frem under interviewene. De forskellige temaer er i denne rapport understøttet af citater fra interviewene.

Observation i virksomheder

For at skabe yderligere viden til at supplere den viden, som de gennemførte interviews gav, blev der foretaget observationer i tre oplevelsesvirksomheder. Virksomhederne blev valgt ud fra en pragmatisk tilgang, hvor virksomheden både skulle levere en interessant oplevelse, men hvor det typisk var ikke muligt også at få virksomheden til også at deltage i et interview (med undtagelse af Experimentarium). Ved observationerne blev der anvendt en udarbejdet observationsguide, hvor formålet særligt var at identificere, hvordan oplevelsen var sat sammen med udgangspunkt i projektets teoretiske ramme. Altså var der særligt fokus på at observere 1) de fysiske rammer og faciliteter, og disses bidrag til den samlede oplevelse, 2) medarbejdernes bidrag og rolle i den samlede oplevelse og 3) kundens egen involvering og deltagelse i oplevelsen. Dette er i tråd med Eriksson og Kovalainen (2016), som netop fremhæver omgivelser, personer og disse personers handlinger (og kommunikation), som observerbare elementer.

Nedenfor ses et samlet overblik over de involverede virksomheder i projektet:

Virksomhed/person	Type af oplevelsesvirksomhed	Type dataindsamling
Experimentarium	Science- eller læringscenter (Epinion)	Interview
Kronborg	Historisk museum (Epinion)	Interview
Musik i Lejet	Festival (Epinion)	Interview
Zoo	Zoologisk have (Epinion)	Interview
Vadehavscenteret	Naturvidenskabeligt museum (Epinion)	Interview
Naturcenter Karpenhøj	Naturoplevelser/overnatning	Interview
Haaning Collection	Historisk museum (Epinion)	Interview
Supermarco	Andet	Interview
Geocenter Møn	Naturvidenskabeligt museum (Epinion)	Interview
John Hird	Oplevelsesekspert	Interview
Punk Royale	Gastronomisk oplevelse (Epinion)	Observation
Feddet Strand Resort	Overnatning	Observation
Experimentarium	Science- eller læringscenter (Epinion)	Observation

Figur 5: Overblik over interviews og observationer.

Resultater

1) Brugen af kundedata

Data er af vital betydning for en virksomheds mulighed for at tegne et retvisende billede af dens primære målgruppe/kunde, og dataindsamlingsmetoden tillige essentiel for konsistensen i det tegnede billede, så man kan skræddersy og levere et optimalt værditilbud. Som bl.a. Bettencourt (flankeret af Pine & Gilmore) påpeger i artiklen *The New You Business*, så handler meget oplevelsesøkonomisk strategi om at identificere 'the missed opportunity' for et skarpt værditilbud, da "*...companies (and economies) create more and more value as they shift from selling commodities to manufacturing goods to delivering services to staging experiences*" (Bettencourt et al., 2022). Adgangen til data og brugen heraf er altså essentiel for alle oplevelsesvirksomheder, og en vigtig pointe er her, at data både kan fostre samt hindre skabelsen af stærk og varig værdi for kunden og virksomheden. En af de største hindringer for at lykkes med dette er, at der træffes beslutninger på et for dårligt datagrundlag – man kender simpelthen ikke sine kunder godt nok enten via manglende, for dårlig eller for dårlig anvendt data til at kunne matche oplevelsestilbud til kundepræferencer.

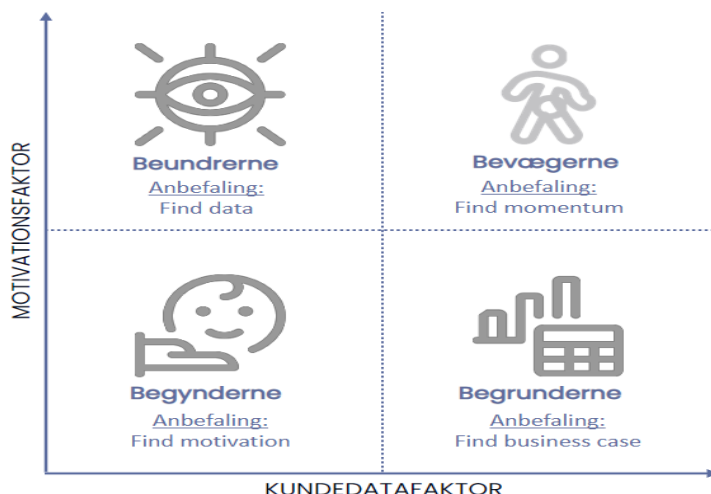
I denne rapports datagrundlag indgår en række oplevelsesvirksomheder, som har forskellig adgang til - samt forskellig brug af data. For at undersøge i hvilken grad de involverede oplevelsesvirksomheder indsamler og anvender data som et fundament for oplevelsesudvikling, vil vi i det følgende placere de involverede virksomheder i Pedersen og Ritters (2021) Matrice for Datamodenhed. De opererer med fire typer af virksomheder på baggrund af adgang til og anvendelsen af kundedata:

Begynderne er virksomheder, der hverken har motivationen til at arbejde med kundedata og ikke mener at have adgang til eller viden om kundedata.

Begrunderne er virksomheder, der har adgang til kundedata, men ikke har set formålet i at bruge disse og derfor mangler den motiverende begrundelse for at komme i gang.

Beundrerne er virksomheder, der har motivationen til at arbejde med data, men mangler adgang til brugbare kundedata eller viden til at bruge disse.

Bevægerne er virksomheder, der både har adgang til de rigtige kundedata og også anvender dem til udvikling af deres værditilbud.



Figur 6: Typologi datamodenhed (Pedersen & Ritter, 2021).

Begynderne synes der ikke at være så mange af efter en gennemgang af projektets data, da næsten alle de adspurgte virksomheder gerne vil levere bedst muligt til deres kunder, og alle ser en væsentlig værdi i at kende sin kunde bedst muligt.

- Haaning Collection kan dog til dels ses som en Begynder, da de blot har indsamlet lidt data analogt if. med ønsket om at få et indtryk af den geografiske spredning blandt deres gæster, som eventdirektør Birgitte Hvidbjerg siger: *“Vi har haft behov for markedsføringsmæssigt at vide, hvor de kom fra eller hvorfor. Hvorfor kommer de ikke? Det har så været enormt spredt [...] ellers så gør vi faktisk ikke. Vi vil gerne lave lidt mere kundeundersøgelse. Jeg tror, vi har lidt været lidt forsigtige med det, før vi er klar på, hvad vi vil have ud af det.”*

Begrunderne virker ikke repræsenterede, da alle de adspurgte med adgang til data, aktivt anvender disse og er helt bevidste om dissers betydning for at definere kundernes placering i

virksomhedens værdikæde. Da generering af data er et specialiseret område, som kræver tilstedeværelsen af kompetencer, som oplevelsesindustrien ofte er lav på, fx analysekompetencer inden for digital marketing, så kan det formodes, at dem der besværer sig med at generere data, også anvender denne aktivt. Dog ses det, at selve niveauet for denne anvendelse varierer en del.

Beundrerne er de virksomheder med motivationen til at arbejde mere datadrevet, men som er udfordret på selv at kunne skaffe data og/eller at kunne omforme og anvende den tilgængelige data korrekt – fx eksisterende data fra andre virksomheder og netværk i branchen, datatrafik på hjemmesiden, likes af posts på SoMe, usorterede on site brugerdata og registreringer samt data fra eksisterende segmenteringsværktøjer. Herunder ses et par eksempler på beundrere i undersøgelsen:

- *Karpenhøj Naturcenter* er et godt eksempel på en offentlig institution, der gerne vil anvende data mere aktivt, men som hverken har midlerne eller kompetencerne til at lave et formaliseret kundedata-setup: *“Nogle gange kan det være svært lige helt at få sådan specifik greb om, hvem er egentlig vores kunder? Hvis... det ikke er så datadreven, så bliver det sådan lidt mere med. Hvad kan jeg huske eller er der én der ligesom kan forklare lidt om det”* (Interview, Karpenhøj). Registreringen består af direktørens samt et par af de ansattes personlige viden om deres målgrupper, fx erhvervskunder, som typisk besøger Karpenhøj i forbindelse med diverse teambuildingforløb. Det betyder, at Karpenhøj intet formelt setup har til registrering af data, fx om kundernes individuelle præferencer, ønsker, overvejelser eller værdiorientering ift. naturcentrets placering, indretning, produkter eller koblinger til mulige udbud eller ikke-realiseret potentiale.
- *Supermarco* kan også ses som en Beundrer, som dog bevæger sig i retning af at være en Bevæger. Denne ejer-ledede virksomhed er primært drevet af ejerens ønske, holdning og syn på anvendelsen af data. Ejeren Jens Henriksen er meget drevet af hans egen tro på, at hvad der føles rigtigt (i sparring med konen og de ansatte), også er det rigtige. Dog har Supermarco for nyligt ansat en SoMe ansvarlig til at drive mere aktiv digital marketing kanalstrategi, hvorigennem der også er tilgængelige kundedata, som de kombinerer med

data fra brugsforeninger mv. En stringent og konsistent inkorporering af data i kundestrategien er Supermarco dog ikke nået til endnu, men arbejdet med en retning over imod Bevægerne er så småt i gang. Den klare, italienske autenticitet, som Jens Henriksen forsøger at skabe ('italiensk for begyndere' madkurser, espresso til italienske priser, chit-chat på italiensk imellem kunder og ansatte), er der dog ikke opsat dataindsamling på, så det er mere en *feeling* eller *synsninger*, som man fra ledelsens side forsøger at opdyrke.

Bevægerne, med tilgængelige data samt motivation og evne til at kunne inkorporere denne data aktivt i deres kundearbejde, er typisk større og mere etablerede aktører i oplevelsesbranchen, der ofte også deler deres data med hinanden i netværk.

- *Vadehavscentret* er et godt eksempel på en institution med fokus på kundedreven dataanvendelse og en SoMe kanalstrategi bl.a. rettet imod segmentet 'plus tresserne', der kommer uden for ferier. Dog outsourced de først SoMe til et bureau, der ikke havde styr på købscentret for oplevelser, og som troede at en eksponering overfor børnene ville få dem til at påvirke bedsteforældrene til at komme forbi: *"Så vi brugte 450.000 på SoMe, som ikke virkede overhovedet. Så nu er vi gået tilbage, annoncer i aviserne, foldere der bliver distribueret [...] og så har vi Jonna, en ung pige på 31, som laver vores SoMe"* (Interview, Vadehavscenteret).
- *Zoologisk Have* bruger også kundedata aktivt, men kunne ifølge direktør Pernille Mehl godt få endnu mere ud af disse data: *"Vi har ufattelig mange data og dybest set må jeg sige. Jeg synes ikke man anvender dem begavet nok... Vores analyser vi har lavet so far, der har vi jo spurgt dem om noget i indgangen eller i udgangen, og når du er i indgangen og stiller et spørgsmål, så har de jo truffet en beslutning... eller om man har haft en god oplevelse, der er rigtig mange som ikke vil sige: det var bare en rigtig dårlig oplevelse, når de står på vej ud, fordi der står en sød pige eller en sød fyr"*. Zoo indsamler både transaktionsdata og adfærdsdata, dog mest til at kortlægge gæsternes fysiske færden rundt i haven. Igennem interviewet med direktøren ses det dog, at anvendelsen af specificeret præferencedata ikke rigtig kommer i spil fx som udgangspunkt for udformningen af værditilbud og aktiviteter.

- *Experimentarium* er godt på vej og fokuserer mere og mere på data intelligence fx ved at registrere gæsternes ønsker og behov via klassiske kundesurveys, men som direktør Kim Herlev siger: *“...vi ved ikke nok om vores gæster i dag. Så vi er gået ind i noget der hedder Topattraktioner, som er en samling af de 20 store attraktioner i landet, hvor vi deler alle de data, som vi samler op på vores gæster, så vi kan benchmarke op mod hinanden.”*. Dvs. at man forsøger at finde datamønstre på tværs af oplevelsesattraktioner og et fremadrettet fokus er på udvikling af kunderejsen og at identificere uudnyttede potentialer heri. Igen virker det dog til, at *Experimentarium* mere anvender generiske præferencedata end værdibaserede data.
- *Geocenter Møn* laver basal dataregistrering, fx ift. købstørrelser og nationalitet via kasseapparaterne. Derudover involverer de *Epinion* hvert andet år til at spørge til gæstedefærdigheden (hvorfor kommer kunderne, hvad de gerne vil have ud af det, etc.), og de anvender *Epinions* værktøj “Sådan oplever danskerne”. Grunden til, at vi klassificerer *Geocenter Møn* her og ikke som en *Beundrer*, selvom det ikke virker til at typen af data samt anvendelsen heraf rækker ud over det generiske, er den aktive anvendelse af *Epinion*-data til at udbygge værditilbuddet. Dog kan en toårig kadence med *Epinion* også tale imod en direkte, aktiv anvendelse af kundedata, da det taler lidt imod understøttelsen af det aktuelle værditilbud – men vi lader her tvivlen komme *Geocenter Møn* til gode mht. klassificeringen.

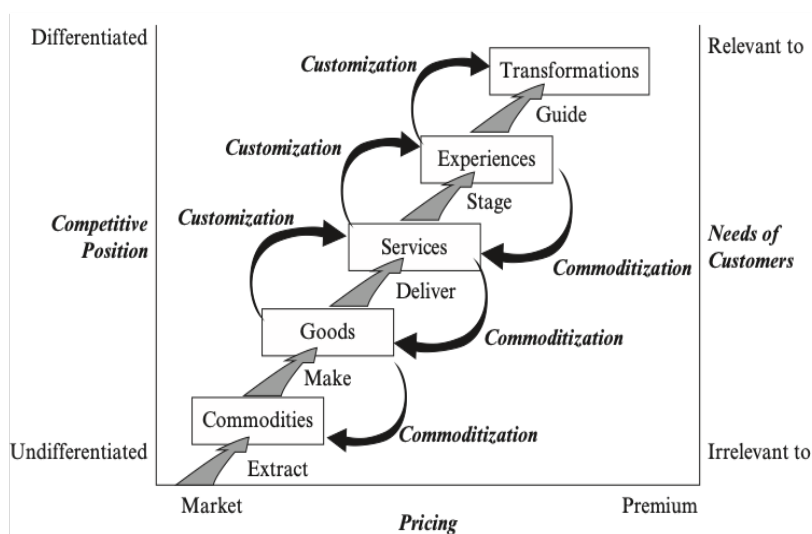
Samlet set tegner der sig altså et billede af, at mange virksomheder anvender data, men at alle virksomheder i projektet godt kunne blive endnu bedre til det, hvilket virksomhederne selv erkender i interviewene. Ifølge oplevelsesekspert, John Hird, så er det ikke overraskende, at de fleste virksomheder i projektet ikke udnytter potentialet i at anvende kundedata:

“De arbejder ikke så meget med det (data). Årsagerne er, at der er travlhed, og fokus på den anden side af butikken. Og så, hvad skal man sige, hvordan indsamler man data? Hvordan analyserer man dem? Og har vi kompetencerne til at bruge dem?... data er interessant, men data det kommer jo

også med en pris. Det kræver kompetencer, som er dyrt, og hvis du er en lille virksomhed, så har du ikke tid til at have en kandidat siddende og tærse de der data igennem... Det er jo et kæmpe indsatsområde, de vil gerne, de kan ikke” (Interview, John Hird).

2) Transformative oplevelser og den transformative udfordring

Som beskrevet i afsnittet ovenfor er kundedata afgørende for oplevelsesvirksomheders drift og virke via oplevelsestilbud, der matcher kundens præferencer og behov. Da konklusionen i projektet her er, at størstedelen af de adspurgte virksomheder i overvejende grad ikke arbejder godt nok med kundedata på nuværende tidspunkt, så følger det jf. nedenstående model, at de både vil have svært ved at tilvejebringe og udnytte det tilhørende forretningspotentiale i deres oplevelsestilbud (grundet lavere differentieringspotentiale og lavere prissætning), hvilket samtidig frarøver virksomhederne muligheden for at nå det oplevelsesmæssigt transformative niveau.



Det differentierende værditilbud, som således misses, handler om et transformativt niveau, hvor en oplevelse er så betydelig, at den “forandrer kunden”, der kommer ud på den anden side af den personliggjorte oplevelse i en forandret tilstand (fx via ny indsigt i naturen som helende kraft), hvor topmålet vil være, at man er “forandret som menneske” (Pine & Gilmore, 2013).

Et centralt element i arbejdet med det transformative inden for oplevelsesdesign er virksomhedens evne til at skabe et **brud**, en kognitiv dissonans hvor noget i oplevelsen bryder med det forventede. Det transformative indtræder, når bruddet fører til ændringer i kundens tilstand og

adfærd, som overbevisende bryder med tidligere opfattelser og i sidste ende måske danne nye forståelser (Halberg Madsen, 2015). Mange af virksomhederne i projektet arbejder med den transformative dimension, når de skal italesætte, hvad de godt vil give kunderne. Et eksempel herpå er direktør Pernille Mehl i Zoologisk Have, som i interviewet siger følgende: *“Vi skal give flere oplevelser, som er tættere på, som jo gør, at når man har været her, dels synes at det er underholdende, men der er også en dannende del i det... Det (transformative) er helt inde i kernen af vores nye strategi, for strategien hedder sammen passer vi på verdens dyr. Ud fra det har vi defineret 5 bundlinjer, som vi fremadrettet vil arbejde med, og en af dem hedder naturdannelse... Og det går jo på at sige, hvornår er det Zoologisk Have skaber værdi, og der hvor vi skaber værdi er blandt andet, når folk kommer herind, både at underholde dem, men også uddanne dem... vi vil gerne inspirere til, at de har taget stilling til det, altså vi vil gerne inspirere dem til aktivt at gøre noget og handle på det”* (Interview, Zoo).

Et andet godt eksempel på, hvordan oplevelsen er tiltænkt at skabe en forandring hos kunden, ses i interviewet med centerleder Nils Natorp fra Geocenter Møn: *“Hvad er det så du vil opnå? Vidensniveau og fascination for naturen, fordi vi ved jo, at det du ikke forstår, det er du ligeglad med, og det du forstår, det vil du gerne beskytte og holde af. Vores hovedformål at få folk til at elske naturen. Fordi når de elsker naturen, så vil de også passe på og beskytte den”* (Interview, Geocenter Møn).

At skabe et sådan brud mellem det forventede og den faktiske oplevelse er et gennemgående tema i projektets findings om virksomhedernes tilgange til dét at skabe oplevelser. Dette kan både være det klassiske brud med hverdagen, hvor bl.a. Vadehavscentret eller Kronborg tager gæsterne ud af hverdagen og får dem aktivt involveret i at udforske naturen eller historiske steder, eller det psykologiske brud med virkelighedsopfattelsen, hvor fx Naturcenter Karpenhøj tilstræber at udvikle et natursyn hos gæsterne, så de bliver mere bevidste om naturens rolle som en helende, æstetisk og organisk størrelse. Eller bruddet kan være på et mere samfundsmæssigt plan (med en snert af postmoderne samfundskritik af den industrielle samt teknologiske udvikling), hvor fx Supermarco forsøger at finde den originale, uimponerede og relationsbårne, italienske stemning ved bl.a. at prøve at animere de ansatte til at skabe et relationelt community i stærk kontrast til moderne

hypermarkeder. Bruddet ses også hos Experimentarium, hvor eksperimenterende leg og forsøg bryder med hverdagens trivialiteter og tager den besøgende med ind i et eksperimenterende univers af mekanik og teknologi.

Et centralt omdrejningspunkt, når man arbejder med at designe oplevelser og skabe brud, er autenticitetsbegrebet og den tilhørende følelse af det unikke. **Autenticitet** står altså centralt i oplevelsesudviklingen, som: *“...purchasing on the basis of conformance to self-image. Economic offerings that correspond in both depiction and perception to one’s self-image are perceived as authentic.”* (Pine & Gilmore, 2013). Potentialet for virksomhederne er her at oplevelsen, der bringer kunden fra en tilstand til en anden, bygger på en type af originalitet med kunden i fokus, så den måske ligefrem udfordrende oplevelse, der bryder med hverdagen, er specialiseret og skræddersyet så skarpt til kunden, at dette opleves i retning af noget unikt (fx via et forandret Natursyn og en øget bevidsthed om placering i det økologiske kredsløb), der får kunden til at føle sig speciel via oplevelsens gode match med kundens præferencer - så de får lyst til at komme igen.

Flere af de interviewede virksomheder taler om skabelsen af det autentiske, fx indehaveren Jens Henriksen fra Supermarco: *“Jeg tror hele den italienske oplevelse, passion, den er jo en del af det... Vi må godt råbe, og vi må også støje lidt, og vi må godt glemme kunderne lidt. Vi står lige og drikker en kaffe. For vi skal have den der 3 minutters pause, og jeg tror, hvis du giver plads til det, så får du en autenticitet, som ikke virker påtaget eller falsk. Så jeg tror det der med, at det bare føles rigtigt”* (Interview, Supermarco).

I et andet interview med Birgitte Hvidbjerg fra Haaning Collection præsenteres et lidt andet blik på skabelsen af det autentiske: *“Men man kan sige hele det korps af kustoder, det er er sindssygt vigtigt. Der er jo de flotte biler og motorcykler, men de udgør jo næsten en lige så vigtig brik. De er næsten vigtigere. Det kunne ikke køre uden. Det kan du ikke få for penge, det de leverer... Autenticiteten er det der er vigtigst”* (Interview, Haaning Collection).

Overstående citater viser, at det autentiske kan skabes på forskellig vis, når man arbejder med oplevelsesudvikling. Hos Supermarco er det autentiske en stemning, som skabes i selve butikken (i

rummet) gennem den måde, de ansatte agerer og kommunikerer med hinanden og med kunderne på, mens det autentiske hos Haaning kommer til udtryk gennem de frivilliges engagement og passion for produktet/oplevelsen. Sammenholdes dette med projektets teoretiske ramme, kan følelsen af autenticitet således skabes på forskellig vis: Man kan som virksomhed skabe autentiske oplevelser ved at udnytte omgivelserne/stedet, hvor oplevelsen finder sted, herunder de faciliteter, som virksomheden har til rådighed. Det autentiske kan også tænkes ind i den måde, som medarbejderne bidrager til oplevelsen på. Endeligt kan det autentiske skabes ved at tænke kundens aktive deltagelse (co-creation) ind i oplevelsen. Og så kan det autentiske selvfølgelig skabes gennem kombinationer af disse tre elementer. I de kommende afsnit vil vi give eksempler på, hvordan hvert element kommer til udtryk i projektets empiri.

3) Oplevelsesdesign og tilrettelæggelsen af kunderejsen

Ifølge Jantzen et al. (2011) handler oplevelsesdesign om...

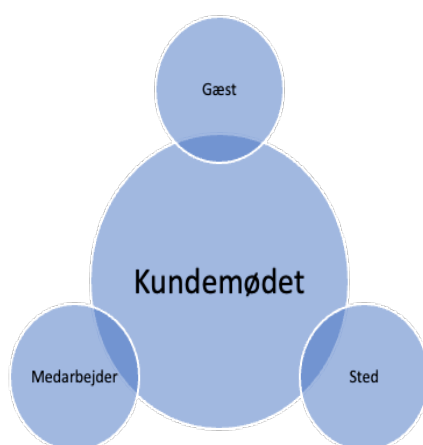
“at tilrettelægge rammer, udvikle genstande, planlægge situationer og hændelsesforløb, der bidrager til at brugerne får interessante og relevante oplevelser på et fysisk, emotionelt og kognitivt plan”.

Oplevelsesdesign handler altså om at tilrettelægge kunderejsen på den mest hensigtsmæssige måde. Flere af de interviewede virksomheder udtaler sig om kunderejsen og har overvejelser om, hvordan den kan tilrettelægges. Her spiller udviklingen af **den røde tråd** en afgørende rolle for mange virksomheder, så kunden får en konsistent oplevelse. I interviewet med Morten Drachmann fra Musik i Lejet formuleres det sådan: *“Der er en sammenhæng imellem alt, hvad vi laver, at der ikke er noget der sådan lige pludselig stikker ud og bliver lidt mærkeligt i forhold til resten af oplevelsen. Der skal på en eller anden måde være en rød tråd i det”* (Interview, MiL).

En måde at skabe konsistens er gennem anvendelsen af **temaer** (Pine & Gilmore, 1999). Dette kommer også specifikt til udtryk i interviewet med direktøren på Experimentarium: *“Vi taler om temaer. Så vi samler en hverdagsoplevelse i et tema. F.eks. så har vi en oplevelse som vi kalder stranden. Der tager vi fat på sådan noget som førstehjælp og vandets kræfter, og hvordan vi*

hjælper hinanden, når der opstår kriser og sådan nogen ting. Det gør vi ved at tage fat på noget hverdagsrelevant. Altså stranden kender vi alle sammen. Vi skaber et miljø omkring stranden som ligner det, man kender fra virkeligheden. Og så sætter vi med en hel masse mindre oplevelser, fokus på det” (Interview, Experimentarium). Udover at fokusere på den røde tråd gennem brugen af temaer, så fortæller citatet flere interessante ting om oplevelsesdesign. Både det med at gøre oplevelsen **hverdagsrelevant**, dvs. at oplevelser, som er umiddelbart relaterbare for kunden, har større chance for at fange kundens interesse. Men også at vellykket oplevelsesdesign handler om at inddеле og sammensætte oplevelsen i mindre dele, og at det faktisk kan være en hjælp i arbejdet med at skabe en konsistent oplevelse, hvor før-, under- og efterfasen i kunderejsen hænger tydeligt sammen. Denne pointe udfolder oplevelsesekspert, John Hird: *“Så er det den der med at skære grisen op i flere dele... Lad os starte med at kigge på hvad er det for en oplevelse folk får, når de ankommer til dit sted. Og hvis vi kan arbejde med det, så kan vi brede det ud til hvad oplevelsen er derhjemme i sofaen, hvor du er tjekker et eller andet ud online... så den der med at bryde det ned i små dele”* (Interview, John Hird).

Ovenstående indsigter kan ses som nogle overordnede “huskereglere” eller “designtips”, når man arbejder med oplevelsesudvikling. Centralt i projektets teoretiske ramme er, at primært tre elementer har en betydning i arbejdet med at skabe mindeværdige, transformative oplevelser. Disse elementer ses i figuren herunder:



Sted, medarbejdere og gæster kan altså ses som de byggesten, som virksomheden kan anvende i oplevelsesdesignet. I de følgende afsnit gives eksempler på, hvordan hvert element kommer til udtryk blandt oplevelsesvirksomhederne i projektet:

A) Sted

Stedet handler i denne sammenhæng om virksomhedens fysiske rammer, faciliteter og omgivelser, og om hvordan disse bringes bedst muligt i spil i oplevelsen. Flere af virksomhederne i projektet har naturen som omdrejningspunkt for oplevelsen, og ofte vil naturskønne omgivelser, og den ro naturen kan give, være et godt udgangspunkt for at opleve. Som det bl.a. nævnes af Vadehavscenteret: *“Roen i oplevelsen bliver mere og mere vigtig... Så ture ud er enormt vigtige, men der hvor roen kommer ind . . . noget af det bedste vi laver, ud over østersture, det er fugleture, hvor vi bruger tidevandet. Hvor vi sidder nogle specielle steder og bliver siddende de steder 2,5 time. Vi har kaffe og kikkerter med. Så kommer fuglene ind til os. Så står der tusindvis af fugle 30 meter fra os. Vi sidder bare og siger, det er løgn det her. Det er simpelthen ikke rigtigt det her, og vi ser alle arterne og folk skal blive siddende. De må ikke rejse sig . . . der skal gå et stykke tid, hvor så fuglene går udad igen”* (Interview, Vadehavscenteret).



Billede af Østerssafari i Vadehavet i unikke omgivelser.⁴

Også hos Musik i Lejet er de bevidste om betydningen af omgivelserne, da festivalen afvikles i skønne naturomgivelser i Nordsjælland tæt på skov og strand. Her ses selve festivalpladsen som en

⁴ <https://www.ribe-byferie.dk/oplev/%C3%B8sters/>

essentiell del af oplevelsen, og de er meget bevidste om, at de fysiske rammer kan bruges aktivt til at give kunderne oplevelser, der bryder med det forventede: *“Kan man blive ved med at putte de der små overraskelser ind på pladsen, hvor man står og får den der lille aha oplevelse eller noget man ikke havde forventet. Altså det med at man kan overraske folk, når de står i det, og give dem den der lille ekstra aha oplevelse. Det er svært at sige, hvad det er, men noget som kan bryde den der forventning til, hvad man skal opleve, men som giver noget helt andet til oplevelsen. Det tænker jeg er noget, der aldrig stopper, når man udvikler oplevelser... så vil der opstå de her små pop-up agtige ting inde på pladsen. Det kan jo være alt fra et område, hvor man kan sidde ned og oplevet nogle ting sammen, til at lave noget der bare lige sker et kvarter og så er det væk igen”* (Interview, MiL).

Hos Zoologisk Have har de også nogle unikke rammer, hvor dyrene udgør et væsentlig aktiv, som ingen andre typer af oplevelsesvirksomheder har til rådighed, og som derfor er en afgørende differentieringsparameter for Zoologisk Have. Dette aktiv forsøger Zoologisk Have at udnytte, når de udvikler deres oplevelsestilbud, både for privatkunden, som kan komme helt tæt på dyrene og fx være med til at fodre dem, men også for b2b-kunden, som anvender Zoo's mødefaciliteter: *“Man kan også leje et mødelokale i Zoologisk Have, og herinde kan man så tilmed få de her tæt-på oplevelser... så kan man være med til at fodre en flodhest eller æ en giraf eller kom over og se den nye babyelefant. Det er jo sådan noget helt særligt, som jo er med til at give oplevelsen noget unikt”* (Interview, Zoo)

Endelig fokuserer flere af virksomhederne i projektet på selve indretningen og faciliteterne, som de har til rådighed for at skabe oplevelsen. Et eksempel herpå er restauranten Punk Royale (som der blev foretaget observation på), hvor indretningen, stemningen og faciliteterne er nøje planlagt med henblik på at bryde med det, kunden er vant til fra andre restaurantbesøg. Det kommer fx til udtryk i udsmykningen på væggene, hvor der eksperimenteres med neonfarver og grænsesøgende motiver, som sammen med den mørke belysning skaber en følelse af at være i et rå og urbant miljø.



Billeder af indretningen på Punk Royale, egen observation.

B) Medarbejderne

Medarbejder-elementet handler om, hvordan medarbejderen (dvs. frontpersonalet) og dennes kompetencer spiller en afgørende rolle i forhold til den oplevelse, som skal skabes. Alle virksomhederne i projektet synes at være bevidste om medarbejdernes betydning med henblik på at skabe unikke gæsteoplevelser, og der er en generel anerkendelse af, at medarbejderen står centralt som facilitator for at løfte oplevelsen og skabe merværdi for kunden. Et eksempel herpå ses i interviewet med Geocenter Møn: *“I gamle dage lavede vi nogle undersøgelser på, hvordan gæsterne oplevede et besøg på Møns Klint... Havde de både været i Geocentret og set naturen og været sammen med vejlederen, så vurderede de besøget som meget mere udbytterig og bedre, end hvis de havde været på klinten alene. Så det tilfører helt klart en merværdi, at de er sammen med nogen, der har en passion for det, de skal opleve. Det er helt tydeligt. Så det sidste sted vi sparer er i interaktionen mellem vores gæster og guider”* (Interview, Geocenter Møn).

Samme opfattelse kommer til udtryk i interviewet med Zoologisk Have, hvor direktøren siger: *“Der er jo en klar tendens til, at når man har mødt nogen... der har man bare en bedre oplevelse. Det er jo med til at skabe en kundeoplevelse, så når der er en af medarbejdere fra indgangen, der er på vej herved for at spise frokost, og så møder 2 gæster ved kænguruen, kan hun jo stille sig op og lige sige de ting, så er det jo en kæmpe oplevelse”* (Interview, Zoo).

Som det fremgår af ovenstående citater, spiller medarbejdernes formidlingsevner en afgørende rolle, når en oplevelse skal leveres. Flere steder nævner virksomhederne, at det for dem ikke blot handler om at have ansatte med den stærkeste og dybeste faglige viden, men at det i højere grad handler om at finde ansatte, som er stærke, ekstroverte formidlere med passion, drive og interesse for at møde andre mennesker - samt evner til at kunne lære fra sig. Det faglige indhold skal virksomhederne nok lære dem. Dette illustrerer, at det tidligere hierarki med viden før relationsskabelse og formidling nu er vendt om til at være relationsskabelse og formidling over formel faglig viden. Dette kommer eksempelvis frem under interviewet med Geocenter Møn: *“Vi er holdspillere, vi er ambitiøse og ydmyge, og vi har sociale kompetencer. Vi viser menneskelig empati, og vi har formidlingsevner, og det er ligegyldigt, om du møder folk i receptionen eller i caféen eller hvor det er henne... Har du mødt et menneske, der har en passion, så får udstillingen liv. Det er jo en død udstilling til 35 millioner kroner, men får du den personlige formidling med, så giver det pludselig en helt anden oplevelse”* (Interview, Geocenter Møn).

At medarbejderne spiller en afgørende rolle, i virksomhedens bestræbelser på at skabe mindeværdige og transformative oplevelser, er ikke overraskende, for som oplevelsesekspert John Hird siger: *“Vi har altid talt om varme og kolde oplevelser. Og varme er den, hvor du har medarbejderne, og vi kan se, at et godt gammeldags værtskab, et smil og øjenkontakt og et farvel, når du går, at det bon'er bare ud helt vildt (på kundens oplevelse). Altså de der klassiske dyder... Det er tit indpakningen, altså den der menneskelige dimension, og der har været en tendens til, at den menneskelige dimension, den vil vi erstatte med en digital dimension. Og det er også super godt. Jeg tror bare ikke, man skal man skal glemme den der menneskelige”* (Interview, John Hird).

Data indikerer altså ret entydigt, at de ansattes kompetencer er afgørende i bestræbelserne på at udvikle og levere oplevelser. Dette var også en af konklusionerne i NICE-projektet, hvor oplevelsesmanifestet fremhævede betydningen af autentiske, nysgerrige og passionerede medarbejdere, som kan identificere gæstens individuelle behov (Friis Jensen et al., 2019). Denne indsigt er i tråd med resultaterne fra to tidligere forskningsprojekter fra Cphbusiness, nemlig

“Professionelt værtskab i danske servicevirksomheder”⁵ og “Soft skills i serviceerhvervene”⁶. I soft-skills projektet var det vigtigste resultat, at evnen til relationsskabelse er afgørende for ansættelser i servicebranchen. Empirisk byggede dette projekt på data fra hoteller, hvor der jo også, som i oplevelsesbranchen, er en høj grad af kunde-medarbejder kontakt. Indeværende projekt og virksomhedernes fokus på de ansattes soft skills kan derfor ses som et empirisk supplement til førromtalte Soft-skills projekt, og understreger samtidig betydningen af et uddannelsesmæssigt fokus på også at træne service- og oplevelsesorienterede studerendes soft skills kompetencer.

Endeligt er der i forbindelse med medarbejderens kompetencer et tema i projektets data, der omhandler frivillige, da flere af de involverede virksomheder anvender frivillige, fx Haaning, Naturcenter Karpenhøj og Musik i Lejet. Brugen af frivillige efterlader virksomhederne i et skisma, hvor man som oplevelsesvirksomhed både skal indfri de frivilliges egeninteresse og samtidig forsøge at styre en opgaveløsning ift. virksomhedens mål, formål, virke og interessentinddragelse mv. Dette stiller store krav til ledelsens arbejde med medarbejderinddragelse, identifikation af medarbejdernes (herunder de frivilliges) hårde samt mere bløde kompetencer og koblingen mellem kompetencer på det operationelle niveau og virksomhedens mere strategiske udviklingsplaner. På baggrund af projektets data er vurderingen, at virksomhedernes udvælgelseskriterier if. med ansættelse af personale samt udvælgelse af frivillige er meget op til det enkelte ansættelsesudvalgs fornemmelse, men det har ikke været en del af projektet at undersøge virksomhedernes ansættelsesprocedurer og overvejelser mere i dybden.

C) Gæsten

Det sidste element, som påvirker muligheden for at skabe unikke og transformative oplevelser, er gæsten selv - her forstået som virksomhedens evne til at designe oplevelsen på en sådan måde, at gæsten inddrages og spiller en aktiv rolle i forbindelse med skabelsen samt afviklingen af oplevelsen. Co-creation og aktiv inddragelse af kunden er et velbeskrevet fænomen i forbindelse med oplevelsesdesign (Boswijk et al., 2012), og flere af de involverede virksomheder i projektet arbejder målrettet med at inddrage deres kunder i oplevelsen. Som eksempel kan nævnes

⁵ <https://www.eaviden.dk/project/professionelt-vaertskab-i-danske-servicevirksomheder/>

⁶ <https://www.eaviden.dk/project/soft-skills-i-serviceerhvervene/>

Experimentarium, som i bedste design thinking stil har inddraget deres kunder i processen og aktivt har indsamlet og lyttet til kundernes feedback i forbindelse med udviklingen af deres udstillinger: *“Puls-udstillingen dernede, den er lavet sammen med familier fra Farum ... Der har vi inviteret en række familier med, de har været med i en proces, både der forberedte, men også var med til at udvikle de rum, der er nede i den udstilling der. Så de har været med hele vejen. Altså hvor de er kommet med idéer... De har været med hele vejen til at bygge den udstilling... De synes det er skide sjovt at være med. Og så bygger vi videre på den. Og så tester vi igen. Så det er jo sådan en... det er sådan en cirkulær ting, en iterativ proces, hvor vi har skoleklasser, familier som hjælper os med at udvikle, så vi ved, at det fungerer for dem”* (Interview, Experimentarium).

Der er i projektets data ikke indikationer på, at andre virksomheder end Experimentarium aktivt inddrager kunderne i selve udviklingen af oplevelsen, hvilket også bekræftes af den umodne brug af kundedata (og kundeindsigter), som blev identificeret tidligere i rapporten.

Dog er aktiv deltagelse i udførelsesfasen noget, som går igen i mange af de oplevelsestilbud, som virksomhederne i projektet har udviklet. Som eksempel er Geocenter Møn, hvor de besøgende kan være med til at sætte en ny verdensrekord: *“Så lavede vi på et tidspunkt en aktivitet sammen med vores gæster. Nu skal vi simpelthen samle verdens største samling af vættelys, og den skal godkendes af Guinness World Records. Vi fik 500 til at deltage og samlet 52.500 lys”* (Interview, Geocenter Møn). Her kombineres viden om vættelys, som måske kun interesserer en lidt snæver geologi-fascineret målgruppe, med aktiv deltagelse, som potentielt kan udvide målgruppen. Man får selv lov til at gå ned på stranden og lede efter vættelys blandt de mange sten samt får også mulighed for at være en del af et rekordforsøg, hvor ens aktive indsats og bidrag har betydning for det samlede resultat og rekordens størrelse.

På Kronborg Slot bliver kunderne også involveret aktivt i oplevelsen, når de bevæger sig rundt i udstillingen: *“Så bliver de (publikum) automatisk draget ind i det lille skuespil, der foregår. Og så kommer der også en historiefortælling ud af det i forhold til, hvad det var for en situation han sad i og hvordan hans arbejde var”* (Interview, Kronborg). På Kronborg har de nogle skuespillere til at formidle en historie gennem et skuespil, og her er det en del af designet, at skuespillerne automatisk henvender sig til publikum og ad den vej trækker dem aktivt med ind i historien. I dette

eksempel spiller medarbejderne en afgørende rolle for at skabe de situationer, hvor kunden selv bliver en aktiv deltager.

Denne delagtiggørelse er en vigtig pointe i forbindelse med oplevelsesdesign, hvor de tre elementer *sted*, *medarbejder* og *gæst* er gensidigt afhængige, og derfor med fordel kan samtænkes i udviklingen af oplevelser. Denne type oplevelse, hvor medarbejderen iscenesætter situationen, så kunden får en aktiv rolle, sås også i meget ren form på restaurant Punk Royale, hvor fx tjenerne på et tidspunkt under middagen kommer ind med udklædningsartikler, som gæsterne skal sætte på hovedet (og som efterfølgende både påvirker stemningen og dialogen mellem flere gæster i restauranten – inkl. en dialog på tværs af bordene, som tjenerne faciliterer). I en anden situation kommer tjenerne ind med latexhandsker, som gæsterne skal tage på, hvorefter den næste ret skal spises med fingrene. Spiseoplevelsen på Punk Royale var spækket med situationer som disse, hvor medarbejderen faciliterer og inddrager gæsten i oplevelsen samt anvender brud med det etablerede og de konventionelle regler for restaurantbesøg, fx også ved at den ene gæst med en hospitalssprøjte skal sprøjte riesling ind i munden på en anden gæst.



Eksempel på co-creation på Punk Royale



Eksempel på aktiv inddragelse på Feddet Strand Resort

I andre typer af oplevelser udgør den aktive deltagelse mere selve kernen i oplevelsen, dvs. der er ikke nogen oplevelse, hvis kunden ikke selv gør noget. Det er altså oplevelser, hvor det modsat på Punk Royale ikke er medarbejderen, som iscenesætter oplevelsen og sørger for, at kunden bliver aktivt inddraget. Som eksempel kan nævnes Feddet Strand Resort, som tilbyder en overnatningsoplevelse (her i en luksus campinghytte med eget udendørs spabad). Pointen er, at alle de oplevelser, man som kunde får her, er noget som sker på kundens eget initiativ. Man kan fx spille minigolf, klatre i trætoppene, fiske i en lille sø eller leje go-carts og køre rundt på pladsen, mens man nyder de naturskønne omgivelser. Alle aktiviteter, hvor aktiv deltagelse er omdrejningspunktet, men hvor oplevelsen ikke er faciliteret af virksomheden (udover at den selvfølgelig stiller faciliteterne til rådighed).

I sidste eksempel på aktiv inddragelse af kunden ses hos Karpenhøj Naturcenter, hvor det er kunderne selv, som gennem brug af naturens ressourcer skal gøre klar til, at der kan laves mad over bål: *“Det er kunderne, der laver maden. Det er ikke os, der flækker brænde. Det er kunderne, der flækker brændet. Det er dem der tænder op... De får tændt bålet, for lige om lidt, så kommer der nogen med nogle pølser, som der skal gøres noget ved ikke, så vi vil jo selvfølgelig gerne have, de har en god oplevelse i den sidste ende, men i og med at det er kundedrevet hele vejen igennem. Det er dem, der har fingrene i maden bogstavelig talt”* (Interview, Karpenhøj)

Overblik over virksomhedernes oplevelsestilbud

Opsummerende kan der siges, at oplevelsesdesign og tilrettelæggelsen af kunderejsen handler om at finde den rette balance mellem måden hvorpå stedet, omgivelserne og faciliteterne bringes i spil og præsenteres for kunden kombineret med medarbejdernes evne til gennem den rette adfærd og kommunikation at møde kunden i øjenhøjde, så der bygges relationer. Endvidere skal oplevelsen tilrettelægges, så kunden (hvor det giver mening) aktivt inddrages i oplevelsen. Denne aktive inddragelse kan enten designes, så den skal ske på kundens eget initiativ, eller medarbejderen kan spille en faciliterende rolle, når gæsten skal involveres aktivt. Nedenfor præsenteres en oversigt over virksomhederne i dette projekt, og det angives, hvilke elementer der særligt indgår i oplevelsen i hver virksomhed:

Virksomhed	Type af oplevelsesvirksomhed	Sted	Medarbejder	Gæst
Experimentarium	Science- eller læringscenter (Epinion)	x		x
Kronborg	Historisk museum (Epinion)	x		
Musik i Lejet	Festival (Epinion)	x		
Zoo	Zoologisk have (Epinion)	x		
Vadehavscenteret	Naturvidenskabeligt museum (Epinion)	x	x	x
Naturcenter Karpenhøj	Naturoplevelser/overnatning	x	x	x
Haaning Collection	Historisk museum (Epinion)	x	x	
Supermarco	Andet	x	x	
Geocenter Møn	Naturvidenskabeligt museum (Epinion)	x	x	x
Punk Royale	Gastronomisk oplevelse (Epinion)	x	x	x
Feddert Strand Resort	Overnatning	x		x

Figur 7: Overblik over virksomhedernes oplevelsestilbud.

Forretningsudvikling

I dette opsummerende afsnit vil der blive præsenteret forskellige perspektiver, som er identificeret gennem arbejdet med indeværende rapport. Omdrejningspunktet er, hvordan oplevelsesvirksomheder kan udvikle deres forretning gennem udvikling og salg af oplevelser.

Anvendelse af kundedata og potentialet heri

Som også identificeret i denne rapport et indgående kundekendskab afgørende for udviklingen af relevante oplevelsestilbud, hvilket ofte handler om at have samt anvende kundedata. Bl.a. Epinion påpeger, at et stærkt kundefokus kræver en automatiseret, metodisk og stringent dataindsamling for at kunne identificere ens kernekunder og deres præferencer - en data som mange af de adspurgte virksomheder ikke ligger inde med eller formår at generere i tilstrækkelig grad.

Det vurderes, at antagelser via formodninger oftest danner grundlag for mange af de undersøgte oplevelsestiltag, som alternativt burde være kunde-trækstyrede, dvs. initierede af centrale kundesegmenters udtrykte behov. Eller som Epinion skriver *“I oplevelsesbranchen har man alt for ofte, betragtet det danske marked eller de danske besøgende meget unuanceret ift. målgrupper. Man arbejder ofte med meget brede og demografiskbaserede målgrupper som fx børnefamilier, par og lignende”*⁷. Noget kunne samtidig indikere, at brugen af data spiller sammen med oplevelsesvirksomhedens størrelse og type – fx deler de større museer i højere grad data om deres gæster (dog ofte ud fra klassisk segmentering) imellem hinanden, hvor fx naturcentre ikke helt har denne tilgang og adgang til sådanne specifikke data – og generelt set mangler der fokus på en mere værdibaseret segmentering på tværs af de klassiske variable såsom demografi, geografi og livsstil, som åbner op for stærkere matching af de værdiskabende elementer. Igennem interviews er det dog også tydeligt, at virksomhederne gerne vil udvikle og formalisere dette.

Denne reelt manglende matchning af kunder, behov og ydelser kan derfor spænde ben for en fokuseret tilgang til produkt- og serviceudvikling, så selve værditilbuddet og dermed serviceleverancens 'moment of truth' bliver suboptimalt, og det oplevelsesøkonomiske fokus på at skabe forandring udebliver. Dette ses bl.a. hos Naturcenter Karpenhøj, Geocenter Møn og Vadehavscentret, der alle beskriver deres målgrupper idealtypisk såsom skoleklasser, børnefamilier

⁷ <https://epinionglobal.com/news/sadan-oplever-danskerne-en-segmentering-af-danskerne-til-oplevelsesaktorer/>

og turister. Det er altså ikke fordi, at virksomhederne ikke ved, hvad der skal tages fat i, som direktør Nils Natorp fra Geocenter Møn udtrykker det: *“Vi skal styrke undervisningsindsatsen og vil gerne være en integreret del af undervisningssystemet. Konstant fornyelse af formidling af udstillinger, fortsat højt fagligt niveau. Tættere samarbejde med turistbranchen. Holde fondene varme, få børn og unge til at komme ud i naturen. Og så skal vi hele tiden være gode til at benytte de nye teknologier”* (Interview, Geocenter Møn). Men mange af de tilrettelagte tiltag bærer præg af ‘indefra-og-ud’ betragtninger på baggrund af et lavt dataniveau og med et favoriseret fokus på virksomhedens interesser mere end på kundernes behov. Problemet med et 'indefra-og-ud' perspektiv er, at der typisk besvares spørgsmål, som er relevante for virksomheden selv (fx hvor meget køber kunderne, hvad er målgruppens potentiale, etc.), men at disse spørgsmål ikke siger meget om kundernes behov og valgkriterier, og dermed ikke rigtig noget om, hvordan virksomheden skaber værdi for kunden.

I stedet for anbefales en mere kundeorienteret tilgang, hvor der først tages udgangspunkt i kunderne (trin 1), og først herefter inddrages det interne perspektiv (trin 2). Den store fordel ved denne tilgang er, at viden om kundernes behov er brugbar på tværs af afdelinger med kundekontakt - herunder for eksempel produkt-/oplevelsesudvikling og kundeservice. Det er helt væsentligt i forhold til fx CRM-indsatsen, da der er store forskelle på, hvordan der skal ‘sælges ind’ og arbejdes med de forskellige segmenter, og hvordan man vækker en original interesse, der trækker kunderne til af egen vilje. Et eksempel herpå, hvor der er et stærkt match mellem kunde og oplevelse er fra Vadehavscentret, hvor Klaus Melbye beskriver en kok, der har været på østerssafari: *“Han forlod Jægersborg kl. 5 om morgenen for at komme på østerstur i Vadehavet, og tænkte kun på østers hele vejen over. Hvor store var de? Hvor gode de var og deres kødprocenter [...] og lige pludselig står han i et naturområde han overhovedet ikke kendte. Så beskriver han turen, og så skriver han til sidst; da han sad i bilen på vej hjem, tænkte han overhovedet ikke på østers. Han tænkte, jeg havde fået en fantastisk naturoplevelse i et område, jeg ikke vidste fandtes. Så østersen var lige pludselig blevet noget sekundært. Og det er jo transformation”* (Interview, Vadehavscenteret). Så ved stærke match mellem værditilbud og kundeorientering kan der ske transformativ overskridelse af en hidtidig tilstand, men det kræver et indgående kundekendskab for at kunne lykkes mere end blot lejlighedsvis.

En anden væsentlig fordel ved anvendelsen af kundedata er, at den kan give information om, hvorvidt der blandt en målgruppe er en overvægt af *one stop shoppers*, der ikke kommer igen. Genkøbsudfordringen, altså hvordan og hvor vidt man skal forsøge at få kunden til at komme igen, står alle oplevelsesvirksomheder over for (i varierende grad). Såfremt virksomheden er i stand til at identificere disse kunder, som ikke er tilbøjelige til at komme igen, så kan den designe sine oplevelser mere strategisk – fx med et øget fokus på delbarhed og aktiv inddragelse af gæstens netværk i kunderejsen. På den måde kan arbejdet med at øge kundegennemstrømningen eksempelvis tage udgangspunkt i at indlejre et element af *social sharing* i selve oplevelsen, mere end at skulle skabe transformation for den enkelte kunde, hvis match ift. oplevelsen alligevel ikke er helt ideelt. Flere af virksomhederne fokuserer på det sociale aspekt ved oplevelsen og potentialet for inddragelse af og appellering til kundens omgangskreds, fx på Experimentarium: *“Den er faktisk rigtig vigtig. At vi faciliterer den samtale, som du kan have med din datter. Det er enormt vigtigt. Det er i virkeligheden det, vi også taler om. Fællesskabet. Det er det vi gerne vil... at du taler med og taler om den der oplevelse. Så det er ikke altid vi skal have forklaringen hele tiden”* (Interview, Experimentarium). Dette perspektiv udfoldes yderligere længere fremme i rapporten.

Endelig kan data, udover at give den enkelte virksomhed et bedre kundematch, også udmøntes i en stærkere, fælles kundemodell, hvilket i høj grad kan bidrage til et fælles og samtidig bedre grupperet kundesyn. Virksomhederne virker også til at være opmærksomme herpå: *“Altså man siger i forhold til det [systematisk dataindsamling], der er klart forbedringspotentiale i forhold til det at indsamle og analysere på data, det er der ingen tvivl om [...] Det er jo et ressourcemæssigt problem, altså [...] det får man ikke penge for at gøre, men det er en investering i at tjene nye penge”* (Interview, Karpenhøj). Det handler derfor om at få skabt et fundament for denne omstilling, hvor oplevelsesvirksomheder kan gå sammen om at dele omkostninger og høste fordele, fx igennem fælles digitale marketingsindsatser eller deling af ansatte med kompetencer inden for SoMe samt datahøst herfra.

Værditilbud og forretningsmæssige perspektiver

Som ovenstående indikerer, er den individuelle kundes følelse af mening med oplevelsen værd at undersøge og matche, da et sådant fokus kan være med til at sikre oplevelsesvirksomheders relevans i et marked, hvor kunderne kræver value for money – og samtidig er villige til at betale herfor. Dog er det værd at bemærke, at der ifm. den oplevelsesøkonomiske differentiering opstår nye problematikker, når man som virksomhed arbejder med oplevelsens modsatrettede bevægelse i retning af customization og samtidig væk fra commoditization. Typisk vil man i en konkurrencemæssig situation antage, at øget specialisering skaber mere heterogene oplevelser, som appellerer til en mere snæver kundebases præferencer og dermed styrkes værditilbuddet - man sælger mere af mindre, da *scarcity creates value*, som eventchefen fra Musik i Lejet også oplever det: *“...altså så festivalen er jo ikke vokset i størrelse siden 2017, men den er vokset i folks bevidsthed og den er vokset i oplevelsesværdi, og den er vokset i kendskabsgrad. Jeg tror den kvalitative værdi for den enkelte gæst vil blive større og den vil kun vokse...”* (Interview, MiL) eller som Lars Bøgh fra Naturcenter Karpenhøj ser det via en lokal forankring i et produktfokus: *“...vi arbejder på udvikling af produkterne. Vi prøver at gøre dem lokalt forankret. Det er kaffe fra garage-risteriet i Hornslet. Det er bobler fra Andersen Winery på den anden side af bakkerne. Det er sodavand fra Ebeltoft gårdbryggeri. Og det er jo med til at i hvert fald i min optik jo og give en lokal forankring, som mange også er villige til at betale ekstra for at få”* (Interview, Karpenhøj).

Pointen er, at den øgede specialisering og højere prissætning også skaber en modsatrettet effekt, da en prisstigning på ens oplevelser alt andet lige gør, at oplevelsen bevæger sig op i niveauet for andre typer af oplevelser, som man normalt ikke ser sig i konkurrence med. Så når Vadehavscentret tager 750 kr. for en tur på opdagelse i vadehavet for 2 voksne og 2 børn, eller når Naturcenter Karpenhøj tager 2.000 kr. for en vildmarksbrunch tillige for 2 voksne og 2 børn, så kan den type af oplevelse måske lige pludselig være i konkurrence med oplevelser som koncerter, en tur i Lalandia eller dyrere restaurantbesøg. Det er i projektets data ikke kommet tydeligt frem, om virksomhederne aktivt arbejder med den økonomiske del heraf, fx om de kender deres differensomkostninger ift. break even på de forskellige tiltag, samt kender til 'knækket', dvs. der hvor (total) differensomkostningerne overstiger differensomsætningen, men pointen er, at specialisering samtidig ændrer prissætningen, så man risikerer at bevæge sig op i et prisleje, hvor

kundens præferencer skal gentænkes inden for den snævre konkurrence – for at undgå nye typer af konkurrenter.

Det skal her nævnes, at en del af oplevelsesvirksomhederne i dette projekt er statsfinansierede kulturinstitutioner (museer og naturcentre), hvor det er essentielt, at satsninger på arrangementer med betydelig økonomisk tyngde og ressourcebinding tager højde for kundernes præferencer, så man ikke får lagt sig i et prisleje, hvor nye alternativer løber med ens kunder. Styringsmæssigt kan dette også være potentielt farligt for en mindre, statsfinansieret institution med et budget, der ikke tillader for mange fejlskud if. til driftsøkonomien. Denne udfordring ses blandt flere af projektets museer og naturcentre, der på den ene side gerne vil skifte temaer, udstillinger og oplevelser, som kan tilbyde ny værdi for den tilbagevendende kunde ved at *cater* til dennes kundens stickyness dvs. *“the likeliness to follow through on an intended purchase, buy the product repeatedly, and recommend it to others.”* (Spenner og Freeman 2012). På den anden side betyder manglende kendskab (og data) til kundens præferencer, at virksomhederne kommer til at satse risikabelt, fordi de risikerer at *get stuck in the middle* – de mister fokus ved at forsøge at udbyde for mange, forskellige oplevelser. Manglende kundeindsigt (data) og skrøbelig drift kan med andre ord resultere i forkerte strategiske tiltag, eksempelvis hvis en stor del af ens kernekunder overvejende er *one-stop shoppers*, imens virksomheden kæmper for at skabe genkøb/-besøg. Eller hvis man som oplevelsesvirksomhed har helt særegne karakteristika (placering, indhold, adgang etc.) til et specialiseret værditilbud, men i stedet fokuserer på drift igennem et højt kundeflow - så vil det økonomiske potentiale sandsynligvis ikke blive udnyttet optimalt. Her kan samtidig skimtes et mere grundlæggende ledelsesskisma, hvor ledelsen ideelt set både skal være administratorer med økonomisk tæft og samtidig kunne udvikle potentialet i oplevelsen, som skabes i samspillet mellem medarbejderne, kunderne og stedets/faciliteternes muligheder.

Genkøbsudfordringen - Gentagne kunder eller kunders netværk?

En grundlæggende præmis ved oplevelser, er, at de typisk mister (kundens oplevede) værdi over tid, altså at den enkeltstående oplevelse mister genkøbsværdi. Udfordringen modsvarer typisk af sæson-udstillinger eller skiftende temaer, hvor især de mindre virksomheder udfordres på økonomi og faciliteter til at udvikle flere, nye og separate udstillinger. Her kan virksomhederne overveje et øget fokus på to forskellige strategier, nemlig: 1) Det sekventielle genkøb og 2) One-stop kundens netværk - samtidig med at de to strategier også kan kombineres og forstærke hinanden.

1) Det sekventielle genkøb fra den gentagne kunde handler om, at en virksomhed med fordel kan identificere og fokusere sin indsats på den mindre gruppe af kunder, der har stærkere præferencer inden for oplevelsens genstandsfelt end gennemsnittet – det er den klassiske tilgang i The Long Tail's (Anderson, 2008) opgør med volumenvarers placering på efterspørgselskurven. I stedet bør der fokuseres på den mindre, men markant mere loyale gruppe af kunder med høje præferencer, da de forholdsmæssigt er markant mere villige til at købe samt genkøbe på baggrund af værditilbuddets bedre match med deres præferencer. Det samme gør sig gældende for oplevelser, hvorfor en tilrettelæggelse af oplevelsen i sekvenser (hvor du skal have haft A for at kunne tilmelde dig til B osv.) med implicit øget specialisering og fokusering i større grad vil kunne tiltrække en dog mindre gruppe genkøbskunder, der så til gengæld er mere villige til at betale mere for oplevelsen. En fordel ved at designe oplevelsen i sådanne sekvenser er, at sekventeringen af oplevelsen har et uudnyttet forretningspotentiale eller som oplevelsesekspert John Hird siger: *“du kan jo i princippet også fortælle brudstykker af historien. Det er jo der vi dummer os. Hvis vi har en god historie, så skal den jo ud med det samme og fra A til Z. Det kan godt være, at man skal fortælle den i brudstykker. Så kan det godt være, at den ene gæst ikke får hele historien, men er det ikke lige meget, bare han eller hun får en spændende historie?”* (Interview, John Hird).

I arbejdet med at opdele oplevelsen i sekvenser, er anvendelsen af temaer en anden, mulig vej at gå, som et alternativ til det sekventielle genkøb på baggrund af 'præ-kvalificering' via deltagelse i tidligere aktiviteter, der så igen giver adgang til nye og mere specialiserede aktiviteter. Både Naturcenter Karpenhøj samt Vadehavscentret m.fl. anvender fx ofte deres fysiske lokation som en

hub, hvorfra der (udover en udstilling) samtidig udgår forskellige ture (med forskellige temaer), som gør, at man kan have flere forskellige oplevelsestilbud til den samme gæst, der dermed kan animeres til at komme igen. Dette arbejde med den gentagne kunde via ture opdelt i sekvenser (begynder, øvet, professionel) eller tematisk fx 'udeliv i naturen' efterfulgt af 'fødevarer fra naturen' og afsluttende med 'overlevelse i naturen' taler både ind i aktuelle trends såvel som lægger op til genbesøg - måske ligefrem baseret på informationer fra de tidligere besøg. Her kunne *bundling* være en mulighed. *Bundling* ses mange steder i handels- og forretningsøjemed, hvor man fx skal købe én samlet pakke med billetter til alle FCK's tre Champions League kampe, vinkøb hvor man skal købe præ-definerede, blandede kasser, eller kursusaktivitet, der forudsætter tidligere moduler – alt sammen for at skabe en bestemt, meningsfuld sammenhæng eller animere til en bestemt købssekvens.

Forretningsmæssigt er denne type af *sekventielle køb* af typen 'tema' eller 'sæson' oftest uden adgangsbarrierer, hvorimod den mere specialiserede, diskriminerende adgang (hvor du skal have haft A for at kunne tilmelde dig til B osv.) endnu er et uudforsket område i en dansk oplevelseskontekst. Her kan en efterfølgelse af det oplevelsesøkonomiske credo om at *scarcity creates value* indeholde et nyt udviklingspotentiale.

2) One-stop kundens netværk er en strategi med fokus på at udnytte potentialet fra den eksisterende kunde, dog ikke som en genkøbskunde men som en kunde med kontakt til andre potentielle kunder via sit digitale netværk, fx Facebook, Instagram, LinkedIn og Twitter mv. Netværkseffekter, som beskrevet i litteraturen (fx Newton & Perle, 2011; Siggelkow & Terwiesch, 2019), handler om at øge sin kundeomsætning via en værdiskabelse, som kunden animeres til at dele med sit personlige og/eller faglige netværk. Strategien indeholder altså både en værdiskabende samt en delingsmæssig komponent. Det mere strategiske fokus i netværkstilgangens delingskomponent handler om at tilrettelægge stærke incitamenter for kunden til at dele oplevelsen, hvilket projektets data viser et reelt potentiale for. Fælles for mange af oplevelserne er dog, at man ser tiltag som 'like os på Facebook', scanning af QR-koder og 10%-rabatvouchers som en mere generel og generisk SoMe-strategi af push- og attention-relateret contentdeling mere end der anvendes snæver, fokuseret, pull- og decision-relateret content.

Essensen ligger i graden af delingsmæssig attraktivitet for kunden såvel som styrken i informationen eller værditilbuddet leveret til kundens netværk. Kender man sin kernekunde godt, så kender man også hurtigt dennes netværk (hvortil marketingdata er gavnlige), og man vil kunne skræddersy tilbud hertil. Igen kommer begrebet *scarcity creates value* på banen, hvor et delingsmæssigt stærkere tilbud kunne tage udgangspunkt i små, eksklusive tilbud, limited editions eller specialtilbud, hvor både kunden og dennes netværk opnår specielle goder – fx hvis netværket får en seriøs rabat fx på 20 % eller adgang til en specialrundvisning på Kronborg om natten eller en live-streaming fra Gram Lergrav vedr. boreprøveanalyser if. med søgning efter sjældne metaller, hvor kunden via deling selv får adgang til andre oplevelser af mulig interesse fx mulighed for at købe billet til brunch på Egholm Slot eller samle point til prisreduktion på et kroophold etc. Tanken er her en forretningsmæssig samordning af incitamenter: både kunden og netværket tilbydes noget ekstraordinært, som passer til deres interesser eller præferencer, og at tilbuddene er af en sådan relevans, interesse og værdi (både økonomisk og/eller oplevelsesmæssigt), at kunden gerne aktivt vil promovere oplevelsesvirksomhedens aktivitetstilbud i eget netværk. Kunden som aktiv repræsentant for virksomheden vil typisk være tidsmæssigt afgrænset til en kort periode efter besøget eller oplevelsen, og tilbuddet skulle på netværkssiden gerne materialisere sig som et specialtilbud inden for netværkets interessefelt, overleveret af en stærk relation, hvilket bestyrker købsmotivet via et *proof of concept*. Tanken om at opspare point til anvendelse andetsteds handler om kundedeling inden for matchende præferenceområder ligesom caféen og blomsterbutikken, der deler lokale og kunder uden at kannibalisere på hinanden, eller DSB og 7-Eleven der deler kunder via point fra køb af billetter til anvendelse i 7-Eleven. Samlet set kan udnyttelsen af netværkseffekter med fordel inkorporeres som en alternativ strategi til arbejdet med kundens genkøb - især for oplevelsesvirksomheder med overvejende one-stop kunder med lav grad af genkøbspotentiale.

Et muligt bæredygtighedsparadoks?

Projektets data indikerer samtidig tilstedeværelsen af et bæredygtighedsparadoks, her forstået som spændingsfeltet mellem den tiltagende ESG-dagsorden på den ene side og den manglede umiddelbare skabelse af kundeværdi på den anden side. Paradokset er ifølge oplevelsesekspert, John Hird, et resultat af, at flere ESG-tiltag begynder at få status af hygiejnefaktorer mere end værdiskabende og understøttende periferiydelser, der vil kunne berettige en merpris. Dette er interessant, når vi taler om oplevelsesdesign og om det forretningsmæssige potentiale i en oplevelse.

I projektet ses flere eksempler på virksomheder, som arbejder med elementer af bæredygtighed fx Karpenhøjs samarbejde med mikroproducenter såsom Isværket, Mols Kafferisteri, Andersen Winery, Ebeltoft Gårdbryggeri, Mariendal Mosteri og Mols Bolscher. Fokus på at samarbejde med lokale leverandører taler klart ind i en bæredygtigheds- og ESG-dagsorden, og er ifølge Karpenhøj med til at skabe et element af storytelling, som de kan udnytte i deres oplevelse, og som kunderne er villige til at betale for. Dette er i tråd med McKinsey (2019), som hævder, at virksomheders øgede ESG-fokus bidrager med flere positive end negative økonomiske effekter, og at kunderne gerne vil betale en højere pris herfor, så længe der er tale om substantiel CSR.

Omvendt er der også virksomheder, hvor værdiskabelsen fra bæredygtige tiltag, set med kundens øjne, er mindre. Et eksempel herpå er Vadehavscentret, som i 2021 vandt prisen som Europas mest bæredygtige museum. De ligger på Vadehavscenteret meget arbejde i at holde dette niveau, hvilket også kan afspejles i prissætningen, som de dog oplever, kan være udfordrende at overbevise kunderne om, da kundens prispunkt kan være svært at flytte, da ikke alle godtager koblingen ml. Vadehavscentrets ESG-tiltag og prisen på 45 kr. for en bolle med smør og ost.

Hvordan oplevelsesvirksomheder kan arbejde med bæredygtighed i deres oplevelsesudvikling, så det både skaber værdi for virksomheden og dens kunder, er et område til yderligere udforskning.

ESG og bæredygtighed nævnes således af flere af virksomhederne som en ekstra omkostningsfaktor, som de har svært ved at vælte over på kunderne i form af premium-elementer, da kunderne i mindre grad er villige til at betale ekstra for ESG-relaterede tiltag, hvis fremtrædelsesform ikke direkte fremgår eller manifesterer sig centralt i værditilbuddet.

Konklusion

Formålet med indeværende projekt har været at undersøge, hvordan oplevelsesvirksomheder arbejder med at udvikle transformative oplevelser for en indsnævret målgruppe - virksomhedernes kernekunder, der både kan se værdien i, tiltrækkes af og tillige er villige til at betale en premium-pris herfor. Teoretisk bygger projektet på en oplevelsesøkonomisk ramme, hvor udgangspunktet er, at oplevelsesudvikling forudsætter et dybdegående kendskab til kundernes behov og præferencer, hvilket igen forudsætter setups og kompetencer inden for generering- samt anvendelse af kundedata. For at bevæge sig i retning af det transformative niveau, som er personliggjorte oplevelser med en høj grad af oplevelsesværdi, og som, når det lykkes, øger virksomhedens forretningsmæssige potentiale, skal virksomheden altså først opnå et indgående kendskab til sine kunder - typisk gennem brugen af data. I projektet er det blevet undersøgt i hvor høj grad virksomhederne har adgang til og anvender kundedata til udvikling af deres værditilbud og med udgangspunkt i Pedersen og Ritters (2021) matrix for datamodenhed er virksomhederne blevet kategoriseret afhængigt af deres adgang til- samt anvendelse af data. Her er det kommet frem, at der er forskel på adgangen til data, og at denne forskel bl.a. afhænger af størrelsen på virksomheden. Flere store virksomheder, fx Zoologisk Have, indsamler og har adgang til kundedata, mens mange af de mindre virksomheder i projektet ikke har denne data. Derudover ses det, at selv de store virksomheder, som har reel adgang til data, selv mener, at de ikke anvender denne smart nok i udviklingen af deres oplevelsestilbud. Det kan både handle om manglende kompetencer i virksomheden, men også at man stadig betragter sin kunder/målgrupper for unuanceret, fx i overordnede kategorier som "børnefamilier", "par" og "ældre". Her ses der et stort uudnyttet potentiale, selvom der lader til at være et ønske om at dele data og kundeindsigt imellem de mindre oplevelsesvirksomheder. Den manglende adgang til og for de fleste af virksomhedernes vedkommende brug af kundedata betyder ift. projektets teoretiske ramme, at virksomhederne kan have svært ved at nå fem til det transformative niveau (jf. Pine & Gilmore, 2013). Det betyder ikke, at de ikke kan udvikle transformative oplevelser, dvs. oplevelser som medfører en forandring hos kunden, men at der er en markant højere grad af tilfældighed og inkonsistens i dette forretningsmæssige potentiale, der kan differentiere virksomheden fra andre oplevelsestilbud og samtidig højne muligheden for en mere optimal prissætning samt driftsøkonomi.

Projektet har undersøgt, hvordan de involverede oplevelsesvirksomheder arbejder med deres oplevelsesudvikling, altså hvilke elementer der spiller en rolle i deres oplevelsesdesign. Her kan det indledningsvis siges, at virksomhederne grundet deres manglende kundeindsigt, ofte træffer beslutninger vedrørende oplevelsestilbuddet på et pragmatisk grundlag, dvs. ud fra hvad virksomheden selv mener, at kunderne vil finde interessant og ud fra tidligere erfaringer. Det er i nogen udstrækning den klassiske *inside-out* tilgang til kundearbejdet, der dikterer det strategiske arbejde med kunder og koncepter, hvilket handler om, at økonomisk svagere virksomheder oftere har svært ved at komme videre fra driftsopgaverne og til det strategiske udviklingsarbejde pga. generel ressourceknaphed. Den stærkere og mere kundeorienterede *outside-in* tilgang bygger på dyb viden om kunderne, deres præferencer og værdiorientering, samt fordelene af at kunne se forskellige grupperes ens behovskarakteristika på tværs af traditionelle segmenter, hvilket også gør tilpasningen af værditilbud mere præcis ud fra det skarpere kundekendskab.

Et overordnet tema jf. projektets teoretiske ramme har været den transformative dimension af oplevelsen, og i projektet er det blevet undersøgt, hvordan virksomhederne arbejder med det transformative. Transformative oplevelser handler om, at oplevelsen er designet på en måde, så den fører til ny forståelse, indsigt, perspektiver, ændret adfærd eller nye forventninger hos kunden. På den baggrund er det heller ikke overraskende, at det transformative af mange virksomheder kobles til oplevelsens læringsmæssige potentiale. Dette ses fx hos Zoologisk Have, Geocenter Møn, Karpenhøj Naturcenter samt Vadehavscentret som alle italesætter, at oplevelsen kan være med til at (ud)danne kunderne og ændre deres opfattelse af naturen – og ikke mindst af relevansen af at passe på den. Dog finder det transformative ikke kun sted, når kernen i oplevelsen er at (ud)danne kunden, men kan også komme til udtryk fx på restaurant Punk Royale, som i kernen er et underholdningsprodukt, men hvor oplevelsen er så markant anderledes designet end det, man normalt forbinder med fine dining, at man som kunde går derfra med en ny forståelse af, hvordan restaurantoplevelser også kan være, hvilket igen kan føre til ændrede forventninger til fremtidige smagssammensætninger, serveringsprincipper, decor-sammensætning og restaurantbesøg generelt - og dermed er der sket en transformation. Punk Royale er ligeledes et stærkt eksempel på, hvordan mange af virksomhederne i projektet arbejder med at integrere brud i oplevelsesdesignet, altså at integrere elementer i oplevelsen, som kan overraske eller overrumple

kunden, så oplevelsen bryder med kundens forventninger eller normalt tilstand. Hvordan virksomhederne arbejder med at skabe dette brud varierer; for nogle virksomheder, fx Supermarco handler bruddet om at skabe en følelse af autenticitet hos kunden. Her skabes den autentiske italienske oplevelse i det fysiske rum via indretningen, og den skabes gennem den måde, som de ansatte kommunikerer med hinanden og med kunderne på. Andre af virksomhederne i projektet arbejder med at skabe et brud gennem anvendelsen af temaer. Flere af virksomhederne fremhævede den røde tråd i oplevelsen, som et vigtigt element, når oplevelsen skal designes. Altså at oplevelsens forskellige delelementer hænger sammen, og at før-, under- og efterfasen i kunderejsen er tænkt sammen. Her vil elementer, som afviger fra den røde tråd, kunne overraske kunden og skabe et brud.

Udover ovenstående generiske leverancetips inden for oplevelsesudvikling, så har projektet også påpeget, at oplevelsesudvikling finder sted i spændingsfeltet mellem sted, medarbejdere og kunder. Altså at oplevelsesdesign handler om, som virksomhed, at forstå, hvordan disse tre elementer kan komme bedst muligt i spil individuelt og i kombination i udviklingen af oplevelsestilbuddet. Man kan måske også sige, at de tre elementer (sted, medarbejdere og kunder) udgør byggestenene, som hvis anvendt på den rigtige måde, muliggør udviklingen af sammenhængende, autentiske oplevelser med et integreret brud undervejs. Virksomhederne i projektet har udviklet oplevelser, hvor betydningen af sted, medarbejdere og kunde varierer.

Et godt eksempel på en virksomhed, hvor stedet/omgivelserne giver virksomheden noget unikt sammenlignet med konkurrerende oplevelsestilbud, er Vadehavscenteret, som med deres fysiske placering ved Vesterhavet har nogle helt unikke naturomgivelser, som spiller en altafgørende rolle i de udviklede oplevelsestilbud. Oplevelserne ville så at sige ikke eksistere uden de unikke fysiske omgivelser. I andre virksomheder, fx Zoo, er det i højere grad faciliteterne (i Zoo = dyrene), som er med til at skabe oplevelsen for kunden.

Virksomhedens medarbejdere udgør det andet element i oplevelsesudviklingen. Dette giver mening, da det netop er i mødet med gæsten, at virksomheden har mulighed for dels at formidle oplevelsen og dels skabe en relation til gæsten. Stort set alle virksomheder i projektet fremhæver

betydningen af medarbejderen for at kunne skabe oplevet værdi hos kunden. Og virksomhederne er enige om, at det er de ansattes soft skills, som er i centrum. At medarbejderen og dennes kompetencer er af afgørende betydning betyder, at virksomheden skal tænke over at udvikle kunderejser, hvor de fysiske møder (touchpoints) med en medarbejder er tænkt ind i oplevelsen. Det betyder ikke, at alle typer af oplevelser altid skal bygges op omkring at sikre det fysiske møde og interaktion med en medarbejder, for der er mange typer af oplevelser, hvor det i stedet for er kundens egen deltagelse, som er i centrum, og hvor oplevelsen er selvforklarende og ikke behøver yderligere forklaring af en medarbejder (fx Experimentarium eller Zoo). Men medarbejderne og deres evne til relationsskabelse ses stadig som en afgørende differentieringsparameter blandt de involverede virksomheder, og der bør derfor udvikles oplevelser, hvor medarbejderen spiller en rolle på et eller andet tidspunkt i kunderejsen.

Endeligt har et tredje element en betydning, når virksomheder udvikler oplevelser, og det er kunden selv – her forstået som co-creation. Altså hvordan man som virksomhed formår at designe oplevelsen og kunderejsen, så kunden selv får at aktiv rolle undervejs i selve oplevelsen. Dette kommer til udtryk i flere af virksomhederne i projektet, både i en form hvor den aktive deltagelse sker uden medarbejderens indblanding, og i en form hvor det er medarbejderen, der faciliterer kundens aktive deltagelse. Som eksempel på en oplevelse med høj grad af co-creation, men hvor medarbejderen ikke spiller en aktiv rolle i oplevelsen, er Feddet Strand Resort, hvor det er kunden selv, som vælger, hvilke aktiviteter kunden vil prøve under opholdet (hvor kerneydelsen/-oplevelsen er overnatning). Kunden vælger altså selv, om oplevelsen skal krydres med klatring i træerne på legepladsen, et spil minigolf eller en tur rundt i de naturskønne opgivelser i go-carts. Modsat er der virksomheder, hvor medarbejderne i højere grad faciliterer kundens aktive deltagelse, fx på Punk Royale, hvor det er tjenerne, som guider kunden og fortæller, hvad denne skal gøre undervejs i besøget.

Endeligt har projektet undersøgt, hvilke forhindringer og muligheder der ses i forbindelse med udviklingen af transformative oplevelser. Som det er fremgået, spiller medarbejdernes interpersonelle kompetencer og motivation en afgørende rolle i at skabe mindeværdige unikke oplevelser, da det er koblingen mellem formidling, engagement og substans, der muliggør

relationsskabelse og formidlet indsigt. Det har vist sig, at den dybe faglige viden er sekundær ift. den ansattes formidlingsevner og engagement. Det betyder, som i mange andre virksomheder og brancher, at netop ansættelsen af de rette personprofiler er afgørende for en succesfuld serviceleverance og dermed kundeoplevelse, hvilket samtidig udfordrer de mindre oplevelsesvirksomheder. Flere virksomheder i projektet har endvidere en høj grad af frivilligt personale, der er drevet af andre incitamenter og i mindre grad kan instrumentaliseres via lønforholdet. Positivt set giver dette mere frihed til enkelte frivilliges overbevisning og kreativitet, hvilket kan påvirke kundens oplevelse i positiv retning, men mange frivillige gør samtidig den mere formelle koordination sværere, da virksomhederne er afhængige af, at de frivilliges incitamenter kan ensrettes med virksomhedens planer og projekter mv.

Set ud fra et forretningsmæssigt synspunkt er der i projektet blevet identificeret to mulige strategier til overkomme den genkøbsudfordring, der ligger indgroet i de fleste oplevelser. De to strategier er a) det sekventielle genkøb og b) one-stop kundens netværk, som begge forudsætter kendskab til kundens behov og præferencer. Derfor kan der med fordel differentieres imellem de virksomheder, der både har personalekompetencer samt datakilder til at kunne arbejde aktivt med at identificere og matche kundernes behov, og de virksomheder, der ikke har kompetencerne hertil. For den sidste (mindrebemidlede) gruppe kan der nemlig ligge en fordel i at fokusere mere på at generere køb (dvs. kunder) igennem aktuelle kunders netværk mere end på at forme sit værditilbud med tanke på at animere nuværende kunder til genkøb senere på sæsonen. Umiddelbart vil en SoMe strategi med fokus på aktivering af nye kunder igennem den nuværende kundes netværk ramme en mere diffus målgruppe med mindre specifikke præferencer for lige præcis den reklamerede oplevelse – men til gengæld opvejes dette typisk af målgruppens størrelse samt *willingsness to buy* legitimiteten i, at SoMe-opslaget er leveret af personer fra ens eget sociale netværk. Så i stedet for at få formaliseret en proces omkring identifikation af den skarpere kundeindsigt samt at udvide sit værditilbud til at kunne bære et genbesøg inden for en rimelig tid, så kan netværkstilgangen rumme mere potentiale i form af kundetilvækst end den sekventielle genkøbs-tilgang. Et trade-off mellem den transformative oplevelse for de få og den almindeligt gode oplevelse for de mange.

Oplevelsesvirksomhedernes øgede fokus på at bringe kunden i centrum står centralt, selvom det transformative niveau rent oplevelsesøkonomisk er svært opnåeligt for både små og store virksomheder. Det ser dog ud til, at de større virksomheder har fordel af at kunne dele data om kunder, og har ressourcer til at kunne facilitere et mere komplet oplevelsesmæssigt værditilbud samt at kunne tiltrække dygtigt personale via løn og *perks*. Det øgede fokus på at skabe unikke og ikke mindst relevante oplevelser ses eksempelvis også med den reviderede tilskudsstruktur ifm. Kulturministeriets 2024-Museumsreform, hvor der er fokus på samlingsudvikling, vidensudvikling og formidling. I reformen kan der også spores et stærkt økonomisk incitament til at skabe stærke, mindeværdige oplevelser til SoMe deling og WoM-omtale mv., da man tapper ind i en mere kommerciel strategi, hvor både de statslige tilskud fra Kulturministeriet og de kommunale tilskud er stagneret samtidig med at de museer, som ikke lever op til minimumskravene, får op til to år til at rette op på forholdene (fx vurderet ud fra et toårigt gennemsnit af besøgstal) og alternativt mister sin statsanerkendelse og dermed offentlig støtte.⁸ Udvikling af koncepter, inddragelse, aktualitet, kundefokus samt aktiv formidling står nu som helt centrale punkter i den fremadrettede, strategiske udvikling, og er koblet til incitamentsbaserede tilskudsstrukturer.

Når virksomhederne til det transformative niveau?

Som nævnt i indledningen af dette projekt er oplevelser alle steder, og kunder efterspørger oplevelser som aldrig før. Dette projekt har empirisk taget udgangspunkt i en række oplevelsesvirksomheder, hvor oplevelsen er kerneydelsen. Andre typer af produktions- og servicevirksomheder arbejder også med oplevelser som tillæg til deres service/produkt med henblik på at differentiere sig og skille sig ud over for kunden. Eksempelvis den driftige bager, som i stedet for kun at sælge brød også forsøger at udvide sin kundekreds ved at tilbyde dyb viden om - samt specialprodukter til fx glutenfri hjemmebagning. Eller den dygtige landmand, der i stedet for kun at sælge æg og jordbær fra vejkanterne, også inddrager kunderne i skabelsen af merværdi ved selv at lade dem plukke jordbærrene på marken, selv samle æggene i redekasserne eller selv presse sig et frisk glas æblejuice. Der er således ikke nogen tvivl om, at oplevelsesudviklingen kører på højtryk i mange virksomheder. Hvorvidt virksomhederne arbejder med oplevelsesudvikling på et strategisk niveau (som der åbent spørges om i NICE-projektet) er nok mere tvetydigt. De store

⁸ <https://www.altinget.dk/artikel/overblik-her-er-hovedpunkterne-i-den-nye-museumsreform>

gør nok, selvom der fortsat er forbedringsmuligheder ift. dataanvendelse og deraf følgende forbedret kundeindsigt. De små virksomheders arbejde med oplevelsesudvikling bærer mere præg af pragmatiske vurderinger på baggrund af tidligere erfaringer, men de vil gerne blive dygtigere til at udvikle deres oplevelsestilbud.

Litteraturliste

- Anderson, C. (2008). The Long Tail - Why the Future of Business Is Selling Less of More.
- Bettencourt, L. et al. (2022). The New You Business. How to compete on personal transformations. Harward Business Review.
- Boswijk, A. et al. (2006). A New Perspective on the Experience Economy. Meaningful Experiences.
- Boswijk, A. et al. (2012). Economy of Experiences. Pearson Education Benelux.
- Epinion (2023). Sådan oplever danskerne. København: Epinion.
- Erhvervs- og Byggestyrelsen (2011). Vækst via oplevelser. Erhvervs- og Byggestyrelsen.
- Erhvervsministeriet (2018). Afrapportering fra arbejdsgruppen om oplevelsesøkonomiske centre. København: Erhvervsministeriet.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2016). Qualitative Methods in Business Research. SAGE.
- Friis Jensen, J. et al (2019). NICE – New Innovative Customer Experiences. Roskilde Universitet.
- Gadamer, H. G. (2007). Sandhed og Metode. Academia.
- Halberg Madsen, J. (2015). Oplevelsesøkonomi. Århus: Systime.
- Jantzen, C. et al. (2011). Oplevelsesdesign. Samfundslitteratur.
- Kvale, S. (1997). Interview. Hans Reitzels Forlag.

Lovén, M. & Findlay, M. S. (2018). Skab unikke mindeværdige oplevelser. Erfaringer fra NICE projektet. København: Cphbusiness.

McKinsey (2019). Five ways that ESG creates value. McKinsey Quarterly.

Nardi, Leandro (2022). The Corporate Social Responsibility price premium as an enabler of substantive CSR. Academy of Management Review 2022, Vol. 47, No. 2, 282–308.

Newton, T. & Perle, J. (2011). The Network Effect. Management Advantage Ltd.

Pine, J. & Gilmore, J. (1999). The Experience Economy – Work is Theatre and Every Business a Stage. Harvard Business School Press, Boston Massachusetts.

Pine, J. & Gilmore, J. (2013). The Experience Economy: past, present and future. I: Sundbo, J. & Sørensen, F. (Eds.). Handbook of the Experience Economy. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Pedersen, C. L. & Ritter, T. (2021). Er din virksomhed moden til at bruge kundedata? Copenhagen Business School, CBS.

Siggelkow, N. & Terwiesch, C. (2019). Connected Strategy. Harvard Business Review Press.

Spenner, P. & Freeman, K. (2012). To Keep Your Customers, Keep It Simple. Harvard Business Review.

Internetsider:

Dansk Kyst- og Naturturisme:

<https://www.kystognaturturisme.dk/dansk-kyst-og-naturturisme/vidensbank/redskaber-og-vaerktoejer>

Epinion:

<https://epinionglobal.com/news/sadanopleverdanskerne/>