



ROSKILDE UNIVERSITET, CBIT

Safania Normann Eriksen, Berit Nørgaard Olesen,  
Jesper Zeilund, Jan Krag Jacobsen

# Oplevelsesbaseret innovation

## En guide til strategisk arbejde med oplevelser

GRO – Grønne regionale madoplevelser

# Værktøjer og inspiration til praksis

I fem små håndbøger deler vi ud af GROs erfaringer og resultater fra innovations-, udviklings- og uddannelsesforløb med små og mellemstore virksomheder og offentlige institutioner i Region Sjælland.

Alle bøgerne handler om de metoder og tilgange, som vi har brugt til at udvikle kompetencer, produkter og forretninger inden for fødevarerproduktion og anden fødevarerelateret virksomhed. Processer og resultater er eksemplificeret ved hjælp af cases med virksomheder, vi har arbejdet sammen med i projektet.

Titlerne på de fem bøger er:

- Action learning.
- Branding.
- Det kreative fødevelaboratorium.
- Udvikling og markedsføring af madoplevelser.
- Oplevelsesbaseret innovation.

Læs mere om de fem bøger bagerst i bogen.

## Indsatsområder i GRO-projektet:

1. Forretningsudvikling og branding i og uden for Region Sjælland.
2. Innovation omkring produkt-, service- og konceptudvikling:  
Forny fødevarerprodukter, processer, organisation, forretningsmodeller og afsætning.
3. Kompetenceudvikling i hele fødevarerhvervet:  
Koble innovation, forandringsprocesser og oplevelser med faglighed, viden om ernæring og produktudvikling.

# Et ambitiøst fødevarerprojekt

GRO – grønne regionale madoplevelser – har i perioden 2012-2014 arbejdet for at skabe vækst i Region Sjælland gennem nytænkning på fødevarerområdet. Projektet har fokus på fødevarer af høj kvalitet samt udvikling og markedsføring af kulinariske oplevelser for regionens borgere og gæster.

I spændingsfeltet mellem praksis, teori og forskning har vi via udviklingsforløb, kompetenceudvikling, workshops og events arbejdet med at udvikle og fremme erhvervet i regionen med et skatkammer af kvalitetsfødevarer og oplevelsesøkonomi som omdrejningspunkt.

## Fremtidens fødevarerudvikling

Målet med det nytænkende projekt og samarbejdet har været at motivere og hjælpe regionens fødevarerhverv til at tænke tværgående og innovativt. Efter knapt tre års samarbejde med regionens virksomheder står det klart, at det også i praksis er en frugtbar måde at skabe nye produkter, processer og ydelser på – til gavn for både indtjening og beskæftigelse.

Bag projektet står et stærkt hold med meget forskellige kompetencer fra videns-, oplevelses- og uddannelsesinstitutioner. Aktiviteterne har været målrettet til alle fødevarerelaterede erhverv, men har

også involveret virksomheder indenfor eksempelvis turisme, design og kultur, der indirekte arbejder med fødevarer. I projektets tre leveår har GRO arbejdet tæt sammen med en bred vifte af fødevarerhverv i Region Sjælland – primært små og mellemstore virksomheder – samt en række offentlige institutioner.

Vi har taget udgangspunkt i at møde virksomhederne ud fra deres aktuelle behov og udfordringer. Alle innovations- og uddannelsesforløb har drejet sig konkret om den enkelte. Flere virksomheder er efterfølgende begyndt at arbejde mere strategisk og langsigtet med innovation og udvikling – efter virksomhedernes egne udsagn fordi de i praksis har set, at det virker og skaber værdi for dem.

Den Europæiske Fond for Regionaludvikling, Den Europæiske Socialfond, Region Sjælland og Region Sjællands Vækstforum har støttet GRO-projektet.

# Sammendrag

Denne håndbog er en guide til små og mellemstore virksomheder og organisationer samt konsulenter inden for fødevarerhvervet, der er interesserede i oplevelsesbaseret forretningsudvikling. Det er en "gør det selv-bog", hvor vi deler ud af vores erfaringer fra en lang række innovationsforløb hos virksomheder og kommer med forslag til gode processer.

Bogen er både relevant for jer der skal gøre deres første erfaringer på området, og jer der allerede arbejder med oplevelser, men ønsker inspiration og hjælp til at gøre det mere målrettet og strategisk.

Formålet er at hjælpe jer i virksomhederne med at komme i gang og helt i mål - lige fra at få idéen til at implementere den. Vi indleder med at definere oplevelsesøkonomi og -innovation og giver et indblik i, hvordan strategisk arbejde med kundeoplevelser kan blive et vigtigt aktiv i virksomheden og tilføre værdi til både kunder og virksomhed. Derefter kommer vi med forslag til metoder og processer, der er nemme at gå til i praksis, for eksempel værktøjer og spørgsmål, der holder jer fokuseret og på sporet.

Vi har i vores innovationsforløb set mange eksempler på virksomheder, der har styrket deres innovationskapacitet betydeligt ved at fokusere på oplevelser. Endvidere har alle virksomheder fra vores vækstgruppeforløb fået ny inspiration og flere konkrete idéer til, hvordan de også fremadrettet kan bruge kundeoplevelsen til at styrke deres brand, få flere loyale kunder og øge deres omsætning.

En af bogens vigtigste pointer er, at arbejdet med vækst via oplevelser berører hele virksomheden og derfor bør gå hele vejen rundt om forretningen. Det handler både om at beskrive og bruge virksomhedens historie, kompetencer og kerneydelser, kundernes profil og behov samt den totale oplevelse, der skal være noget særligt for både virksomhed og kunder.



# Gode oplevelser

Oplevelser er påvirkninger, der bliver fremkaldt af forskellige former for stimuli, som kunden (brugeren, gæsten eller borgeren) får i interaktion med et produkt, en ydelse eller en aktivitet, som sætter spor i form af følelsesmæssige indtryk og/eller meningsfulde erfaringer.

Pine og Gilmore beskrev det allerede i 1999:

*"En oplevelse opstår, når en virksomhed bevidst bruger service som scenen og varer som understøttelse for at engagere kunder på en måde, der skaber en hændelse, man husker."*

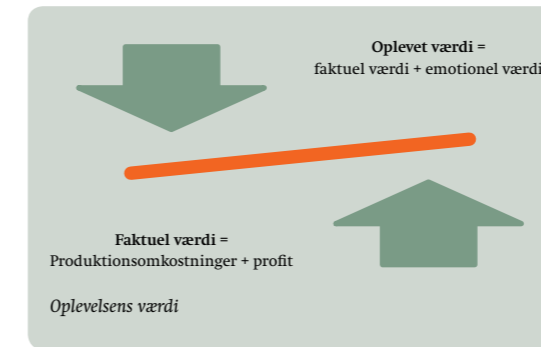
Oplevelser er vigtige for kunden og dermed forretningen, fordi unikke, troværdige og autentiske oplevelser kan skabe mening og værdi.

Oplevelser skal gøre en forskel

Nutidens (og fremtidens) kunder vil have oplevelser, der berører dem følelsesmæssigt, samtidig med at de er meningsfulde og identitetsskabende. Dermed

giver oplevelserne kunden en merværdi der ikke er materiel eller håndgribelig, men i praksis kan være den afgørende forskel i valget mellem to umiddelbart identiske ydelser eller produkter.

Oplevelsesøkonomiens grundantagelse er, at kunderne i stigende grad efterspørger produkter, ydelser og aktiviteter, der har et indhold af høj oplevelsesmæssig værdi. Kunderne er også villige til at betale en højere pris når der er oplevelser knyttet til produktet. Sagt med andre ord kan der være stor forskel på den faktuelle værdi og den oplevede værdi, og kunden er typisk villig til at betale ekstra for den oplevede værdi.



Det er i sagens natur individuelt, hvad forbrugerne synes giver dem oplevelsesværdi. Det at udvikle, designe og gennemføre oplevelser handler blandt andet om design, produktion, distribution og forbrug, og derfor kræver det at producere oplevelser en bredere tilgang end blot at producere varer. Man skal som virksomhed have en ret god indsigt i, hvad der betyder noget for ens kunder, og i hvilke behov og ønsker de har som mennesker og som forbrugere.

Oplevelsen kan ligge i hvert enkelt kontaktpunkt mellem produktet og kunden. Et produkt eller en ydelse har en bestemt værdi, der afhænger af udbud, efterspørgsel og kvalitet, men også af måden den præsenteres og kommunikeres på. Oplevelser tillægges derfor en særlig værdi, som øger produktets eller ydelsens markedsværdi. Det er i denne forstand, at oplevelser bidrager til økonomisk værdiskabelse.

# Oplevelser som konkurrenceparameter

Konkurrencen er hård på markedet, og tiden er løbet fra traditionel markedsføring. At levere et produkt af høj kvalitet til en fair pris er i dag ikke en konkurrencefordel, det er nærmere en simpel forudsætning for overhovedet at være på markedet. Det kan ofte være svært at skille sig ud fra konkurrenterne, men ved at opbygge en unik oplevelsesdimension omkring produkt eller ydelse, kan virksomheden distancere sig fra konkurrenter og maksimere sit salg.

Det nytter at appellere til kunden som individ og sætte et emotionelt eller meningsfuldt perspektiv på sit produkt eller ydelse. Det kan man gøre enkelt og billigt ved hjælp af oplevelsesøkonomiens grundprincipper. Ved at knytte et emotionelt/meningsfuldt bånd til kunden og/eller medarbejderen skaber man stærk loyalitet, troværdighed og menneskelig empati, der kan være afgørende i fremtiden.

## Oplevelsesøkonomi fungerer for de fleste

Oplevelsesøkonomi skal forstås bredt som økonomisk værdiskabelse, hvor oplevelser udgør en

større eller mindre del af produktets eller ydelsens værdi. Det er et effektivt værktøj, når en virksomhed ønsker at tage skridtet fra at blive "set og hørt" til "at blive følt og husket". Vi ser ikke oplevelsesøkonomi som et begreb, der karakteriserer en særlig branche. Men snarere som et strategisk mindset, som alle typer af virksomheder kan anvende og bruge som ny tilgang til innovation og forretningsudvikling. Det giver et mere fokuseret erhvervsøkonomisk perspektiv på oplevelser med vægt på økonomisk vækst, erhvervsmæssig udvikling og organisering og ledelse af oplevelsesproduktion, der er relevant for alle typer virksomheder.

### Merværdi for kunder/forbrugere:

- Oplevelser er identitetsskabende. Vi bruger bevidst og ubevidst vores forbrug (både valg og fravalg) til at skabe og genskabe vores egen identitet i en konstant refleksiv konstruktion af identiteten (nydelse, læring, mening). De grundlæggende behov som mad, tryghed og sociale behov er dækket – nu er fokus på selvrealisering og udvikling af individet.
- Oplevelser kan være med til at dække vores behov for autenticitet og mening. Vi bruger de værdibaserede oplevelser til at skabe mening, sammenhæng og værdi i vores liv.
- Oplevelser giver både mulighed for individualisering og etablering af fællesskaber gennem oplevelser.
- Storytelling kan understøtte og eksemplificere oplevelser. Fortællingen er en vigtig måde at overføre mening på.

### Merværdi for virksomheder og organisationer:

- Oplevelser skaber en unik mulighed for differentiering.
- Oplevelser giver mulighed for at nå nye målgrupper og nye markeder for derigennem at sikre fortsat udvikling og innovation.
- Kommunikation og formidling gennem oplevelser overrasker og skaber fælles platform og sikrer eksklusiv kommunikation med målgruppen.
- Oplevelser etablerer og understøtter gode relationer mellem kunde og virksomhed.
- Gode oplevelser er den bedste PR man kan få (word of mouth).
- Forbrugerne prioriterer oplevelser, også i økonomisk stramme tider.
- Oplevelser styrker virksomhedens image og kundernes loyalitet.
- Oplevelser gør virksomheden mere attraktiv for medarbejderne.

## Oplevelsesbaseret forretningsudvikling

Oplevelsesøkonomi er en disciplin, som det er vigtigt at virksomheder arbejder strategisk og forretningsorienteret med. Når I, i jeres virksomhed, arbejder med oplevelsesøkonomi, giver det nye muligheder for at tænke nyt og tilføre værdi. Oplevelser har et meget stort potentiale i forhold til innovation af produkter, processer, koncepter og service,

#### DET SIGER VIRKSOMHEDERNE AT DET STRATEGISKE ARBEJDE MED OPLEVELSER HAR TILFØRT:

- Fået større indsigt i de markedsmæssige muligheder i oplevelsesøkonomien.
- Kortlagt deres "oplevelses-DNA".
- Udviklet og udvalgt en oplevelsesidé til at optimere egen forretning.
- Lavet en konkret plan for idéens realisering.
- Lært at sælge egne idéer præcist over for kunder, investorer og kollegaer.
- Fået professionel feedback på idéen.
- Opbygget værdifuldt netværk med andre virksomheder, der også brænder for "den gode kundeoplevelse".

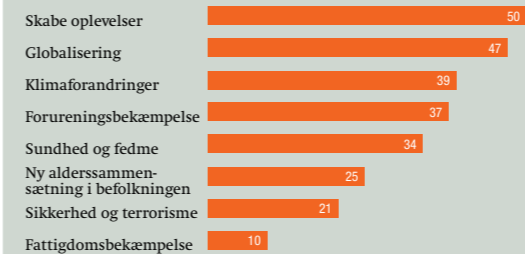
i forhold til at udvikle nye forretningsområder og forretningsmodeller og i forhold til at understøtte udviklingen i erhvervslivet. Derfor kan virksomheder med stor fordel opbygge og pleje arbejdet med oplevelsesøkonomi på lige fod med deres øvrige udviklings- og optimeringsstrategier og aktiviteter.

Virksomheder der udnytter og integrerer oplevelser i deres forretning styrker deres image og øger deres evne til at trænge ind på nye markeder. Dermed kan oplevelser være med til at øge profitten og tiltrække nye kunder og medarbejdere. Gode oplevelser giver generelt mere loyale kunder, der også er villige til at betale for produkter og ydelser. Endelig er oplevelser effektive til at skabe fordele for mange typer af (små og mellemstore) virksomheder,

#### Gode erfaringer fra praksis

I GRO-projektet har vi gennemført en lang række innovationsforløb med virksomheder fra Region Sjælland. Vi har klædt virksomhederne på til at arbejde strategisk med at skabe oplevelser med mere værdi for kunderne. Det handler om at skabe værdi på forskellige områder fra helt nye koncepter og organisationsudvikling til blandt andet forbedret service og udvikling af innovative produkter med høj oplevelsesværdi.

#### Oplevelser skaber ny forretning Drivkraften for nye forretningsområder og radikal innovation



Oversigt fra Gallup og Erhvervs- og Byggestyrelsens rapport fra 2008, der viser at oplevelser er den vigtigste drivkraft til innovation og forretningsudvikling foran blandt andet globalisering og klimaforandringer.

Vi har i vores innovationsforløb set mange eksempler på, at virksomhederne har styrket deres innovationskapacitet betydeligt. Alle virksomheder fra vores vækstgruppeforløb har fået ny inspiration og flere konkrete idéer til, hvordan de også fremadrettet kan arbejde strategisk med kundeoplevelsen på måder, der styrker deres brand, giver flere loyale kunder og øger omsætningen.

Erhvervs- og Byggestyrelsen gennemførte i 2008 analysen "Vækst via oplevelser" om oplevelsesøkonomi. Den handler om danske virksomheders brug af oplevelser i forretningsudvikling og innovation. Rapporten konkluderer blandt andet, at oplevelser er den vigtigste drivkraft for radikal innovation og for at udvikle nye forretningsområder i hele erhvervslivet.

#### Nytænkning kræver nye øjne

Når I arbejder med oplevelsesøkonomi i jeres virksomhed, er det vigtigt at I løbende fornyer jer og tænker i nye baner. Derfor er det essentielt, at I internt har støtte til innovationsprocesserne. Den interne støtte er specielt vigtig hvis I ikke primært er en oplevelsesvirksomhed, men bruger oplevelsesdimensionen til at nytænke dele af eller hele jeres forretning til at tilføre virksomheden betydelig værdi.

#### FORRETNINGSUDVIKLING KRÆVER AT I SLIPPER VANETÆNKNINGEN

Albert Einstein har sagt: *"Problemer kan ikke løses med samme niveau af tænkning, der skabte dem."*

At bruge oplevelsesbaseret innovation til at udvikle jeres virksomhed er netop en måde at flytte jeres perspektiv fra et "indefra og ud-perspektiv" til et "udefra og ind-perspektiv". Det betyder i praksis, at I får mulighed for at se nye udviklingsmuligheder.

Det fungerer godt for mange virksomheder at lade en eller flere kompetente og egnede facilitatorer være katalysatorer, der driver innovationsprocessen sammen med villige deltagere fra virksomheden. Facilitatorens rolle er at sikre fremdrift ved blandt andet at sætte deadlines, udfordre vanetænkningen og stille relevante opgaver og udfordringer, der udvikler og kvalificerer virksomhederne og deres idéer.

Innovationsprocesser medfører, at virksomheder arbejder med nye områder på nye måder samtidig med, at de får en masse ny viden at forholde sig til. Det kan give en høj grad af usikkerhed, og derfor skal facilitatoren være opmærksom på og have forståelse for, at de menneskelige kompetencer er ekstremt vigtige i arbejdet med virksomheder – i forhold til dem, der normalt ikke arbejder med innovation.

# Oplevelsesbaseret innovation

Strategisk arbejde med oplevelser kan gøre en stor forskel for en virksomhed. Det kan ændre hele organisationens opbygning og måde at agere på, få indflydelse på potentialer og valg af markeder og målgrupper samt åbne op for helt nye værditilbud.

Innovationen handler om at udvikle nye eller forbedre eksisterende oplevelser i tilknytning til:

- Produkter eller ydelser.
- Processer som nye måder at skabe eller levere oplevelsesprodukter og ydelser på.
- Nye målgrupper, markeder og markedsføringsmetoder.
- Forretningspraksis eller organisatoriske setups som oplevelsesbaseret forretningsmodel.

Der er grader af nyhedsværdi i disse typer oplevelsesinnovation – fra mindre forbedringer som "at gøre hvad vi gør, men bedre" til "nyt for firmaet" og frem til mere radikale innovationer som "nyt på markedet".

#### En innovationsmetode

GRO har udviklet en metode til oplevelsesbaseret innovation på baggrund af erfaringerne fra de to

#### DET STRATEGISKE ARBEJDE GAV MERE PASSION

Ejeren af et gartneri fandt ved at deltage i et forløb i GRO-regi ud af, at det vigtigste var hende selv og hendes viden og passion. Derfor ansatte hun medarbejdere til basisfunktionerne, og står nu selv for at udvikle workshops og kurser, skrive bøger med mere. Alt sammen arbejdsopgaver, der bringer hendes viden og passion i spil på nye måder.

projekter "Nye veje til vækst" (afsluttet 2011 i Region Midtjylland) og GRO-projektet (afsluttet 2014 i Region Sjælland). I alt har mellem 100 og 150 virksomheder i en række vækstgruppeforløb arbejdet strategisk med at udvikle og implementere idéer til oplevelsesbaseret innovation og forretningsudvikling i deres virksomhed.



GROs OI-model

Metoden har tre fokusområder, som kan hjælpe jeres virksomhed med at fokusere arbejdet med at udvikle idéer til oplevelsesbaseret innovation og forretningsudvikling:

1. **Virksomhed:** Hvor er jeres potentiale?
2. **Oplevelse:** Hvad er jeres særpræg?
3. **Implementering:** Hvordan kommer I videre?

### OI-modellen

En innovationsproces er sjældent en lineær fremadskridende proces, men typisk en cyklisk proces, der på et eller alle trin kan indebære, at man vender tilbage til et tidligere trin for at vurdere idéen eller måske give den en helt anden retning eller profil.

GRO har udviklet en model for en god proces omkring oplevelsesinnovation – ”OI-modellen”. OI-modellen adskiller sig fra en del andre innovationsmodeller og -metoder ved at ”følge idéen til dørs”. Udvikling af både pitch, handlingsplan og eventuel gennemførelse af kundemødet har afgørende betydning for, om innovationen bliver implementeret succesfuldt, og at idéen bliver tilpasset markedet.



#### 1. Den totale oplevelse:

- Hvad er den totale oplevelse vi vil give vores kunder?

#### 2. Virksomhedens historie:

- Hvad er historien om os?
- Hvad siger historien om os?

#### 3. Kundesegmentet:

- Hvem er vores kunder?
- Hvad er kundernes behov?

#### 4. One-word-experience:

- Hvilke centrale ord (maksimum 3) beskriver vores virksomhed?

#### 5. Kompetencer:

- Hvad karakteriserer vores medarbejdere?
- Hvad er medarbejderne gode til?

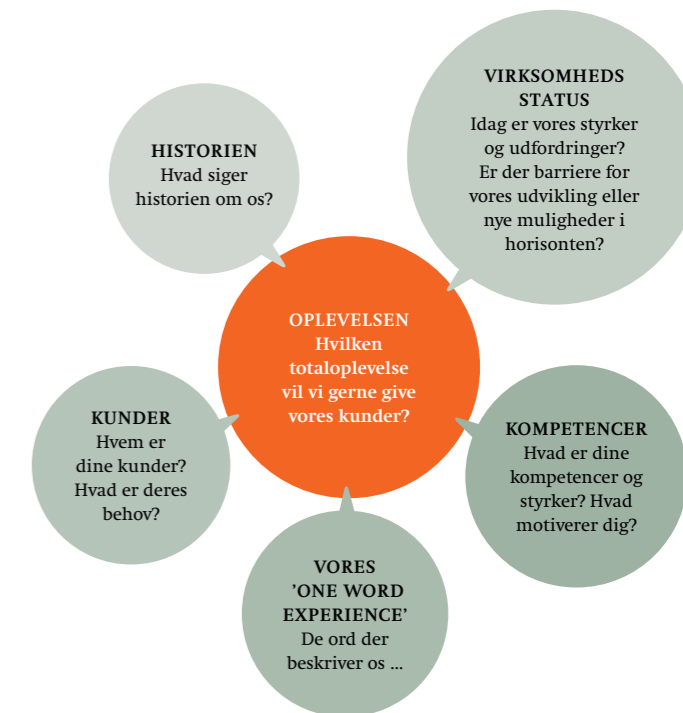
#### 6. Kerneydelser:

- Hvad sælger vi?
- Hvordan skaber vi værdi?

Spørgsmål til fase 1. Udviklet af Jeppe Kellers i projektet 'Nye veje til vækst'.

### Fase 1: Idégenerering

For at skabe oplevelsesbaseret innovation handler det første skridt om at forstå virksomhedens oplevelses-DNA. Vi bruger betegnelsen DNA metaforisk om virksomhedens grundlæggende og karakteristiske oplevelsesbaserede egenskaber. Det vil sige visionen, værdierne og formålet, der binder jeres virksomhed sammen. Oplevelses-DNA er for eksempel når jeres virksomhed bruger egen historie som storytelling til at generere en oplevelse.



Oplevelses-DNA. Når man fx bruger virksomhedens historie som storytelling til at generere en oplevelse.



Når I undersøger jeres oplevelses-DNA kan I generere nye idéer til oplevelser. I kan også blive nødt til at anerkende begrænsninger eller udfordringer i jeres DNA, når I undersøger nye måder at anvende oplevelsesbaseret innovation på. Det er nemlig afgørende at skabe autentiske oplevelser, der er i overensstemmelse med jeres DNA.

Som spørgeguide kan I bruge "DNA-arket", som er udviklet af Jeppe Keller og præsenteret til venstre på side 15.

### Fase 2: Idéudvælgelse

Den anden fase handler om at sætte sig i kundens sted. Fasen tager det perspektiv, at kundeoplevelsen bliver opbygget over en længere periode og starter før og slutter efter forbruget af en oplevelse. Under kundens rejse altså totaloplevelsen opstår mange berøringspunkter mellem kunden og virksomheden. Hvert berøringspunkt er en oplevelse, som I skal designe og bestyre omhyggeligt. Forskning viser, at innovation finder sted på hvert af disse berøringspunkter i samspil med den totale kundeoplevelse.

En måde at beskrive kundeoplevelsen på er at kortlægge kundens rejse før, under og efter en oplevelse. Når I kortlægger de forskellige berøringspunkter, I har med jeres kunder og beskriver, hvad de sandsynligvis vil opleve på hvert trin, er I i gang med at udvikle idéer til at nye eller forbedrede kundeoplevelser.

#### Øvelse 1 - kortlægning:

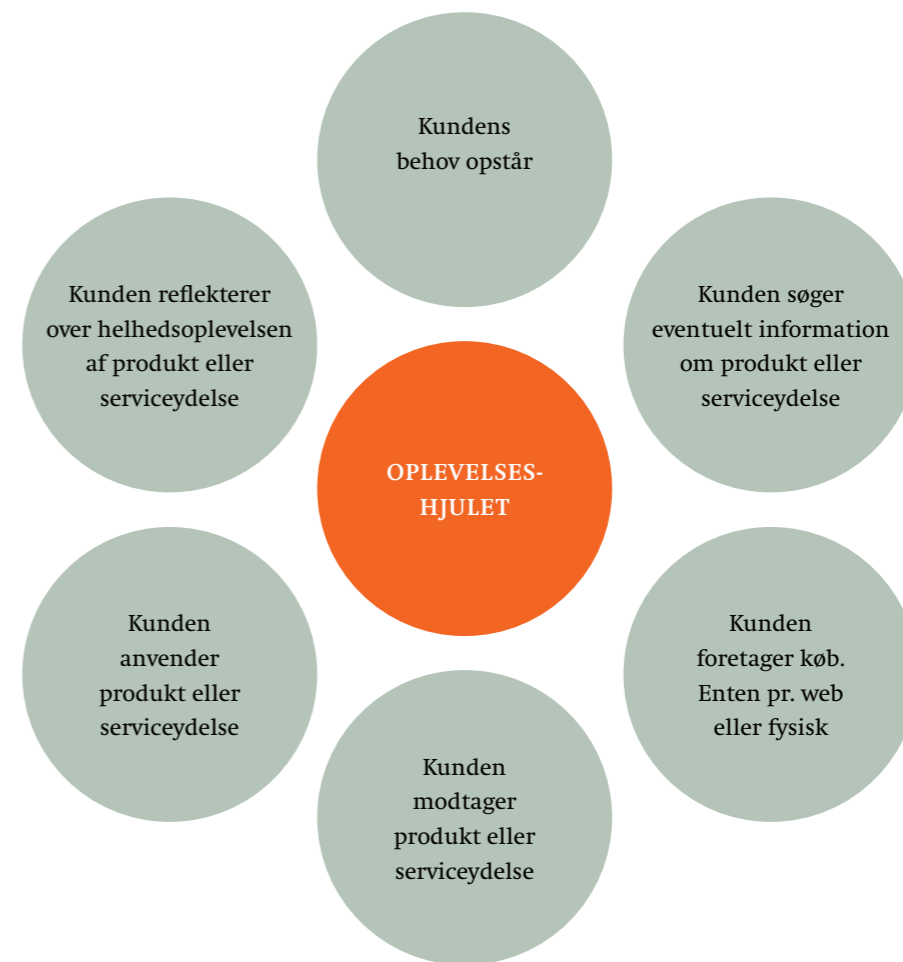
- Kortlæg de forskellige berøringspunkter en potentiel kunde vil have med jer på nuværende tidspunkt.
- Ethvert berøringspunkt mellem virksomheden og kunden skal identificeres.
- Slut øvelsen med at notere nye idéer til fremtidige kundeoplevelser.

#### Øvelse 2 - idéudvælgelse:

Vælg og beskriv en idé i henhold til følgende spørgsmål:

- Stemmer idéen overens med virksomhedens oplevelses-DNA?
- Hvad er de potentielle berøringspunkter?
- Imødekommer idéen kundernes behov?
- Brænder vi for idéen?
- Er idéen realistisk i forhold til tid og ressourcer?

*Øvelser og spørgsmål i fase 2.*



*Oplevelses-hjulet. Hvis ikke kundens forventninger til produktet bliver indfriet i det enkelte berøringspunkt, vil kunden muligvis søge andre muligheder. Dermed udebliver både den enkelte handel og en mulig positiv ambassadør for virksomheden forsvinder.*

### Fase 3: Idéudvikling

Med afsæt i de tidligere to faser skal I nu i gang med at udvikle idéer, som I kan omsætte til forretning. Overgangen fra idé til forretning tager udgangspunkt i udviklingen af en oplevelsesbaseret forretningsmodel, der beskriver baggrunden for, hvordan en virksomhed skaber værdi for sine kunder og derigennem også for sig selv. En forretningsmodel skal kommunikere en klar vision for, hvordan en idé kan omsættes til forretning.

Vi har tilpasset en oplevelsesbaseret forretningsmodel efter Osterwalder og Pigneurs model fra 2010, der er et nyttigt redskab til at gøre nye idéer mere konkrete og give et grundlæggende indtryk af, om den nye idé er levedygtig. De syv punkter giver en ramme for udvikling, evaluering og realisering af nye idéer.

PARTNERE	RESSOURCER	VÆRDI / DNA	KOMMUNIKATIONS KANALER	KUNDER
Hvilke samarbejds-partnere har vi pt? – til idé, produktion, distribution, salg, marketing, økonomisk hjælp osv.	Hvilke ressourcer og kompetencer har vi? – materialer, maskiner, mennesker, viden etc.	Hvilken værdi skal vores idé skabe for kunderne? Hvad er det unikke og specielle ved vores idé? Hvor ligger kvaliteten i idéen?	Hvordan når vi kunderne? Hvordan fanger vi deres opmærksomhed? Hvilke kanaler skal vi benytte?	Hvem er vores 'ønske'kunder i forhold til den nye idé? – geografisk, fakta (køn, alder, beskæftigelse), interesser osv.
<b>OMKOSTNINGSSTRUKTURER</b> Hvilke udgifter har vi med den nye idé? – løn, nye produkter, nye metoder, nye maskiner og processer, nye materialer osv.		<b>INDTÆGTSSTRØMME</b> Hvordan får vi tjent penge til idéen?		

Forretningsmodel tilpasset Osterwald og Pigneurs model fra 2010.

### Fase 4: Idémodning og konkretisering

Idéen skal gøres klar til at møde virkeligheden. En måde at gøre det på er at udvikle en detaljeret handlingsplan. Jo mere detaljerede I er, jo mere effektivt bliver det for jer at bruge den som styringsredskab. Det er også vigtigt at I som virksomhed bliver klar til at præsentere og lærer at pitche jeres idé eksternt. Det kan I gøre ved at udforme en præsentation af idéen og adressere dens udfordringer, styrker og svagheder samt udfolde forretningspotentiale, målgruppe(r) og idéens faktuelle og oplevede værdi for den relevante målgruppe.

Det er vores erfaring, at værdien af en præsentation bliver mangedoblet, hvis I har mulighed for at præsentere de udviklede idéer over for en gruppe af eksperter. I GRO-regi har eksperterne typisk været et panel med forskere inden for oplevelsesøkonomi eller innovation, erhvervsfolk med stor faglig viden inden for eksempel detailhandel og produktion, og endelig har vi inviteret succesfulde iværksættere og konsulenter med speciale i finansiering til at være med.

Jeppe Keller har i projektet "Nye veje til vækst" udviklet "backcasting-modellen" til arbejdet med en handlingsplan.

I modellen starter virksomheden med at beskrive målet – det vil sige den fremtidige konkretisering og implementering af idéen. Herefter går den baglæns og beskriver de handlinger, der skal til for at komme i mål. Det er vigtigt at være så specifik og konkret som mulig og herunder eksplicitere, hvornår handlingen skal finde sted og hvem, der skal udføre den. Det indebærer ofte, at I kommer til at forholde jer til både milepæle, allokering af ressource og tovholdere, så I, i realiteten, udvikler en drejebog fra idémodning til og med implementeringen af innovationen.

## BACKCASTING

## VORES FREMTIDIGE MÅL

Vores mål er, at ...  
 Det opnår vi konkret ved (vores oplevelsesidé/koncept) ...

Backcasting-modellen. Jeppe Keller fra projektet 'Nye veje til vækst'. Del 1:3

## BACKCASTING

## VORES UD GANGSPUNKT (1/2 SWOT ... )

Hvad er vores styrker i forhold til realisering af idéen?

- 1)
- 2)
- 3)
- 4)
- 5)

Konsekvenser af dette?

- 1)
- 2)
- 3)
- 4)
- 5)

Hvad er vores svagheder i forhold til realisering af idéen?

- 1)
- 2)
- 3)
- 4)
- 5)

Konsekvenser af dette?1)

- 2)
- 3)
- 4)
- 5)

Backcasting-modellen. Jeppe Keller fra projektet 'Nye veje til vækst'. Del 2:3

## Fase 5: Realitetstjek

Idéen bliver afprøvet af kunden i virkeligheden i et setup som en form for "kundemøde". Her præsenterer og eventuelt viser og afprøver I jeres færdige idé eller koncept over for en gruppe af relevante kunder. I mødet med kunderne kan I relativt tidligt i innovationsprocessen inden I har investeret mange penge i udvikling af produkter og lignende afgøre om der rent faktisk er et marked for idéen.

Hvis nuværende eller potentielle kunder ikke er interesserede i den nye idé til et produkt eller en service, kan I være bedre stillet ved at skrinlægge idéen og undgå at bruge mange ressourcer på at vir-

keliggøre idéen. Et alternativ til at forkaste idéen er at gennemgå innovationsprocessen endnu en gang. Denne gang med en række "benspænd" i processen i forhold til at udvikle og kvalificere udviklingen.

Kundemøder kan være ansigt til ansigt, virtuelle eller eventuelt foregå over telefon eller mail. Formen kan være et interview eller en uformel snak med flere udvalgte kunder, eller det kan være en afprøvelse af prototyper over for udvalgte kundegrupper.

## BACKCASTING / HANDLEPLAN

NU	...	4	3	2	1	MÅL
<b>HANDLINGER</b> Hvilke handlinger skal gennemføres for at vi når vores mål?						
<b>TID</b> Hvornår skal handlingen gennemføres (deadlines)?						
<b>ANSVAR</b> Hvem er ansvarlig for at handlingen gennemføres?						



Backcasting-modellen. Jeppe Keller fra projektet 'Nye veje til vækst'. Del 3:3

## Spørgeguide til opstart

Nedenfor er en spørgeguide, som vi har bygget op omkring de tre fokusområder fra metoden til oplevelsesbaseret innovation. I kan lige som deltagerne på GROs workshops komme godt fra start med jeres arbejde omkring oplevelsesdimensionen ved at besvare spørgsmålene.

### Hvad er virksomhedens potentiale?

Læg ud med på et mere generelt plan at sætte fokus på de oplevelser, som I ønsker at give jeres kunder. Ved at sætte fokus på virksomheden får I øje på nye muligheder for oplevelsesbaseret innovation samt eventuelle begrænsninger og udfordringer i forhold til at levere autentiske oplevelser. Hav både fokus på de materielle og ikke mindst de immaterielle oplevelser i besvarelsenerne:

- Hvad er virksomhedens vigtigste opgave og mening?
- Hvad er virksomhedens historie (fortællinger)?
- Hvad er virksomhedens kompetencer?
- Hvad kendetegner virksomhedens ansatte?
- Hvad er virksomheden god til?
- Hvilken totaloplevelse ønsker virksomhedens at skabe?

### Hvad er virksomhedens særpræg?

Det er vigtigt at vide, hvordan jeres kunder oplever jeres virksomhed, produkter og ydelser, herunder information, bestilling, ventetid, levering, emballage, anvendelse, service og markedsføring:

- Hvem er kunderne/målgruppen?
- Hvad er deres behov?
- Hvad oplever kunderne som vores kerneydelser (hvad sælger vi)?
- Hvad er vores produkter særlig kendt for?
- Hvilke oplevelser giver virksomheden, produkterne og ydelserne kunderne?

### HVORDAN OPLEVER VIRKSOMHEDEN KUNDERNE?

Foretag en intern kvalitativ spørgeundersøgelse, hvor I spørger udvalgte eller alle medarbejdere i virksomheden gerne fra forskellige afdelinger – hvad de mener om kunderne.

### HVAD MENER KUNDERNE SELV?

Foretag en kvalitativ brugerundersøgelse blandt jeres kunder. Undersøgelsen kan foregå som alt fra simple spørgsmål i en mail til en mere formel undersøgelse. Lav derefter en profil på, hvad der karakteriserer jeres idealkunde i forhold til de materielle og immaterielle oplevelser I har sat ord på under besvarelsen omkring virksomhedens potentiale.

### ER DER UOVERENSSTEMMELSER MELLEM VIRKSOMHEDENS OG KUNDERNES BESVARELSER?

Forklar eventuelle uoverensstemmelser med fokus på hvor I møder jeres kunder, og hvor de møder jer før, under og efter oplevelsen med jer og produktet. Kan uoverensstemmelser eventuelt skyldes, at jeres produkter ikke bliver købt af jeres idealkunde?

*Sørg for at der både kommer interne og eksterne øjne på virksomhedens særpræg.*

### Hvordan implementerer vi vores idéer?

Ud fra jeres besvarelser på spørgsmålene om virksomhedens potentiale og særpræg skal I nu til konkret at arbejde med at udvikle idéen. I kan klæde jer godt på til opgaven ved at besvare følgende spørgsmål:

### Vurder oplevelsesprofilen:

- Er den original?
- Passer oplevelsen til kundernes værdier?
- Opfylder den et eksisterende kundebehov eller skaber den et nyt?
- Vil kunderne opfatte oplevelsen som en naturlig del af produktet eller som påklistret?
- Er den i harmoni med firmaets traditioner og værdier?
- Hvordan vil vi fokusere kundens opmærksomhed på oplevelsen?
- Hvilke forudsætninger og eventuel læring kræver idéen hos modtageren?
- Findes der brugbare erfaringer med lignende idéer fra andre firmaer?

### Beskriv jeres måde at arbejde på:

- Hvilken rolle giver vi oplevelser, når vi udvikler et nyt produkt eller en ny ydelse?
- Hvornår kommer oplevelsesdimensionen ind i processen med at udvikle et nyt produkt?
- Hvilke ressourcer er nødvendige for at idéen kan blive udviklet til et rentabelt produkt og leve i firmaet?
- Er det nødvendigt at forbedre idéudvikling på det organisatoriske plan eller andre måder?
- Hvordan vil vi afprøve idéen?

# Supplerende litteratur

Boswijk, A., Thijssen, J. P. T., og Peelen, E. (2005). A new perspective on the experience economy: meaningful experiences. The European Centre for the Experience Economy: The Netherlands

Csikszentmihalyi, M. (2002). Flow. London. Rider

Jantzen C. og Jensen J.F. (2006). Oplevelser: koblinger og transformationer. Aalborg Universitetsforlag (ExCITE, Vol. 1)

Jantzen, C., og Vetner, M. (2007). Design for en affektiv økonomi. I Jantzen, C., og Rasmussen, T. A. (red.), Oplevelsesøkonomi. (s. 201-218). Aalborg: Aalborg Universitetsforlag. (ExCITE, Vol. 2).

Jantzen, C., Vetner, M. og Bouchet J. (2011). Oplevelsesdesign tilrettelæggelse af unikke oplevelseskoncepter. Samfundslitteratur

Kale, S.H., Pentecost, R.D. og Zlatevska, N. (2010). Designing and delivering compelling experiences. International Journal of Event and Festival Management, Vol. 1 No. 2, 2010, pp. 148-159

Lund, J.M., Porse Nielsen, A., Goldschmidt, L., Dahl, H., og Martinsen, T. (2005). Følelsesfabrikken: oplevelsesøkonomi på dansk. Børsen.

Lyck, L. (2008). Service- og Oplevelsesøkonomi i teori og praksis. Academica, Århus

Merit S. og Nielsen T. (2006) Vinderkoncepter, brugerdrevet innovation og forretningsudvikling. Børsens forlag

Mossberg L. (2003). Att skapa upplevelser – från ok til wow. Studenterlitteratur

Mossberg, L. og Nissen J. E. (2007) Storytelling Marknadsføring I oplevelseindustri. Studentlitteratur.

Osterwalder, A., og Pigneur, Y. (2010). Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. Wiley.

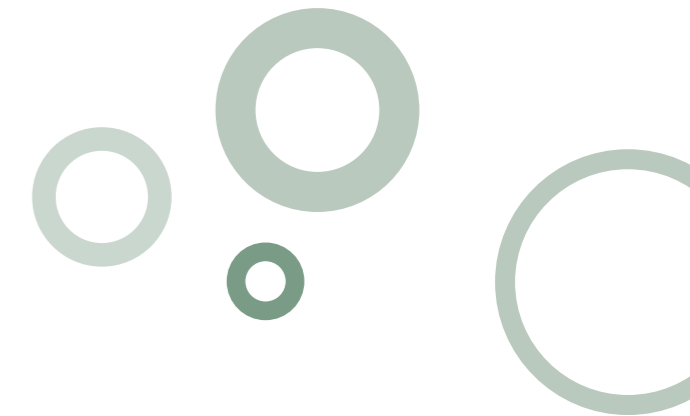
Pine, B.J. og Gilmore, J.H. (1999). The Experience Economy. Work is Theatre and Every Business a Stage. Boston, MA: Harvard Business School Press

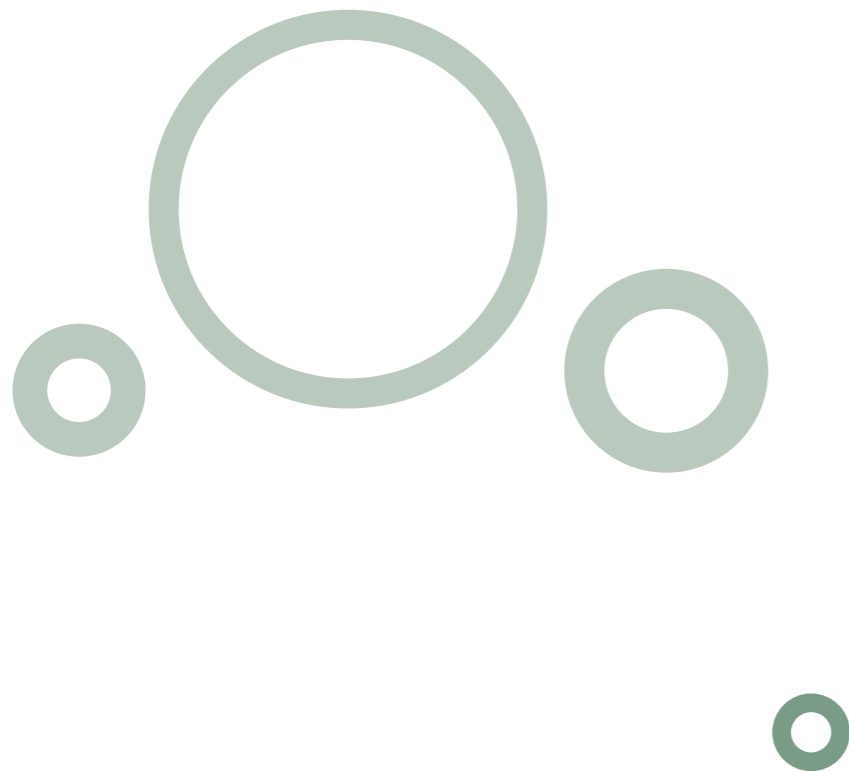
Pine, B.J. og Gilmore, J.H. (2007). What consumers really want Authenticity. Boston, MA: Harvard Business School Press

Schmitt, B.H. (1999). Experiential Marketing: How to Get Customers to SENSE, FEEL, ACT, and RELATE to your Company and Brands. The Free Press: New York.

Sundbo, J. og Hagedorn-Rasmussen, P. (2008). The backstaging of experience production. I: Sundbo, J. og Darmer, P. (red.), Creating experiences in the experience economy. Cheltenham: Edward Elgar

Tarssanen, S., og Kylänen, M. (2007). A theoretical model for producing experiences – A touristic perspective. I: Kylänen, M. (red.). Articles on Experiences 2. Lapland Centre of Expertise for the Experience Industry. Rovaniemi, 134-154





Du kan rekvirere flere gratis eksemplarer af denne bog hos den GRO-partner, der står nævnt som forfatter på bagsiden. Alle bøger i serien kan bestilles eller downloades her:  
**Grønt Center, Maribovej 9, 4960 Holeby**  
**W [greencenter.dk](http://greencenter.dk) / E [mail@greencenter.dk](mailto:mail@greencenter.dk) / T 54 60 70 00**

## De fem håndbøger i serien

### Action learning – Nye kompetencer skaber innovation

Bogen omhandler Action learning – en praksisorienteret læringsmetode til innovationsprocesser, hvor kursister aktivt handler på hverdagens udfordringer, samtidig med at de reflekterer og danner deres egne erfaringer undervejs. GROs kurser og workshops har både handlet om at skabe nye forretninger og samarbejder for virksomheder og om at klæde offentlige institutioner på til at levere nye og sundere madoplevelser. Fælles for alle forløb er, at kursisternes kernekompetencer er blevet suppleret med nye kompetencer inden for bl.a. markedsføring, distribution og kundeoplevelser. Vi mener det er her mulighederne for at skabe innovation skal findes.

### Det kreative fødevarerlaboratorium – Gode forløb med produktinnovation

Bogen opridsrer erfaringer med innovation i produktudvikling til producenter og andre, der har interesse i at udvikle nye og optimere eksisterende fødevarerprodukter. Vi anbefaler gode processer og nemt tilgængelige teorier og giver eksempler fra praksis – alt sammen med relation til arbejdet i Det Kreative Fødevarerlaboratorium på Grønt Center. Vores innovationsmodel går hele vejen fra at kortlægge markedet til at beskrive det produkt, der skal sættes i produktion. Afsættet er helt nye produkter, hvor man starter fra bunden med at skabe selve opskriften – men modellen kan også bruges til at udvikle afledte produkter og optimere produkter, der allerede er på markedet.

### Branding – Fælles brandingstrategi for fødevarerhvervet i Region Sjælland

Med afsæt i fremtids- og vækstmuligheder beskriver bogen de erfaringer og muligheder, der er i forhold til at finde en fælles brandingplatform for fødevarerhvervet i Region Sjælland. Brandet skal være med til at udvikle forretningen for regionale produkter og koncepter på en måde, så flere sunde, velsmagende og bæredygtige regionale fødevarer og måltider bliver tilgængelige for borgere, institutioner og virksomheder i og uden for regionen. I bogen definerer vi vores måde at bruge brandingbegrebet på, og præsenterer og tester tre forskellige scenarier for branding af regionens fødevarer og anbefaler strategien "smag-oplevels-opdag".

### Udvikling og markedsføring af madoplevelser – Om at give turister det, de efterspørger

Bogen redegør for erfaringer med at udvikle og markedsføre madoplevelser. Indholdet er målrettet til virksomheder, organisationer og uddannelsesinstitutioner, der arbejder med fødevarer, gastronomi og turisme. Andre med interesse i at udvikle og markedsføre fødevarerrelaterede oplevelser – gerne på tværs af faggrupper – kan også blive inspireret. Med den regionale restaurantkonkurrence "Local Cooking" som case, kommer vi rundt om arbejdet med effektiv markedsføring - fra den gode idé til nye oplevelser og videre til event management og storytelling om mad og steder.

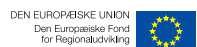
### Oplevelsesbaseret innovation – En guide til strategisk arbejde med kundeoplevelser

Via erfaringer fra virksomhedsnære innovationsforløb giver bogen en introduktion til oplevelsesbaseret innovation og forretningsudvikling. Vi beskriver hvordan virksomheder kan nytænke deres forretning, hvis de arbejder strategisk med oplevelsesbaseret innovation. Det gælder også virksomheder, der ikke primært er oplevelsesvirksomheder. Bogen præsenterer værktøjer og metoder, som kan bruges til at udvikle og understøtte innovationsprocesser – fra den spæde idé til praksis. Den viser gevinsterne ved at involvere og få støtte fra eksterne aktører, så man slipper fri af vanetænkning og får øje på nye udviklingspotentialer.

Udgiver: GRO grønne regionale madoplevelser / Fotos: Ricky Molloy, Østdansk Turisme  
Redaktion & grafisk design: Toft & Tingkov / Tryk: Kandrup Bogtrykkeri / Oplag: 1000 stk.

Kontaktoplysninger:

Roskilde Universitet, CBIT, Universitetsvej 1, Postboks 260, 4000 Roskilde / W [www.ruc.dk](http://www.ruc.dk) / E [ruc@ruc.dk](mailto:ruc@ruc.dk) / T 46 74 20 00



Vi investerer i din fremtid