

Digital forretningsmodellinnovasjon: Filmfestival i endring (F)

Sammendrag

Publikum besøker filmfestivaler, alene eller sammen med andre mennesker, fordi de gir verdifulle opplevelser. Uansett motiver for å delta på en filmfestival er tilstedeværelsen avgjørende for øyeblikksopplevelsen. Digitalisering samt siste års pandemi har vist oss at denne tilstedeværelsen kan være digital så vel som fysisk. Nye, innovative teknologiløsninger kan hjelpe bedrifter og reisemål til å tilrettelegge for stadig bedre festivalopplevelser – både i tider med nedstenging og i normale tider – avhengig av kundenes interesser, behov og ønsker. Ulike kundegrupper verdsetter film forskjellig, og de opptrer ulikt før, under og etter en filmfestival. Ved å studere festivaldeltakere og deres følelser og behov før, under og etter festivalen, kan en skaffe til veie kunnskap for å tilrettelegge for verdimeessig sterkere opplevelser for de forskjellige deltakerne – også før og etter selve øyeblikksopplevelsen finner sted. Spesielt viser artikkelen hvordan digital teknologi (helt eller delvis) kan benyttes for å tilrettelegge for økt opplevelsesverdi for deltakerne – både når kriser oppstår, og i mer normale tider. Gjennom segmentering og digitale/hybride løsninger er hensikten også å peke på muligheter for å sikre attraktive og lønnsomme filmopplevelser.

Introduksjon

Covid-19-pandemien har skapt store utfordringer for myndigheter, samfunn og bedrifter over hele verden (Clark et al., 2020). Pandemien påvirker næringer på forskjellige måter. Noen næringer opplever mindre konsekvenser, mens andre, særlig opplevelsesbaserte næringer, gjennomgår store økonomiske utfordringer (Baum & Hai, 2020; Næringslivets Hovedorganisasjon, 2021). Denne situasjonen gir særlig store negative konsekvenser for opplevelsesbaserte næringer, da det ikke er mulig å erstatte tapt inntekt fra billettsalg eller tomme hotellrom. Denne typen næringer søker derfor etter nye måter å engasjere kunder på gjennom teknologisk innovasjon (Tscheu & Buhalis, 2016).

Denne artikkelen ser nærmere på hvordan kulturarrangementer som en filmfestival som arrangeres ei uke i året, kan bli mer innovative og lønnsomme gjennom digitalisering (heldigitale eller delvis digitale, hybride, verdiforslag) ved å utvide og styrke den kulturelle opplevelsen før, under og etter selve arrangementet. Artikkelen gir eksempler på hvordan festivaler kan gi et bedre tilbud til deltakerne – både når kriser oppstår, og i mer normale tider. Gjennom segmentering og digitale/hybride løsninger er hensikten også å peke på muligheter for å sikre økonomisk bærekraft.



Nina K. Prebensen, ph.d., er professor og visedekan for forskning ved Universitetet i Sørøst-Norge. Hun har redigert bøker og publisert artikler i diverse tidsskrifter innen turisme og markedsføring. Hennes forskning fremhever spesielt turistbeslutninger og opplevelsesprosesser, hvor samskaping av verdi for verter og gjester er i fokus. For tiden jobber hun med et prosjekt som omhandler brukeropplevelse i turisme ved bruk av nettplattformer.

Opplevelsesbaserte næringer

Interaksjon og samskaping av verdier (value co-creation) mellom mennesker er grundig beskrevet i litteraturen, eksempelvis ved tjenstedominant logikk (Vargo & Lusch, 2004; 2008). Dette forskningsperspektivet fremstiller forbrukerkunnskap som en viktig ressurs for verdiskaping i øyeblikksopplevelser (e.g. Prebensen et al., 2013). Til tross for økende interesse for kundeopplevelser og samhandling mellom mennesker, og for digitale løsninger og plattformer innen forbrukeratferd (interaksjoner mellom mennesker og teknologi), er det fremdeles behov for ny teoretisk og praktisk kunnskap for å forstå digitale brukeropplevelser i situasjoner der selve opplevelsprosessen (nyttelse fremfor nytte) er sentral. Denne kunnskapen vil belyse nye måter å tilby eksisterende og nye filmopplevelser på til nye og eksisterende kundegrupper. Digitale og hybride løsninger vil kunne tilby kundene nye plattformer for positive brukeropplevelser – særlig i opplevelseskontekster der nytelse og læring er vesentlig.

Tjenestenæringene og opplevelsesbaserte næringer har en del fellestrekk (Lovelock & Patterson, 2015): De er tradisjonelt immaterielle (ikke konkrete), de kan ikke lagres, de varierer fra gang til gang, og de er ofte realisert i møtet mellom produsent og konsument. Likevel er det viktige forskjeller mellom tradisjonelle tjenester og opplevelser. Hovedforskjellen er at tjenester kjøpes fordi forbrukeren ikke kan, ikke vil eller ikke har tid til å gjennomføre tjenesten selv, mens opplevelser kjøpes fordi forbrukeren ønsker å være til stede og delta i samskapingen av disse (Prebensen et al., 2017, s. 2). Mennesker søker opplevelser i all hovedsak for å fylle hedonistiske behov (så som glede og nytelse) og eudaimoniske behov (oppleve og lære noe nytt) (Prebensen et al., 2013; Williams & Soutar, 2009).

Nedstengingen som en konsekvens av pandemien har bidratt til at opplevelsesbedrifter har tilrettelagt mer for digitale løsninger og på den måten endret sine forretningsmodeller (Amit & Zott, 2012). For eksempel har filmfestivaler tilbudt heldigitale og hybride løsninger for kundene sine. Filmfestivalene har på denne måten utvidet sitt opplevelsestilbud ved hjelp av digitale løsninger (Rossman & Duerden, 2019) og dermed bidratt til opplevelsesverdi for kundene og gitt nye inntektsmuligheter for arrangementet selv.

Lojale festivaldeltakere kan oppleve dette som positivt i og med at det er den eneste muligheten for å delta på filmfestivaler under nedstenging. Noen kunder kan derimot reagere negativt og til og med endre atferd, eksempelvis bytte til konkurrerende arrangementer eller plattformer. For å beholde lojale festivaldeltakere vil det være hensiktsmessig å tilrettelegge og tilby skreddersydde løsninger for ulike kundegrupper i definerte situasjoner. En segmenteringsstrategi knyttet til ulike situasjoner og kundebehov kan i så måte fungere, eksempelvis ved å tilby tradisjonelle festivaler i



Michael Burmester, dr.philos., er professor i ergonomi og brukervennlighet ved Hochschule der Medien og professor II ved Universitetet i Sørøst-Norge (USN). Hans forskningsfokus er å utvikle menneskesenterte designmetodologier, slik at digitalteknologi ikke bare kan bli brukt til effektivitet, men også tilrettelegge for positive brukeropplevelser og bidra til velvære både i fritids- og arbeidskontekster.



Preben Weenås Aspvik, M.Sc., er vitenskapelig assistent ved UiT Norges arktiske universitet. Han har en mastergrad i informasjonssystemer fra Linnéuniversitetet og en bachelor i økonomi og administrasjon fra UiT Norges arktiske universitet.

normale situasjoner, digitale festivaler i krisesituasjoner og hybride løsninger som tiltrekker forskjellige segmenter gjennom hele året og i ulike situasjoner.

Krisehåndtering

Forskning på opplevelsesbaserte næringer viser at i krisetider kan det være hensiktsmessig å rette markedsføringen mot lokale forbrukere og redusere infrastrukturkostnader. Det er imidlertid statsstøtte som blir sett på som den viktigste faktoren for å overleve en krise i opplevelsesnæringen (Mansfeld, 1999). Til tross for at kriser oppstår brått og uventet, vil planlegging og forberedelser for slike situasjoner bidra til å redusere eventuelt skadeomfang. En kan for eksempel forberede alternative verdiforslag for eksisterende og nye kunder i normale situasjoner så vel som uventede situasjoner (Amit & Zott, 2012), det vil si utvikle nye forretningsmodeller.

Forretningsmodeller beskriver måten vi tjener penger på, og hvordan vi fremmer verdiforslag for kundesegmenter (Amit & Zott, 2012). Foss og Saebi (2017) peker i den sammenheng på muligheten for å styrke bedriftens posisjon i markedet. Bedrifter kan dermed komme tilbake til der de var før krisen, og til og med øke sin konkurransekraft gjennom å utvikle og satse på nye mulighetsområder.

Innovasjon i opplevelsesnæringer: digitalisering og brukeropplevelse

Innovasjon refererer til utvikling og implementering av nye ideer (Chesbrough, 2003) og innebærer nye måter å foreslå verdi til eksisterende og nye kundesegmenter på. Dermed endres forretningsmodellen (Zott et al., 2011; Rachinger et al., 2019). Utviklingen av nye, digitale forretningsmodeller kan forbedre konkurransesituasjonen til bedrifter (Legner et al., 2017; Parida et al., 2019) også i næringer som primært driver med oppmøtebaserte øyeblikksopplevelser.

Digital teknologi omfatter to sentrale begreper: brukervennlighet og brukeropplevelse. Brukervennlighet refererer gjerne til at det er enkelt å bruke og enkelt å lære. Men brukervennlighet har også en mer stabil og internasjonalt akseptert definisjon: «i hvilken grad et system, produkt, eller tjeneste kan bli brukt til å imøtekomme spesifiserte mål med en effektivitet og tilfredshet i en spesifisert brukskontekst» (International Organization of Standardization, 2018, s. 2). Når brukervennligheten er dårlig, vil dette bidra til en negativ brukeropplevelse. God brukervennlighet betyr imidlertid ikke nødvendigvis en positiv brukeropplevelse. Brukervennlighet er kun en hygienefaktor, og ikke en motivasjonsfaktor (Tuch et al., 2016).

Brukeropplevelser (user experience, UX) relatert til digital teknologi handler om den opplevde verdien (valens) som oppstår som følge av samhandlingen eller interaksjonen med produktet eller tjenesten (Hassenzahl, 2008). Ifølge Hassenzahl er positive brukeropplevelser en konsekvens av å oppfylle psykologiske behov (Hassenzahl et al., 2010). Det finnes flere typologier av psykologiske behov (e.g. Sheldon et al., 2001), så som inspirasjon, tilegnelse av kunnskap/kompetanse, tilhørighet, popularitet, selvrealisering (se nyere modell av Desmet & Fokkinga, 2020) (tabell 2). Negative brukeropplevelser relateres i stor grad til problemer knyttet til brukervennlighet (for oversikt over positive og negative brukeropplevelser, se Burmester et al., 2017).

Det finnes ulike tilnærminger til å designe teknologi for positive opplevelser. Disse er basert på teorier og modeller relatert til positiv psykologi: for eksempel positiv design (Desmet & Pohlmeier, 2013) og design for motivasjon, engasjement og velvære i digitale opplevelser (Calvo & Peters, 2014). Digital teknologi har i stor grad lyktes med å skape positive opplevelser i gitte kontekster, eksempelvis nettspill, sosiale medier og shopping på nett. Effekten av sosiale medier viser også at digital teknologi kan oppfylle psykologiske behov som å bygge og opprettholde relasjoner (Nadkarni & Hofmann, 2012). Nyere forskning viser også hvordan en kan designe for positive opplevelser (Burmester et al., 2017; Diefenbach & Hassenzahl, 2017). Dette kan være utgangspunkt for å designe digitale og hybride festivaler og arrangementer.

Studien

For å utdype hvordan digitale løsninger kan utvikles for å utvide og intensivere kulturelle opplevelser, har denne studien fulgt en forskningstilnærming i to trinn:

1. utforske filmfestivalkunders opplevelse av en digital filmfestival
2. beskrive kundenes subjektive opplevelsverdi med søkelys på den sosiale situasjonen

Definisjoner av seks motiv (Sheldon et al., 2001, s. 339) som er benyttet i studien, er presentert i tabell 1.

Dimensjoner av psykologiske behov	Definisjon
Autonomi-selvstendighet	Følelsen av at du styrer dine egne handlinger og ikke av ytre krefter eller press.
Kompetanse-effekt	Følelsen av at du er kunnskapsrik og effektiv når du agerer og ikke følelsen av å være inkompetent eller ineffektiv.
Relaterbarhet-tilhørighet	Følelsen av å ha regelmessig intim kontakt med mennesker som bryr seg om meg, istedenfor å føle at en ikke blir ivaretatt og følelsen av ensomhet.
Selvrealisering-mening	Følelsen av at en utvikler seg etter sitt fulle potensiale og ikke følelsen av å stagnere og at livet ikke har mye mening.
Sikkerhet-kontroll	Følelsen av trygghet og kontroll i livet, istedenfor følelsen av usikkerhet og å være truet av omgivelsene.
Innflytelse-popularitet	Følelsen av å være likt, respektert og ha innflytelse over andre, istedenfor følelsen av at dine meninger ikke blir hensyntatt.
Selvtillit-selvrespekt	Følelsen av å være en verdig person som er like god som andre, istedenfor følelsen av å være en taper.
Glede-stimulering	Følelsen av å ha mye glede, istedenfor for å kjede seg og være understimulert.

Tabell 1. Definisjoner av psykologiske behov. Fra Sheldon et al. (2001, s. 339)

Case: en internasjonal filmfestival blir digital

Casen i denne studien er en internasjonal filmfestival. Festivalen har som mål å vise utfordrende kvalitetsfilmer for et lokalt, nasjonalt og internasjonalt publikum. Det overordnede målet for filmfestivalen er å være en arena for felles filmopplevelse. Festivalen har søkelys på kvalitet og uttrykker at de har verdier som for eksempel humanisme og ytringsfrihet. Festivalen startet opp i 1991. Antall deltakere i 1991 var 5 200, og i 2020 var antall deltakere økt til 58 320. På grunn av korona ble festivalen heldigital i 2021. I alt ble 14 000 billetter solgt i løpet av festivaluka i 2021.

Forskningsdesign

Koronasituasjonen høsten 2020 bidro til delvis nedstenging av samfunnet. Som følge av dette planla festivalen å tilby filmer på kino med redusert antall tilskuere samt tilby filmer digitalt. Formålet med studien var i utgangspunktet å måle og sammenligne brukeropplevelser i de to ulike situasjonene: digitalt (se film på nett ved bruk av PC, nettbrett, smarttelefon og lignende) og

fysisk tilstedeværelse (se film på lerret). På grunn av reguleringer i januar 2021 relatert til korona ble festivalen arrangert heldigitalt. Studien ble endret til å kun måle brukeropplevelser i en digital filmfestival. Vi utviklet et spørreskjema som ble sendt digitalt til festivaldeltakere i løpet av to dager under filmfestivalen.

For å måle om filmopplevelsen bidro til å fylle psykologiske behov under filmvisningsopplevelsen, ble måleskala bestående av ti psykologiske behov benyttet (Sheldon et al., 2001). Vi fjernet to av disse psykologiske behovene, «penger – luksus» og «fysisk velvære», i og med at disse er mindre relevante for en digital filmopplevelse. Måleskalaen har tidligere vært brukt i en rekke studier som måler digitale brukeropplevelser (Hassenzahl et al., 2010; 2013; Tuch et al., 2016).

For å kunne måle filmopplevelsen og følelsene som oppsto under filmvisningene, benyttet vi en måleskala som er utviklet av Watson et al. (1988). Denne skalaen måler positive og negative følelser (Positive and Negative Affect Schedule, PANAS) og er testet ut i ulike studier av brukeropplevelser (Hassenzahl, 2008; Hassenzahl et al., 2010). Måleskalaen består av ti følelser knyttet til hver av de negative og positive opplevelsene (se figur 3).

Den sosiale siden ved å delta på en festival er viktig. Vi har derfor benyttet Williams og Soutars (2009) måleskala for «opplevd verdi» i opplevelseskontekster, der sosial verdi reflekterer sosial bekreftelse fra andre i tilknytning til opplevelsen (Williams & Soutar, 2009).

For å se om den digitale opplevelsen av filmfestivalen leder til intensjoner om gjenkjøp eller positivt vareprat (WOM), benyttet vi måleskala fra Petrick et al. (2001). Tabell 2 nedenfor viser strukturen i spørreskjemaet.

Seksjon	Innhold / spørsmål	Antall spørsmål	Deltakernes svar
1	Instruksjon	-	-
2	Spørsmål knyttet til filmopplevelsen (skala 1 til 7) <ul style="list-style-type: none"> ■ Vennligst velg tittelen på filmen. ■ Hvor mange så du filmen med? ■ Hvor mange ganger har du deltatt på TIFF (inkludert denne gangen)? ■ Filmopplevelsen var verdifull for meg. ■ Det var lett å delta på filmopplevelsen. 	5	109
3	Spørsmål om behov/motiver (Sheldon et al., 2001)	24	75*
4	PANAS-spørsmål (se figur 3)	20	60*
5	Intensjon om å anbefale festivalen (Petrick et al., 2001) (skala 1 til 7): <ul style="list-style-type: none"> ■ Jeg ønsker å delta på festivalen igjen til neste år. ■ Jeg vil anbefale festivalen til andre. ■ Jeg vil anbefale å delta på festivalen gjennom digitalisering. ■ Jeg foretrekker å bruke den digitale løsningen i fremtiden. Sosial dimensjon (Williams & Soutar, 2009) (skala 1 til 7): <ul style="list-style-type: none"> ■ Å delta på TIFF gir meg sosial bekreftelse fra andre. ■ Å delta på TIFF får meg til å føle meg akseptert av andre. ■ Å delta på TIFF forbedrer måten en person blir oppfattet på. ■ Å delta på TIFF gjør inntrykk på andre mennesker. 	8	109
6	Kunnskap og læring	4	109

Tabell 2. Struktur spørreskjema.

* Forklaring i tekst

Resultat

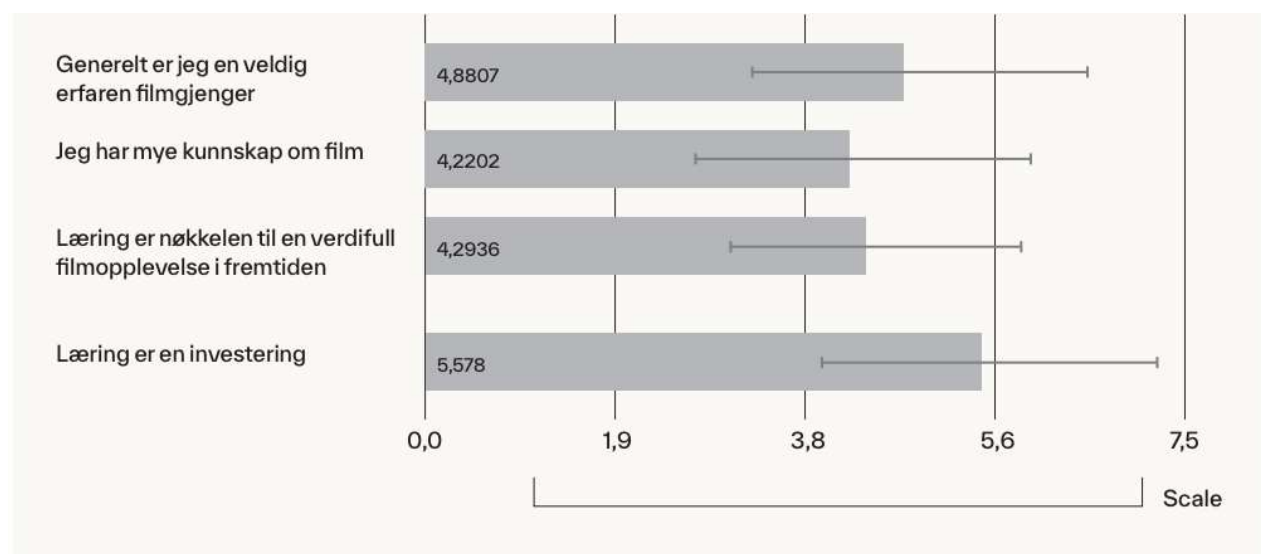
Totalt svarte 109 respondenter på spørreskjemaet. Deltakerne sto selvfølgelig fritt til å bestemme om de ønsket å delta på spørreundersøkelsen. Likevel ba ledelsen om færre spørsmål, siden de fryktet at spørreskjemaet ville kreve for stor innsats av deltakerne. Derfor ble PANAS-spørsmålene fjernet etter de 60 første utfylte spørreskjemaene. I tillegg ble det også bestemt at deltakerne kunne velge å hoppe over deler av spørreundersøkelsen, noe som førte til at kun 75 av de utfylte spørreskjemaene kunne brukes til analyse. Likevel finner vi at svarene på undersøkelsen gir oss dybdeforståelse og innsikt i digitale kundeopplevelser ved kulturelle arrangementer, noe som vil gi støtte til senere studier der hensikten er å avdekke statistiske sammenhenger.

Respondentene ble bedt om å nevne en spesifikk film som de skulle tenke på når de svarte på undersøkelsen. I alt ble 33 ulike filmer nevnt og gjennomsnittlig anslo deltakerne den personlige verdien til 5,1 på en sjupunkts skala. Tilgangen til den digitale presentasjonen ble ansett for å være veldig god, i alt 5,9 på en sjupunkts skala (se tabell 1, del 2).

Generelt ble den digitale filmfestivalen godt mottatt. Det var et stort ønske om å besøke festivalen igjen i fremtiden (i gjennomsnitt 6,0 av 7,0 poeng). Videre ønsket deltakerne å anbefale festivalen til andre (6,6 av 7,0). De ville også i stor grad anbefale en digital løsning (6,5 av 7,0 poeng), ser vi i tabell 2, seksjon 5.

Deltakerne ble spurt om de foretrekker den digitale løsningen i fremtiden. Vi identifiserte to grupper (mulige segmenter) gjennom en klyngeanalyse av deltakerne. I alt foretrakk 55 deltakere den digitale løsningen, mens 54 deltakere ikke foretrakk den digitale løsningen.

Deltakerne anser seg selv for å være moderat kunnskapsrike filmfestivalgjengere (se de to øverste punktene i figur 1) og det er en tendens til at de ser læring som verdifullt og som en slags investering (se de nederste to punktene i figur 1).

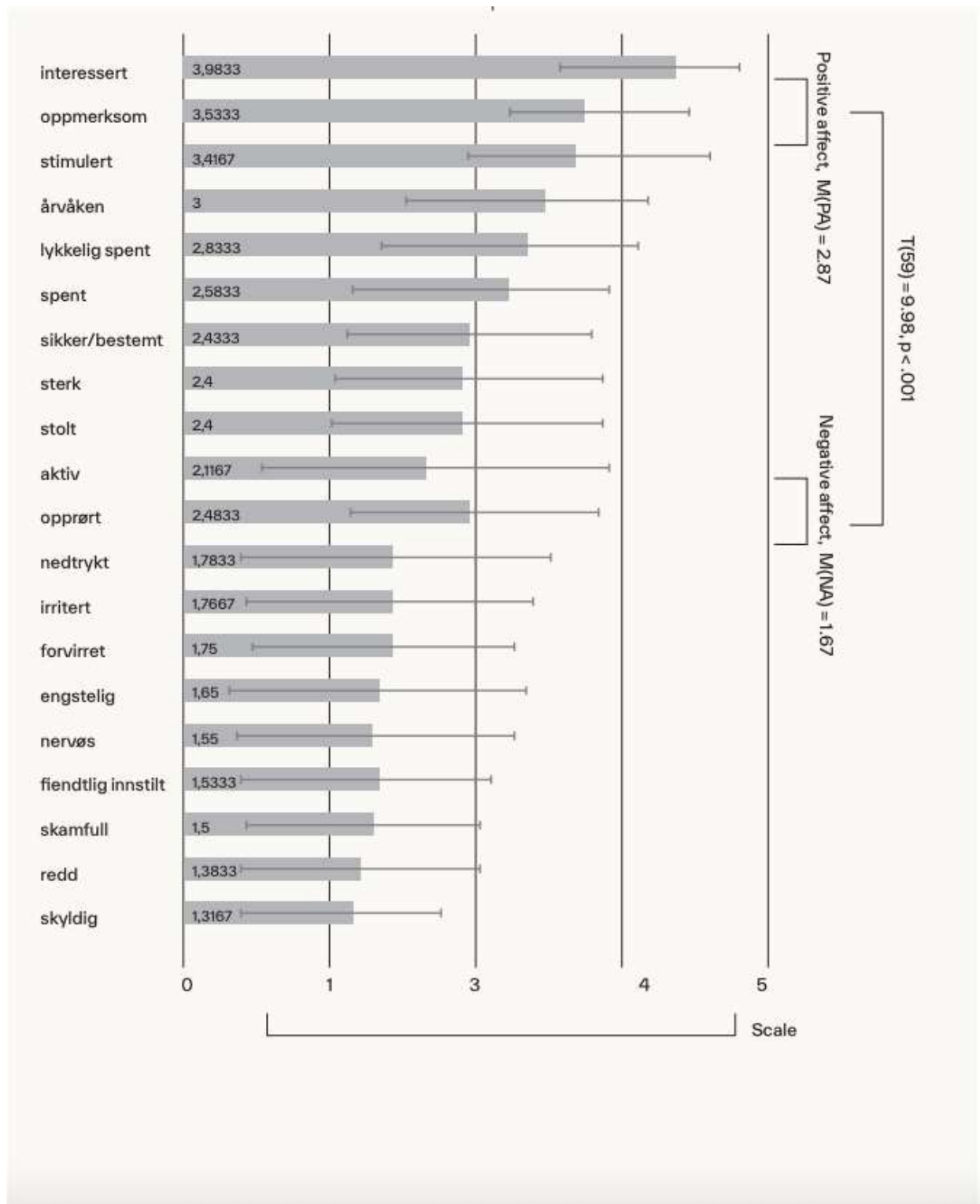


Figur 1. Kunnskap/læring (Tsaur et al., 2013).

Figur 2 dreier seg om hvorvidt informantenes psykologiske behov ble oppfylt. En statistisk test av gjennomsnittsverdiene viser at det er signifikante forskjeller mellom autonomi og inspirasjon, og

mellom selvrealisering og popularitet. Studien viser at særlig kompetanse og autonomi skårer høyt, mens popularitet skårer lavest.

PANAS-skalaen måler følelsene under den aktuelle filmopplevelsen (se figur 3). De positive følelsene av å se filmen skårer signifikant høyere enn de negative følelsene. De mest fremtredende positive følelsene var «interessert», «oppmerksom» og «inspirert».



Figur 3. Analyse av følelser (n=60).

Analysen av de fire sosiale punktene fra Williams og Soutar (2009) viser høy intern konsistens ($\alpha = 0,92$). Den sosiale verdiopplevelsen skårer relativt lavt, med et gjennomsnitt på 3,2 på en sjupunkts skala. Den lave graden av sosial interaksjon er åpenbar når en analyserer hvordan deltakerne så filmen – alene eller med andre. Til sammen så 32 prosent (35) av deltakerne filmen

alene, og 44 prosent (48) så filmen sammen med én annen person. Andelen personer som ser filmen med to eller flere, er lav (se figur 4).

Figur 4 omtrent her

Diskusjon

Festivalen var planlagt som en tradisjonell analog festival med filmvisning på kino og med et tilhørende analogt program. På grunn av koronaregler høsten 2020 ble festivalen endret til å omfatte digitale løsninger. I januar 2021 ble kun digital fremvisning tillatt. Resultatene fra studien omfatter dermed kun subjektive inntrykk gjennom digitale presentasjoner av en gitt film.

Festivalen ble godt mottatt, og deltakerne oppfattet sine valg av film under festivalen som godt. De ønsket å besøke festivalen igjen og ville anbefale den til andre. Dette er imponerende ettersom beslutningen om å legge om til en digital variant ble tatt på svært kort tid, og deltakerne forventet en analog festival. Det kan være at deltakerne vurderte festivalen generelt, og ikke bare den digitale festivalen i 2021. I snitt ville de imidlertid anbefale andre å delta på en digital filmfestival i fremtiden. Studien finner at gruppen er delt i synet på om de foretrekker en digital løsning på filmfestivalen. For videre forskning er det viktig å forstå begge gruppens argumenter og følelser. Disse resultatene kan brukes til å planlegge fremtidige hybride eller heldigitale festivaler.

Deltakerne ser seg selv som moderat kunnskapsrike filmentusiaster. De mener at å lære om film er en investering og er verdifullt for fremtidige filmopplevelser. Dette er på linje med analysen av følelser knyttet til filmvisningsopplevelsen som viser at de positive følelsene er sterkere enn de negative. De sterkeste positive følelsene er «interessert» etterfulgt av «oppmerksom» og «inspirert». Dette viser en sterk involvering og lidenskap for festivalen, til tross for at den ble arrangert heldigitalt.

Analysen av de psykologiske behovene viser at behovene «kompetanse» og «autonomi» i stor grad ble dekket. Kompetanse som begrep handler om hvorvidt deltakerne ser seg selv som kapable og effektive når de ser en film. Dette kan tolkes som at de bruker kunnskapen de har om film, og at det er viktig for en positiv filmopplevelse å lære mer om film. Sterk «autonomi» indikerer at de føler at de har kontroll.

Digitale muligheter for forretningsmodellinnovasjon: hybride filmfestivalopplevelser

En digital filmvisning kan i større grad enn en tradisjonell kinovisning gi muligheter for å ta pause, spole frem og tilbake, og så videre. Deltakerne viser stor interesse, og de ønsker å lære mer om film. De behovene som i mindre grad ble oppfylt, tyder på at her er det rom for forbedring.

Desmet og Hassenzahl (2012) utviklet en designtilnærming kalt mulighetsdrevet design. Ifølge dette skal design tilrettelegge for nye måter å oppfylle psykologiske behov på. De sosiale behovene «popularitet» og «tilhørighet» ble ikke tilstrekkelig oppfylt, og tilrettelegging for aktiviteter som dekker slike behov, vil være gunstig både publikum og festivalen. I og med at en tredjedel av deltakerne så filmen alene og nesten halvparten av deltakerne så filmen med andre, ser vi at den sosiale dimensjonen (Williams & Soutar, 2009) skårer relativt dårlig. En filmfestival der deltakerne er fysisk til stede, gir muligheter for sosialt fellesskap. En digital filmfestival eller en hybrid festival bør tilrettelegge for aktiviteter som kan fylle så mange psykologiske behov som mulig, og spesielt bør en se nærmere på hvordan deltakerne kan få dekket de sosiale behovene «tilhørighet» og «popularitet». Hassenzahl (2010) har utviklet et sett med verktøy som kan brukes, eksempelvis såkalte behovskort. Hvert kort har en beskrivelse av et behov, en liste med typiske følelser og assosiasjoner, og sitater fra folk som snakker om spesifikke behov (tabell 3).

Behov	Beskrivelse	Følelser og assosiasjoner	Sitater
Kompetanse	En følelse av å være dyktig og effektiv i det du gjør.	Kontroll, effektivitet, kapabilitet, selvtillit.	«Jeg har alt under kontroll.» «Ikke noe problem for meg.»
Relaterbarhet	En følelse av å være i kontakt med mennesker som betyr noe for deg.	Fellesskap, selskap, familiaritet, kameratskap, tilhørighet.	«Det er alltid hyggelig sammen.» «Vi forstår hverandre uten ord.»
Popularitet	Følelsen av å være likt og respektert og av å ha innflytelse på andre gjennom din egen oppførsel.	Innflytelse, anerkjennelse, takknemlighet, interesse.	«Det ble godt mottatt.» «De stoler på meg.»

Tabell 3. Eksempel på behovsbeskrivelser. Etter Diefenbach & Hassenzahl (2017, s. 163).

Denne studier viser hvordan digital teknologi kan bidra til mer intense positive opplevelser. Når en skal designe for positive opplevelser, er det viktig å ta hensyn til den tidsmessige strukturen i opplevelsesprosessen (Pohlmeyer et al., 2009). En opplevelse starter før den fysiske reisen skjer. Forventninger og planlegger igangsetter den mentale reisen som igjen påvirker opplevelsene i den fysiske reisen. Deretter følger deltakelse i hovedaktiviteten. Opplevelsen av deltakelsen lagres i det episodiske minnet og kan kommuniseres med andre (Hassenzahl et al., 2013; Rossman & Duerden, 2019). Etter begivenheten oppstår en personlig eller kollektiv refleksjon rundt deltakelsesopplevelsen, som i seg selv kan være en positiv opplevelse.

Hybride og heldigitale filmfestivaler kan utvikle konkrete tiltak for å imøtekomme sentrale behov som «kompetanse/kunnskap», «tilhørighet» og «popularitet». Videre viser vi i tabell 4 utvidede designmuligheter ved å tilrettelegge for verdier i de ulike tidsmessige fasene av opplevelsen, det vil si «forventningsfasen», «deltakelsesfasen» og «refleksjonsfasen» (Rossman & Duerden, 2019; Hassenzahl et al., 2013).

	Forventning	Deltakelse	Refleksjon
Kompetanse	Gi bakgrunnsinformasjon om program, filmer, trailere, intervju med skuespillere, regissører osv. samt relaterte begivenheter under festivalen. Gi muligheten til å legge en personlig plan for festivalen.	Gi kontroll over filmvisningen (f.eks. å kunne se scener flere ganger). Når en ser film på en enhet, burde det være mulig å legge til markører for å finne tilbake til interessante scener og dele dem.	Tilby en personlig filmprofil og en liste over sette filmer og kommende filmbegivenheter. Hendelser og opplevelser under festivalen: antall filmer sett, antall kommentarer om film, antall timer film sett, antall nye bekjenskaper og sosiale hendelser.
Relaterbarhet	Vise online hvilke filmer du prioriterer , og hvilke andre arenaer du vil delta på. Planlegg møter og diskusjoner med venner og andre filmfans. Muligheten til å bygge venne- eller interessegrupper. Gi muligheten til å dele personlige planer og lage fellesplaner med venner eller andre filmentusiaster.	Gi muligheten til å invitere venner til en felles kino- eller digital visning. Dette kan også åpnes for en kombinert hybridvisning (i lag med venner på kinoen og hjemme samtidig). Felles digital tv-titting har vært testet hos TV2 (Harboe et al., 2008) og er tilgjengelig som et produkt (f.eks. Netflix Party). Tilrettelegge for bevissthet rundt hva venner gjør (ser på en bestemt film, deltar på en begivenhet). Hvor er vennene mine nå?	Gi muligheten til å utveksle inntrykk av filmen med venner ved å vise scener på nytt i et fysisk eller virtuelt møte. Skape bevissthet rundt hvem av vennene som er fasinert av lignende filmer, scener, skuespillere, osv. for å kunne oppdage fellesinteresser og kjenne på fellesskapet.
Popularitet	Gi brukeren muligheten til å sende venner tips og ideer om filmer og forklare hvorfor dette kan være av interesse. Personlig brukerprofil: Gi brukere muligheten til å presentere seg selv og sine filminteresser. Få dem til å oppføre seg som filmkritikere. Gi mulighet til å takke andre for deres bidrag eller anbefalinger. Dette bør ikke skje offentlig, men bare mellom personen som takker, og avsenderen.	Gi muligheten til å spørre andre om scener eller andre temaer og gi muligheten til å svare .	Gi muligheten til å dele personlig bakgrunnsinformasjon om spesifikke scener, dialoger, stunt, osv. Gi muligheten til å legge ut spørsmål og svar . Gi muligheten til å starte en diskusjon om film hvor én person kan moderere for andre og anbefale filmer.

Tabell 4. Fiktive ideer for en digital eller hybrid filmfestival – for å oppfylle behovene «kompetanse», «relaterbarhet» og «popularitet» basert på tidsfasene «forventning», «deltakelse» og «refleksjon».

Denne artikkelen presenterer verdiforslag for å imøtekomme kundebehov i ulike situasjoner. Verdiforslagene er basert på analyser av filmfestivaldeltakeres følelser og motiver. Studien har analysert et relativt lite utvalg, og vi kan derfor ikke generalisere funnene. Målet med studien er heller å utdype og skape nye forståelser og inspirasjon for digital forretningsmodellinnovasjon. Studien er et viktig bidrag for å vise nye måter å utvikle sunne forretningsmodeller på ved hjelp av digitale verktøy og løsninger i krisesituasjoner så vel som i normale tider. Studien baserer seg på teorier og funn fra andre opplevelseskontekster. Eksempelene som er gitt her, er ment å vise hvordan man kan skape flere og sterkere kulturelle opplevelser for å gi en bedre brukeropplevelse ved å benytte opplevelsesdesign.

Første fase i innovasjonsprosessen er idégenerering. En rekke verktøy og fremgangsmåter kan benyttes for å fremme nye ideer (Beckmann et al., 2018). Neste fase i prosessen er å prioritere blant ideene. Her kan en utvikle nye eller benytte eksisterende kriterier i utvelgelsen, eksempelvis basert på markedsvurderinger eller konkurrentanalyser. Etter å ha prioritert blant ideene kan

prototyper formes. En prototype relatert til opplevelser kan være svært enkel, for eksempel som et illustrert opplevelsesscenario eller ved hjelp av en video. Prototypene gir muligheter for å evaluere kundenes vurderinger av kvaliteten. Spesialiserte evalueringsmetoder for kundeopplevelser er tilgjengelige. En metode handler om å måle følelser i samhandling mellom kunder og tjenesteyter, eller også mellom kunder i – den såkalte valence-metoden (Burmester et al., 2010). Her kan følelsene som oppstår under samhandling eller interaksjon, registreres og danne utgangspunkt for å designe og tilrettelegge for nye, positive opplevelser. Et eksempel er å styrke følelsen av sosial kontakt ved å utvikle arenaer for interaksjon og diskusjon. For å styrke læring hos deltakerne kan en gjerne innlede diskusjonen med et foredrag eller en appell fra en sentral aktør i filmproduksjonen.

Opplevelser starter før selve aktiviteten finner sted og fortsetter etter at den er avsluttet. For å øke kundenes opplevelse av verdi kan en derfor tilrettelegge for aktiviteter i hele opplevelsesprosessen, altså før, under og etter kjerneopplevelsen.

Kulturelle arrangementer som en filmfestival er en del av de opplevelsesbaserte næringene. For å bidra til økt opplevelsesverdi for ulike kundetyper i ulike kontekster kan en benytte opplevelsesdesign for å analysere og utvikle analoge, hybride eller digitale arrangementskonsepter (Diefenbach & Hassenzahl, 2017; Rossman & Duerden, 2019). Gjennom ulike eksempler demonstrerer vi hvordan festivalledelsen kan transformere forretningsmodellene sine (Amit & Zott, 2012; Zott et al., 2011) ved å foreslå forskjellige typer opplevelsesverdier som ivaretar og møter behovene til forskjellige kundesegmenter. Denne studien bygger på ny forskning som viser hvordan bruken av digitale løsninger kan bidra til positiv endring av forretningsmodeller (Rachinger et al., 2019). Det bør også gjennomføres videre studier av betalingsvilje. Dette for å avdekke lønnsomhet og bærekraft i den videre satsingen. For å teste betalingsvilje knyttet til nye forretningsmodeller kan en benytte verktøy som såkalt Minimal Viable Product (MVP) (Gothelf, 2013; Ries, 2011), som igjen kan støtte bedriftene i å oppnå økonomisk lønnsomhet også i krisetider.

Referanser

Amit, R. & Zott, C. (2012). Creating value through business model innovation. *MIT Sloan Management Review*, 53(3): 41–49.

Baum, T. & Hai, N. T. T. (2020). Hospitality, tourism, human rights and the impact of COVID-19. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32, 2397–2407. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2020-0242>

Beckmann, A., Bratland, T. & Prebensen, N. K. (2018). Medarbeiderdrevet innovasjon i en digital verden. *Magma – Tidsskrift for økonomi og ledelse*, 21(7), 60–69.

Burmester, M., Laib, M. & Zeiner, K. M. (2017). Positive Erlebnisse und Wohlbefinden in Arbeitskontexten durch Gestaltung der Mensch-Computer-Interaktion. I M. Brohm-Badry, C. Peifer & J. M. Greve (Red.), *Positiv-Psychologische Forschung im deutschsprachigen Raum – State of the Art*. Pabst.

Burmester, M., Mast, M., Jäger, K. & Homans, H. (2010). Valence method for formative evaluation of user experience. I O. W Bertelsen & P. Krogh, *Proceedings of the 8th ACM Conference on Designing Interactive Systems – DIS '10*, August 16–20, 2010, Aarhus, Denmark (s. 364–367). <https://doi.org/10.1145/1858171.1858239>

Calvo, R. A. & Peters, D. (2014). *Positive computing: Technology for wellbeing and human potential*. MIT Press.

Chesbrough, H. (2003). *Open innovation*. Harvard Business School Press.

Clark, C., Davila, A., Regis, M. & Kraus, S. (2020). Predictors of COVID-19 voluntary compliance behaviors: An international investigation. *Global Transitions*, 26–82.

Desmet, P. & Fokkinga, S. (2020). Beyond Maslow's pyramid : Introducing a typology of thirteen fundamental needs for human-centered design. *Multimodal Technologies and Interaction*, 4(3), 38. <https://doi.org/10.3390/mti4030038>

Desmet, P. M. A. & Hassenzahl, M. (2012). Towards happiness : Possibility-driven design. I M. Zacarias & J. V. de Oliveira (Red.), *Human-computer interaction: The agency perspective* (s. 1–27). Springer.

Desmet, P. M. A. & Pohlmeier, A. E. (2013). Positive design: An introduction to design for subjective well-being. *International Journal of Design*, 7(3), 5–19.

Diefenbach, S. & Hassenzahl, M. (2017). *Psychologie in der nutzerzentrierten Produktgestaltung*. Springer.

Foss, N. J. & Saebi, T. (2017). Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go? *Journal of Management*, 43(1), 200–227.

Gothelf, J. (2013). *Lean UX: Applying lean principles to improve user experience*. O'Reilly.

Hassenzahl, M. (2008). User experience (UX): Towards an experiential perspective on product quality. I E. Brangier & G. Michel, *Proceedings of the 20th International Conference of the Association Francophone d'Interaction Homme-Machine*, september 2008 (s. 11–15). <http://portal.acm.org/citation.cfm?id=1512717>

Hassenzahl, M. (2010). Experience design: Technology for all the right reasons. *Synthesis lectures on human-centered informatics*, 3(1), 1–95.

Hassenzahl, M., Diefenbach, S. & Göritz, A. (2010). Needs, affect, and interactive products: Facets of user experience. *Interacting with Computers*, 22(5), 353–362. <https://doi.org/10.1016/j.intcom.2010.04.002>

Hassenzahl, M., Eckoldt, K., Diefenbach, S., Laschke, M., Lenz, E. & Kim, J. (2013). Designing moments of meaning and pleasure. Experience design and happiness understanding experiences. *International Journal of Design*, 7(3), 21–31.

International Organization of Standardization [ISO]. (2018). *Ergonomics of human-system interaction – Part 11: Usability: Definitions and concepts (ISO 9241-11)*. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9241:-11:ed-2:v1:en>

Legner, C., Eymann, T., Hess, T., Matt, C., Böhm, T., Drews, P., Mädche, A., Urbach, N. & Ahlemann, F. (2017). Digitalization: Opportunity and challenge for the business and information systems engineering community. *Business & Information Systems Engineering*, 59(4), 301–308. <https://doi.org/10.1007/s12599-017-0484-2>

Lovelock, C. & Patterson, P. (2015). *Services marketing*. Pearson.

Mansfeld, Y. (1999). Cycles of war, terror, and peace: Determinants and management of crisis and recovery of the Israeli tourism industry. *Journal of Travel Research*, 38(1), 30–36. <https://doi.org/10.1177/004728759903800107>

Nadkarni, A. & Hofmann, S. G. (2012). Why do people use Facebook? Personality and Individual Differences, 52(3), 243–249. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2011.11.007>

Næringslivets Hovedorganisasjon [NHO]. (2021, 9. september). Oppdatert: Situasjonsanalyse for norsk reiseliv. Hentet 18. februar 2021 fra <https://www.nhoreiseliv.no/tall-og-fakta/reiselivets-status-korona/>

Parida, V., Sjödin, D. & Reim, W. (2019). Reviewing literature on digitalization, business model innovation, and sustainable industry: Past achievements and future promises. *Sustainability*, 11(2), 391. <https://doi.org/10.3390/su11020391>

Petrick, J. F., Morais, D. D. & Norman, W. C. (2001). An examination of the determinants of entertainment vacationers' intentions to revisit. *Journal of Travel Research*, 40(1), 41–48.

Pohlmeyer, A., Hecht, M. & Blessing, L. (2009). User experience Lifecycle Model ContinUE [Continuous User Experience]. I A. Lichtenstein, C. Stößel & C. Clemens (Red.), *Der Mensch im Mittelpunkt technischer Systeme* (s. 14–317). VDI-Verlag. <https://www.tu-berlin.de/fileadmin/f25/dokumente/8BWMMS/15.5-Pohlmeyer.pdf>

Prebensen, N. K., Chen, J. S. & Uysal, M. S. (Red.) (2017). *Creating experience value in tourism* (2. utg.) (s. 2). CABI.

Prebensen, N., Vittersø, J. & Dahl, T. (2013). Value co-creation significance of tourist resources. *Annals of Tourism Research*, 42, 240–261. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2013.01.012>

Rachinger, M., Rauter, R., Müller, C., Vorraber, W. & Schirgi, E. (2019). Digitalization and its influence on business model innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(8), 1143–1160.

Ries, E. (2011). *The lean startup: How constant innovation creates radically successful businesses*. Portfolio Penguin.

Rossman, J. R. & Duerden, M. D. (2019). *Designing experiences*. Columbia University Press.

Sheldon, K. M., Elliot, A. J., Kim, Y. & Kasser, T. (2001). What is satisfying about satisfying events? Testing 10 candidate psychological needs. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80(2), 325–339. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.80.2.325>

Tscheu, F. & Buhalis, D. (2016). Augmented reality at cultural heritage sites. *Information and Communication Technologies in Tourism 2016*, 607–619. https://doi.org/10.1007/978-3-319-28231-2_44

Tuch, A. N., van Schaik, P. & Hornbæk, K. (2016). Leisure and work, good and bad: The role of activity domain and valence in modeling user experience. *ACM Transactions on Computer-Human Interaction (TOCHI)*, 23(6), 35. <https://doi.org/10.1145/2994147>

Vargo, S. & Lusch, R. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>

Vargo, S. & Lusch, R. (2008). Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy Of Marketing Science*, 36(1), 1–10. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0069-6>

Watson, D., Clark, L. & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(6), 1063.

Williams, P. & Soutar, G. N. (2009). Value, satisfaction and behavioral intentions in an adventure tourism context. *Annals of Tourism Research*, 36(3), 413–438.

Zott, C., Amit, R. & Massa, L. (2011). The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), 1019–1042. <https://doi.org/10.1177/0149206311406265>