



UIT

THE ARCTIC
UNIVERSITY
OF NORWAY

Handelshøgskolen

Hotell-turoperatør relasjoner og innovasjon

En studie av hvordan hotell-turoperatør relasjoner påvirker innovasjon

Ingvild Hansten Blomstervik

Masteroppgave i ledelse, innovasjon og marked - Mai 2015

Studieretning markedsføring (30 studiepoeng)



Forord

Denne oppgaven er avslutningen på min mastergrad i ledelse, innovasjon og marked ved Handelshøgskolen i Tromsø. Problemstillingen min er tilknyttet spesialisering i markedsføring.

Siden jeg har forbindelse til reiselivsindustrien i Tromsø, var valget enkelt når jeg skulle velge tema for oppgaven. Jeg ønsket å se på hvordan reiselivsaktører, da spesielt hoteller og turoperatører, skapte relasjoner og innovasjon. Dette også ettersom relasjoner og innovasjon har fått stor oppmerksomhet i reiselivet.

Jeg ønsker å rette en stor takk til bedriftene som deltok på intervjuene: seks hoteller og fire turoperatører. De ga meg nyttig informasjon omkring oppgavens problemstilling. Jeg håper studien bidrar til at hoteller og turoperatører i Tromsø kan få et mer bevisst forhold til hvordan de bedre kan samarbeide om å skape innovasjon.

Videre ønsker jeg å takke min veileder Kåre Skallerud for verdifull veiledning gjennom hele arbeidsprosessen med masteroppgaven. Jeg vil også rette en stor takk til øvrige forelesere jeg har hatt under studiet. Til slutt er det på sin plass å takke venner, kjæreste og familie som har støttet meg gjennom min tid som masterstudent.

Tromsø, mai 2015

Ingvild Hansten Blomstervik

Sammendrag

Reiselivssektoren i Nord-Norge har opplevd en kraftig vekst. Likevel gjennomgår sektoren utfordringer som er med på å hindre videre utvikling. Tiltak som kan løse dette er fokus på relasjoner og innovasjon. Relasjon beskrives som et samarbeidsforhold, mens innovasjon relateres til nyskaping. Jeg ønsket å studere hvordan hotell-turoperatør relasjoner påvirker innovasjon, da med fokus på relasjonsfaktorer. Jeg har tatt utgangspunkt i ulike relasjonsfaktorer som kan relateres til innovasjon i hotell-turoperatør relasjoner, og undersøkt hvordan de påvirker innovasjon i relasjonene. Følgende problemstilling er jobbet ut fra:

Hvordan påvirker hotell-turoperatør relasjoner innovasjon?

Målet med denne studien har vært å dekke forskningshull i teori om relasjon og innovasjon og for å tilføre hotell- og turoperatøraktører nyttig informasjon. Jeg håper svar på denne oppgavens problemstilling kan skape forståelse for relasjon og innovasjon, og hvilke relasjonsfaktorer som påvirker innovasjon i hotell-turoperatør relasjoner.

For å undersøke oppgavens problemstilling og for å utarbeide et teoretisk rammeverk, ble en litteraturgjennomgang av teori om relasjon og innovasjon først utført. Relasjoner ble undersøkt ved å studere relasjonsbånd og relasjonstyper. Innovasjon ble gransket gjennom å se på innovasjonsgrader, innovasjonstyper, innovasjonsprosess og innovasjonsdrivere. Seks relasjonsfaktorer ble antatt å påvirke innovasjon; tilfredshet, tillit, kommunikasjon, forpliktelse, fleksibilitet og opportuniste.

Med utgangspunkt i det teoretiske rammeverket ble tre forskningsspørsmål utformet i henhold til oppgavens problemstilling. For å undersøke disse nærmere ble seks hoteller og fire turoperatører i Tromsø intervjuet. Dataene som ble samlet inn dannet grunnlaget for oppgavens videre analyser.

Analysen av de innhentede empiriske dataene viste at relasjoner mellom hoteller og turoperatører knyttes gjennom ulike bånd og oppstår i ulike former. Innovasjoner som oppstår i hotell-turoperatør relasjoner er av ulik grad, kommer i forskjellige former, prosessen oppleves som rask, samt drives av ulike krefter. Resultatene fra studien viste at relasjonsfaktorer som tillit, kommunikasjon, fleksibilitet og opportuniste hadde påvirkning på innovasjon i hotell-turoperatør relasjoner. De resterende to relasjonsfaktorene tilfredshet og forpliktelse kunne ikke direkte linkes til innovasjon i denne relasjonen.

Nøkkelord: *relasjoner, relasjonsfaktorer, innovasjon, reiseliv, Nord-Norge*

Innholdsfortegnelse

1. Innledning	1
1.1 Bakgrunn	1
1.2 Problemstilling	2
1.3 Avgrensning	3
1.4 Nytteverdi	3
1.5 Oppgavens oppbygning	4
2. Teori	5
2.1 Relasjon	5
2.1.1 Hva relasjon er.....	5
2.1.2 Relasjonsbånd.....	6
2.1.3 Relasjonstyper.....	7
2.2 Innovasjon	9
2.2.1 Hva innovasjon er.....	9
2.2.2 Innovasjonsgrader.....	10
2.2.3 Innovasjonstyper.....	11
2.2.4 Innovasjonsprosess.....	14
2.2.5 Innovasjonsdrivere.....	15
2.3 Relasjon og innovasjon	17
2.3.1 Relasjonsfaktorer.....	17
2.3.2 Tilfredshet.....	18
2.3.3 Tillit.....	19
2.3.4 Kommunikasjon.....	20
2.3.5 Forpliktelse.....	21
2.3.6 Flexibilitet.....	22
2.3.7 Opportunisme.....	23
2.4 Forskningsspørsmål	24
3. Metode	27
3.1 Valg av metode	27
3.2 Forskningsdesign	28
3.3 Datainnsamling	28
3.3.1 Utvalg.....	28
3.3.2 Semi-strukturert intervju.....	30

3.3.3 Intervjuguide.....	30
3.4 Analysemetode	31
3.5 Oppgavens gyldighet	32
3.5.1 Intern validitet.....	33
3.5.2 Begrepsvaliditet.....	33
3.5.3 Ekstern validitet.....	34
3.5.4 Reliabilitet	34
4. Resultater	37
4.1 Relasjon	37
4.1.1 Hvilke relasjoner.....	37
4.1.2 Relasjonsbånd	37
4.1.3 Relasjonstyper	39
4.1.4 Oppsummering	40
4.2 Innovasjon	41
4.2.1 Hvilke innovasjoner.....	41
4.2.2 Innovasjonsgrader.....	41
4.2.3 Innovasjonstyper.....	41
4.2.4 Innovasjonsprosess	43
4.2.5 Innovasjonsdrivere.....	43
4.2.6 Oppsummering	44
4.3 Relasjon og innovasjon.....	46
4.3.1 Relasjonsfaktorer	46
4.3.2 Tilfredshet.....	46
4.3.3 Tillit	46
4.3.4 Kommunikasjon.....	48
4.3.5 Forpliktelse	49
4.3.6 Flexibilitet	51
4.3.7 Opportunisme	52
4.3.8 Oppsummering	52
5. Diskusjon og konklusjon	55
5.1 Relasjoner mellom hotell og turoperatør og hva de inneholder.....	55
5.2 Innovasjoner i hotell-turoperatør relasjoner og hvordan de utvikles	56
5.3 Relasjonsfaktorer påvirker innovasjon i hotell-turoperatør relasjoner.....	58

5.1 Teoretiske implikasjoner	60
5.2 Praktiske implikasjoner	61
5.3 Videre forskning	61
6. Litteraturliste	63
7. Vedlegg	71

Figuroversikt

Figur 1: Bedriftens verdinett.....	8
Figur 2: Inkrementell og radikal innovasjon.....	10
Figur 3: Illustrasjon av hotell-turoperatør relasjonene.....	40
Figur 4: Illustrasjon av relasjonene og deres innovasjon.....	45
Figur 5: Illustrasjon av relasjonsfaktorene og deres påvirkning på innovasjon.....	53

Tabelloversikt

Tabell 1: Innovasjonstyper.....	14
Tabell 2: Relasjonsfaktorer.....	24
Tabell 3: Informanter.....	29
Tabell 4: Intervjuguide.....	31
Tabell 5: Operasjonalisering.....	32
Tabell 6: Teoretisk rammeverk.....	33
Tabell 7: Validitet og reliabilitet.....	35
Tabell 8: Innovasjoner i relasjoner.....	45

1. Innledning

1.1 Bakgrunn

Reiselivsnæringen har de siste årene opplevd en kraftig vekst i Nord-Norge. Næringen står for 6,6 prosent av den samlede sysselsettingen i landsdelen, og omsatte i 2013 for 16,7 milliarder kroner (Dagens Næringsliv, 2014). Antall overnattinger av utlendinger i vinterhalvåret har steget 244 prosent fra 2006 til 2014, samtidig som antall overnattinger i august 2014 hadde en økning på 22 prosent sammenlignet med året før (ibid). Lønnsomheten og veksten har aldri vært større. Nord-Norge ble av Lonely Planet også kåret til verdens femte beste region å besøke i 2015 (Lonely Planet, 2014). Dette indikerer en økende etterspørsel etter Nord-Norge som reiselivsdestinasjon.

Selv om reiselivsnæringen opplever en gullalder kreves det fremdeles fokus på tiltak som fører til utvikling. utfordringer som reiselivsnæringen møter er blant annet høye lønnskostnader (Hjalager, 2002), lav verdiskaping, samt begrenset kunnskap hos de ansatte (Jensen m.fl., 2001). Dette viser til et behov for konsolidering og utvikling av en kunnskapsbasert sektor som kan gjøre at reiselivsindustrien når sitt potensiale. Hvor potensialet er å bli mer konkurransedyktig, med større verdiskaping. En faktor som påvirker dette er innovasjon.

Regjeringen la i 2007 frem en nasjonal strategi for reiselivsnæringen. Målet med strategien var å legge til rette for økt lønnsomhet og verdiskaping i reiselivsnæringen, gjennom å bidra til økt innovasjon. Reiselivsnæringen har tidligere ikke vært spesielt innovativ, men har de siste tiårene utviklet seg til å bli mer innovativ (SIC, 1999). Flere studier har siden vist en positiv sammenheng mellom innovasjon og resultater i reiselivsindustrien (Mooi & Frambach, 2011). Innovasjon er med dette en kilde til økt konkurransefortrinn og verdiskaping. Det er derfor et behov for å avdekke hva som fører til innovasjon i reiselivsindustrien og hvilke nødvendige forhold som bør ligge til grunn.

En av faktorene som har betydning for innovasjon er samspillet mellom aktører (Fagerberg, 2005). Det er vist at reiselivsnæringens ulike aktører lettere kan svare til kunders etterspørsel gjennom samarbeid, ved at slike relasjoner skaper innovasjon. Et samarbeid mellom aktører som er av interesse, er samarbeid mellom hoteller og turoperatører. Sammen er de bidragsyttere til turistens opplevelse gjennom å tilby losji og aktiviteter (Pine & Gilmore, 1998). Forståelsen av relasjoner mellom disse aktørene vil kunne bidra til å bedre skjønne

hvordan faktorer i relasjonene påvirker innovasjon. En slik innsikt vil kunne føre til en reiselivsnæring som på en bedre måte kan svare på kunders ønsker og behov, som igjen vil kunne øke næringens konkurransefortrinn og verdiskaping.

1.2 Problemstilling

Tema for oppgaven er om og hvordan innovasjon oppstår i relasjoner mellom aktører i reiselivsnæringen. Utgangspunktet er relasjoner mellom hoteller og turoperatører i Nord-Norge. Studiens fokus er rettet mot hvilke og hvordan faktorer som påvirker innovasjon i hotell-turoperatør relasjoner. Dette leder oppgaven frem til følgende problemstilling:

Hvordan påvirker hotell-turoperatør relasjoner innovasjon?

For å svare på problemstillingen vil oppgaven studere relasjonsfaktorer i hotell-turoperatør relasjoner som kan påvirke innovasjon. Det vil bli lagt vekt på hvordan de ulike faktorene, med forskjellig grad og valens, kan hemme og fremme innovasjon. Det er også av interesse å studere hvilke innovasjoner som oppstår på grunn av disse.

Det teoretiske grunnlaget tar utgangspunkt i relasjoner som forklares gjennom relasjonsbånd (Rao & Perry, 2002; Wilson & Mummalaneni, 1986) og relasjonstyper (Brandenburger & Nalebuff, 1997; Ritter m.fl., 2004). Deretter vil oppgaven gå i dybden på teorier om innovasjon som beskrives gjennom innovasjonsgrader (Abernathy & Utterback, 1978; Sundbo, 1997), innovasjonstyper (Gjelsvik, 2007; OECD & Eurostat, 2005), innovasjonsprosess (Sundbo, 1997, 2009) og innovasjonsdrivere (Gausdal, 2008; Sundbo & Gallouj, 2000). Hensikten med studien er å utforske mulige sammenhenger mellom relasjonsforhold og innovasjon i reiselivssektoren. Relasjonsfaktorer som tilfredshet, tillit, kommunikasjon, forpliktelse, fleksibilitet og opportuniste vil diskuteres opp mot innovasjon. Det teoretiske grunnlaget er tatt på bakgrunn av studier gjort av Mooi og Framback (2011) som ser på sammenhengen mellom relasjon og innovasjon. Andre grunnleggende studier som blir lagt vekt på er forskning gjort av Sundbo (1997) og Hjalager (2010) da deres studier befinner seg innenfor de samme teoretiske tilnærmingene i reiselivsindustrien.

1.3 Avgrensning

Jeg har gjort enkelte avgrensninger både i forhold til teori om relasjoner og teori om innovasjon. Dette har jeg gjort på bakgrunn av oppgavens problemstilling og tematikk, men også på grunn av mangel på ressurser av tid og kapasitet. I litteraturen om relasjoner fremkommer det mange ulike relasjoner relatert til reiselivsindustrien. Dette er alt fra relasjoner mellom hoteller og distributører, til turguide og turist. Oppgavens ramme begrenser seg til relasjoner mellom hotell og turoperatør i Nord-Norge. Disse aktørene er store bidragsyttere til kundens opplevelse og sees derfor på som svært relevante. Relasjoner mellom hoteller og turoperatører beskrives gjennom relasjonsbånd og relasjonstyper. Teori om relasjonsprosessen kunne her vært implementert for å undersøke hvordan disse relasjonene oppstår, men utelates da studien ønsker å undersøke de allerede etablerte relasjonene.

I teori om innovasjon presenteres mange ulike drivere, som artistiske interesser og ferdigheter hos individet, teknologiske muligheter, markedsmuligheter, interessegrupper, oppgaver gitt av offentlige myndigheter, samt relasjoner. Driverne til innovasjon vil i denne oppgaven kort nevnes som en del av forklaringen om hva innovasjonsbegrepet omfatter. På bakgrunn av oppgavens problemstilling vil det være relasjon som driver denne oppgaven fokuserer på. Andre drivere utelukkes ikke, men tas ikke med på bakgrunn av den tematiske avgrensningen. Oppgaven har også lagt den generelle inndelingen av typer innovasjoner, utarbeidet av OECD og presentert i Oslo Manual (2005), til grunn. Oslo Manual er brukt siden den gir retningslinjer for å samle inn og tolke innovasjonsdata, samtidig som den er brukt i en rekke andre studier på tvers av forskningsområder. Den generelle inndelingen er gjort for ikke å gjøre avgrensninger på typer innovasjoner som kan oppstå i reiselivsnæringen av ulik karakter. Avgrensninger av mindre omfang vil presenteres underveis i oppgaven.

1.4 Nytteverdi

Innovasjonsforskningen har i lengre tid vært fokusert på de vareproduserende industriene (Leiponen, 2005). Et sentralt aspekt er at de vareproduserende industriene er forskjellig fra de tjenesteproduserende industriene. Dette tilsier at innovasjon i de vareproduserende industrien vil være ulik innovasjon på de tjenesteproduserende industriene. Det bør derfor legges vekt på mer forskning innad i de tjenesteproduserende industriene. Hensikten med denne oppgaven er

å belyse innovasjon i de tjenesteproduserende industriene og spesielt innen reiselivssektoren. Denne oppgaven vil prøve å dekke et behov for økt kunnskap på dette feltet.

Innovasjonsforskning i reiselivssektoren er et ungt fenomen som har behov for bedre empiriske bevis (Hjalager, 2010). Flere forskningshull bør forsøkes fylt for å få en ytterligere innsikt som kan bidra til det teoretiske fundamentet for innovasjon i reiselivsindustrien (ibid). I skrivende stund er det ikke tilstrekkelig forskning gjort på drivere og forhold som kan påvirke innovasjon i reiselivssektoren. Det finnes noen flere eksempler på studier gjort på hvordan interne drivere påvirker innovasjon, men det er færre studier gjort på hvordan eksterne drivere påvirker (Sundbo & Gallouj, 2000). Relasjoner blir her regnet som en ekstern driver. Denne studien vil kunne bidra inn mot å tette dette forskningshullet. Det er av interesse å kartlegge både drivere og forhold som har påvirkning på innovasjon, dette for å kunne tilrettelegge for bedre og mer innovasjon i næringen. Videre vil undersøkelsen kunne bidra til mer kunnskap om relasjoner i næringen, som kan hjelpe aktørene i søken om å etablere miljøer for innovasjon.

Denne studien vil ikke bare være nyttig for forskning, men også for praktikerne i reiselivsindustrien. Dagens globale og konkurranseutsatte reiselivssektor er avhengig av innovasjon for å bygge sin posisjon (Huybers & Bennett, 2000), for å skape mer konkurransedyktighet og økt verdiskaping i sektoren. Dette gjør det enda viktigere å få en bedre forståelse av innovasjon, som denne studien kan bidra til.

1.5 Oppgavens oppbygning

Oppgaven er strukturert i sju kapitler. Det første kapitlet har forklart bakgrunnen for valg av problemstilling, presentert oppgavens problemstilling, samt avklart studiens avgrensninger og nytteverdi. Dette kapitlet har lagt rammen for oppgaven og brukes som utgangspunkt for de neste kapitlene. Kapittel to vil beskrive teori om relasjon og innovasjon, samt forklare mulige sammenhenger mellom disse. Dette vil bygge det teoretiske grunnlaget som skal brukes videre i studien. Kapittel tre vil forklare hvordan studien metodisk har gått til verks for å løse problemstillingen. Kapittel fire presenterer oppgavens resultater basert på ti intervjuer. Kapittel fem diskuterer resultatene, presenterer studiens teoretiske og praktiske implikasjoner, samt forslag til videre forskning. Diskusjonen gjøres i lys av det teoretiske rammeverket i kapittel to. De resterende to kapitlene inneholder oppgavens litteraturliste og vedlegg.

2. Teori

Denne oppgaven studerer faktorer i hotell-turoperator relasjoner som påvirker innovasjon. Det teoretiske fokuset i dette kapitlet er på relasjon og innovasjon. Først vil jeg ta for meg teori om relasjon, som en av driverne til innovasjon i reiselivsnæringen. Hovedfokuset er rettet mot en generell tilnærming til relasjonsbegrepet, men med spesiell vekt på sosiale og strukturelle bånd, samt ulike relasjonstyper. Videre vil oppgaven belyse innovasjonsbegrepet. For å danne en bred forståelse av hva innovasjon i en reiselivskontekst er, legges det vekt på ulike grader av innovasjon, typer av innovasjon, innovasjonsprosessen, samt drivere til innovasjon. Avslutningsvis vil de to teoriene belyses sammen, hvor fokuset er på faktorer i hotell-turoperator relasjoner som kan være med på å påvirke innovasjon. Kapitlet utgjør det teoretiske fundamentet som studien vil bygge på.

2.1 Relasjon

2.1.1 Hva relasjon er

Forskning og erfaring fra praksis fremhever at relasjoner innebærer at bedriften beveger seg fra en konkurransestrategi overfor kunder og leverandører, mot en samarbeidsstrategi på en rekke områder (Biong m.fl., 1996). Samarbeid er et nøkkelord, som innebærer at begge parter utfører aktiviteter og nedlegger ressurser for å nå et felles mål. Det er i denne sammenhengen viktig at partene er motiverte for at aktivitetene skal kunne koordineres og ressursene fordeles. Samtidig innebærer dette at partene må være villig til å gi avkall på noe av kontrollen over aktivitetene og ressursene til samarbeidsparten. Et samarbeid strekker seg ut over den ene enkelte transaksjonen, som tilsier at partene har kontakt med hverandre utover et lengre tidsrom (ibid).

En relasjon kan defineres som et langsiktig samarbeidsforhold, mellom bedrifter, der målet er verdiskaping i form av reduserte kostnader og/eller økte inntekter (Biong & Nes, 2011).

Relasjoner antas å være en av de mest verdifulle ressursene en bedrift kan besitte (Håkansson, 1987). De gir direkte fordeler ved at relasjoner kan utføre viktige funksjoner samt bidra til å skape og gi tilgang til ressurser (Ritter m.fl., 2004). Videre gir relasjoner indirekte fordeler gjennom at de skaper tilgang til andre relasjoner, organisasjoner, ressurser, og kompetanser (Håkansson & Snehota, 1995).

En hver relasjon har ett formål, som sier at begge parter skal oppnå en merverdi (Biong m.fl., 1996). Merverdien i en relasjon skal gå ut over det partene kan få til i et vanlig bedriftsforhold. I teorien skiller vi mellom økonomiske og ikke-økonomiske formål med relasjoner. Økonomiske formål er direkte, målbare økonomiske gevinster i form av kostnadsreduksjoner og/eller inntektsøkninger (Biong & Nes, 2011). Eksempler her er reduserte driftskostnader, innkjøpskostnader, transaksjonskostnader, samt økte inntekter. På den andre siden er ikke-økonomiske formål gevinster som i første omgang er vanskelige å måle i direkte økonomiske størrelser, selv om de på et senere tidspunkt kan materialisere seg økonomisk i form av kostnadsreduksjoner og/eller inntektsøkninger (Biong & Nes, 2011). Eksempler er tilgang til spesifikke ressurser, reduksjon av usikkerhet, utvikling av spesifikke ressurser, styrking av renommé og sosialt utbytte. Innovasjon vil i denne sammenheng sees på som et ikke-økonomiske formål, som senere kan gi økonomisk gevinst.

2.1.2 Relasjonsbånd

I relasjoner skiller det mellom strukturelle og sosiale bånd (Wilson & Mummalaneni, 1986). Strukturelle bånd er mer organisatoriske, mens sosiale bånd er mer personlige. Forskning har vist at både strukturelle og sosiale bånd er tilstede i vellykkede relasjoner (Wilson, 1995). Ved å skille relasjoner mellom strukturelle og sosiale bånd kan vi lettere forstå forskjeller og likheter mellom ulike relasjoner, som vil ha betydning for videre analyser.

Strukturelle bånd oppstår når to organisasjoner tilpasser seg hverandre på en økonomisk og/eller teknisk måte (Rao & Perry, 2002). De strukturelle båndene danner spesifikke investeringer som kan vokse seg til et punkt hvor det er svært vanskelig og kostbart å avslutte relasjonen (Wilson, 1995). Det er vist at bedrifter med flere strukturelle bånd har sterkere forpliktelse til varigheten av relasjonen, enn bedrifter med færre strukturelle bånd (Han m.fl., 1993). Vi skiller mellom tre hovedtyper strukturelle bånd: tilpasninger av produkter og produksjon, økonomisk utveksling, samt informasjonsutveksling (Teale, 1999). Eksempler kan være informasjons- og ressursdeling (Gordon, 1998), gjensidig kunnskap (Håkansson & Snehota, 1995), kontraktsmessige ordninger (Mattsson, 1985), og integrert kompetanse og investeringer (Perry m.fl., 2002).

Sosiale bånd er investering av tid og energi som produserer positive mellommenneskelige relasjoner mellom partnere (Rao & Perry, 2002). Det er også definert som graden av gjensidig vennskap og likhet som deles av partene (Wilson, 1995). De viktigste sosiale båndene er tillit, forpliktelse, gjensidig avhengighet, og resiprositet (Rao & Perry, 2002). Mindre viktige sosiale bånd er samarbeid, makt, kommunikasjon, tilfredshet og felles verdier (ibid). Sosiale bånd er sett på som vesentlig i en relasjon fordi de er med på å øke kommunikasjon og informasjonsutveksling, som igjen gjør at partene blir mer forpliktet til å opprettholde relasjonen (Wilson & Mummalaneni, 1986). Likevel er sosiale bånd antatt å være enklere å bryte enn strukturelle bånd (Gounaris, 2005). Dette henger sammen med at selv om de sosiale båndene er sterke kan de ikke rettferdiggjøre dårlig prestasjoner, eller beslutninger (Han m.fl., 1993).

Det er viktig å nevne at strukturelle og sosiale bånd nødvendigvis ikke er avhengige av hverandre. Strukturelle bånd kan etableres før sosiale bånd utvikles. Eksempler på dette er økonomiske kontrakter som kan skape tilliten som trengs mellom parter for at sosiale bånd skal kunne oppstå (Turnbull & Wilson, 1989). Samtidig er det ofte en klar sammenheng mellom båndene, da strukturelle bånd har en tendens til å oppstå som et resultat av allerede eksisterende sosiale bånd (Ahmad & Buttle, 1999). Det antas at begge bånd knyttes mellom hotell og turoperatører.

2.1.3 Relasjonstyper

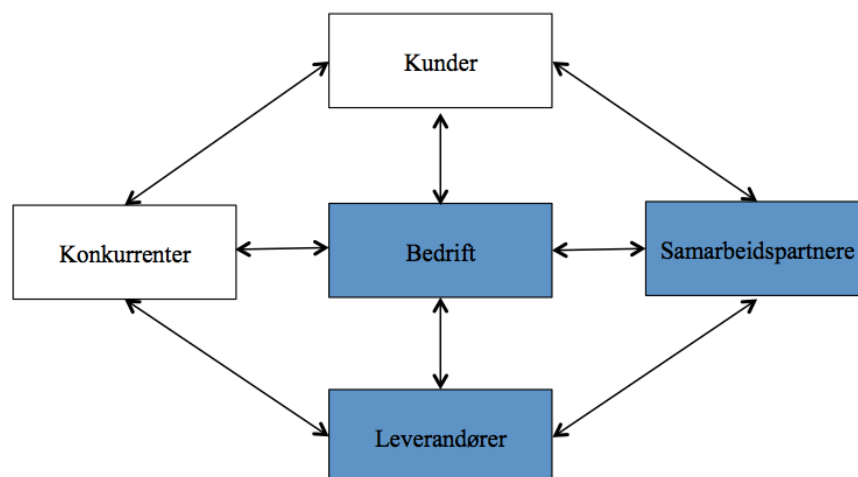
Bedrifter kan utvikle ulike typer relasjoner med ulike bedrifter og organisasjoner. De forskjellige relasjonstypene kan bli konseptualisert som bedriftens verdinett (Brandenburger & Nalebuff, 1997). Verdinetten identifiserer fire typer bedrifter og organisasjoner som påvirker bedriftens evne til å produsere og levere verdi til en mellomleverandør eller sluttkunde. De fire består av *kunder*, *leverandører*, *konkurrenter* og *samarbeidspartnere*. Relasjoner oppstår mellom bedrifter, kunder, leverandører, konkurrenter og samarbeidspartnere, men også innad i de forskjellige aktørene (Ritter m.fl., 2004). I tillegg til allerede nevnte aktører finnes også andre aktører som statlige etater, forsknings- og utviklingsinstitusjoner, utdanningsinstitusjoner og bransjeforeninger (ibid). Disse tas ikke med videre da de ikke vil være relevant for oppgavens problemstilling.

Den første aktøren i verdinetten er *kunder*. Relasjon med kunder er fordelaktig for at bedriften skal kunne forstå og møte kundens behov, samt for å samprodusere produkter og tjenester

(Ritter m.fl., 2004). Relasjon nummer to er mellom bedriften og *leverandører*. En relasjon med leverandører som har strategisk verdifulle produkter eller tjenester kan være en viktig og varig kilde til konkurransefortrinn som også er vanskelig for andre å etterligne eller tilegne seg (Dyer & Singh, 1998). Den tredje aktøren i verdinettet er *samarbeidspartnere*. Dette er relasjoner mellom bedriften og samarbeidspartnere hvor samarbeidspartneren er med å øker verdien til varen eller tjenesten bedriften tilbyr (Ritter m.fl., 2004). *Konkurrenter* er den siste aktøren i verdinettverket. Relasjoner mellom bedrift og konkurrenter kan blant annet oppstå for å opprettholde kontroll eller hindre konkurranse (ibid).

I denne oppgaven er fokuset rettet mot relasjonen mellom bedrift og samarbeidspartnere. Dette fordi det antas at relasjoner mellom hotell og turoperatører kommer under denne kategorien. Her kan både hotell og turoperatør operere som selvstendige aktører, men også som samarbeidspartnere. Eksempelvis kan et hotell tilby overnatting sammen med nordlysaktiviteter fra en turoperatør. Likeså kan en turoperatør tilby nordlysaktiviteter hvor det blir servert lunsj fra et hotell. I disse sammenhengene kan hotellet og turoperatøren betraktes som samarbeidspartnere hvor de øker verdien på tjenesten til hverandre. Det kan også diskuteres om denne typen relasjoner i tillegg kan gå under kategorien bedrift og leverandør relasjoner. Dette gjennom at hoteller bruker turoperatører som leverandører for å kunne tilby nordlysturer til sine gjester. Figuren under illustrerer bedriftens verdinett, hvor bedriften og de fire aktørene er plassert i ulike bokser. Boksene som er merket med blått illustrerer de relasjonstypene som oppgaven skal undersøke, de er bedrift-samarbeidspartner og bedrift-leverandør relasjoner. Figuren er adoptert fra Brandenburger og Nalebuff (1997).

Figur 1: Bedriftens verdinett



2.2 Innovasjon

2.2.1 Hva innovasjon er

Det finnes mange ulike tilnæringer og definisjoner på innovasjon. I den videste forstand er begrepet innovasjon hentet fra det latinske ordet *innovare*, som betyr å lage noe nytt (Tidd & Bessant, 2001). I senere tid har det vide begrepet blitt spisset av ulike forskere for å gi mening til forskjellige fagfelt. Begrepet omfatter i dag hele kjeden fra kreativitet og nyskaping til det å formidle nyvinninger og sette dem ut i livet, samt markedsføring av kommersielle produkter som gir økonomisk nytteverdi, konkurranseevne og vekst (Olsen, 2004).

På grunn av de ulike oppfatningene har innovasjonsbegrepet blitt forvekslet med begrepet oppfinnelse. En oppfinnelse blir ofte karakterisert som noe helt nytt og innebærer ofte et gjennombrudd. Det er likevel mer som skal til for at en oppfinnelse kan bli en innovasjon. Oppfinnelse brukes bare om den første fasen i en innovasjonsprosess, det vil si når idéen til produktet eller prosessen først oppstår (Gjelsvik, 2007). For at en oppfinnelse skal bli en innovasjon må den igjennom hele prosessen som leder til at den kommer til bruker eller blir implementert. Dette tilsier at en innovasjon innebærer en prosess hvor muligheter blir gjort om til oppfinnelser som så blir satt ut i livet. Selv om en oppfinnelse er god, er det ikke dermed sagt at den kan kommersialiseres og bli en innovasjon. Skillet mellom oppfinnelse og innovasjon ble først gjort av den østerriksk-amerikanske økonomen Joseph Schumpeter (Hjalager, 2002).

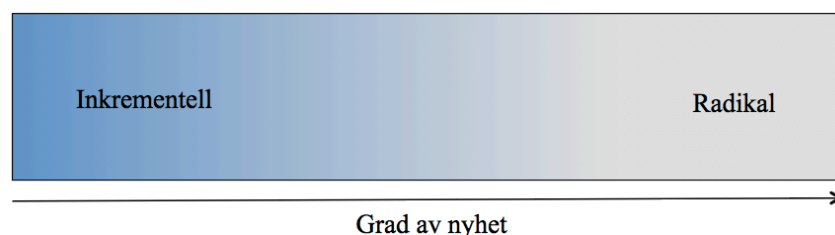
Schumpeter kom med en av de første tilnæringer til innovasjon, som vi kaller entreprenørparadigmet. Han sa at innovasjon kom av forstyrrende og kreative entreprenører, som med sine innovasjonsevner, konsepter, produkter og idéer satte nye standarder og skiftet kunders preferanser (Schumpeter, 1934). Andre tilnæringer til innovasjon er teknologiparadigmet (Mowery & Rosenberg, 1979), strategiinnovasjonsparadigmet (Sundbo, 1997), samt innovasjonssystemparadigmet (Marshall, 1920). Denne oppgaven baserer seg på entreprenørparadigmet gitt av Schumpeter, grunnet at denne tilnærmingen passer overens med det oppgaven ønsker å undersøke. Basert på tilnærmingen av Schumpeter kan vi derfor trekke en generell definisjon på hva innovasjon er, som også er essensielt for å forstå hva innovasjon innebærer i en reiselivskontekst. Den generelle definisjonen sier at innovasjon er implementering av et nytt eller forbedret produkt, prosess, markedsføringsmetode eller organisasjonsmetode (OECD & Eurostat, 2005).

Ut over dette finnes det, som tidligere nevnt, flere tilnæringer og definisjoner på innovasjon i ulike sektorer. På bakgrunn av den manglende konkretiseringen av hvordan begrepet innovasjon defineres og hva det inneholder i reiselivsindustrien, legges det i denne undersøkelsen en generell definisjon til grunn. Innovasjon er blitt et begrepet som i mange tilfeller benyttes uten dypere refleksjon og er lite implementert og empirisk testet i sektoren (Hjalager, 2010). Et utgangspunkt i en generell definisjon vil gjøre undersøkelsens funn mer anvendbare, da den etter videre undersøkelser kan tilpasses det enkelte forskningsområdets vinkling. Dette også for å dekke hele begrepet og ikke utelukke potensielle funn ved å bruke denne i reiselivskonteksten.

2.2.2 Innovasjonsgrader

Innovasjon kan oppstå i ulike grader, fra små forbedringer til større endringer. I empirisk analyse kaller vi de to innovasjonsgradene for radikal og inkrementell innovasjon (Abernathy & Utterback, 1978). Begge er prosesser som utvikler bedriften, det vil si prosesser som fører til vekst i form av økt omsetning, antall ansatte, eller profitt, og som forbedrer dens potensiale for å møte fremtidige markedsmessige situasjoner (Sundbo, 1997). I litteraturen finnes det ulike måter å skille de to innovasjonsgradene fra hverandre. Enkelte forskere har delt de to gradene når det kommer til innovasjonens kostnadsomfang (Ettlie m.fl., 1984), innlemmelse av ny kunnskap (Dewar & Dutton, 1986) og endringer av strukturer, prosesser og aktiviteter i organisasjonen (Damanpour, 1996). Denne oppgaven baserer seg på forskningen gjort av Sundbo, som deler innovasjonsgradene etter nyhetsgrad. Grunnen til at Sundbo er tatt som utgangspunkt er fordi han setter innovasjon inn i en tjenestekontekst som turismeindustrien går under, og er derfor relevant for denne oppgaven. Figuren under illustrerer de to ulike innovasjonsgradene som skilles på bakgrunn av innovasjonens nyhetsgrad.

Figur 2: Inkrementell og radikal innovasjon



Sundbo (1997) definerer *radikal innovasjon* som en innovasjon som avviker fra vanlig praksis eller teknologi, som også innlemmer ny kunnskap. Denne innovasjonsgraden beskrives også som mer risikofylt, fører med seg en større endring, involverer større kostnader (som også kan føre til større profitt), samt en mer omfattende læringsprosess. Videre blir *inkrementell innovasjon* karakterisert av en mindre endring, som innebærer lavere kostnader og har mindre innvirkning på bedriftens profitt (Sundbo, 1997). Denne innovasjonsgraden representerer ofte tilleggsattributter til allerede implementerte innovasjoner. Det er ofte flere inkrementelle innovasjoner enn radikale innovasjoner i tjenestesektoren, dette siden de innebærer mindre endringer (Gallouj, 2002). Sundbo har i sin studie også presentert organisasjonslæring som en tredje innovasjonsgrad og som kan gli inn i inkrementell innovasjon. Dette velger oppgaven å se bort fra da innovasjon og organisasjonslæring representerer to ulike teoretiske perspektiver som bør holdes adskilt. Oppgaven skiller dermed innovasjonsgradene etter hvorvidt de er introdusert for første gang, eller oppstår som forbedringer av allerede introduserte innovasjoner (Martínez-Ros & Orfila-Sintes, 2009). For studiens hensikt vil en radikal innovasjon derfor være en ny innovasjon og en inkrementell innovasjon en forbedring av eksisterende innovasjon.

Slutninger som er tatt her impliserer at innovasjonsgradene er gjensidig avhengige av hverandre. Dette fordi begge gradene er avhengig av de samme ressursene og kapabilitetene som igjen er avgjørende for deres læringsprosess (Martínez-Ros & Orfila-Sintes, 2009). En radikal innovasjon kan oppstå ved økte ressurser og kapabiliteter som er kommet av læringsprosessen til en inkrementell innovasjon. Samtidig som en inkrementell innovasjon kan oppstå som en forbedring etter ressurser og kapabiliteter brukt for en radikal innovasjon. I denne oppgaven utelukkes ingen av gradene, samtidig som det tas forbehold om at disse kan oppstå samtidig, til ulike tidspunkt og i forskjellig rekkefølge.

2.2.3 Innovasjonstyper

For å studere innovasjon i reiselivsindustrien er det ikke bare fordelaktig å skille mellom ulike grader av innovasjon, men også skille mellom ulike typer av innovasjon. Dette gjør at en lettere kan undersøke hvorfor de oppstår og analysere deres effekt. Denne oppgaven skiller mellom fire typer innovasjon: produktinnovasjon, prosessinnovasjon, markedsinnovasjon, og organisasjonsinnovasjon (OECD & Eurostat, 2005). Andre innovasjonstyper i reiselivsindustrien er distribusjonsinnovasjon og institusjonell innovasjon (Hjalager, 2010),

samt innovasjon i ledelse, ekstern kommunikasjon, tjenesteomfang og back-office (Orfila-Sintes & Mattsson, 2009). Likevel velger denne oppgaven å se bort fra disse, da den ønsker et generelt perspektiv på innovasjon som også er sterkt forankret i tidligere studier (Nicolau & Santa-María, 2013).

Den første typen innovasjon er *produktinnovasjon*, som beskrives som en radikal eller inkrementell endring ved produktet eller tjenesten når det kommer til dens karakteristika eller bruk (OECD & Eurostat, 2005). Dette inkluderer vesentlige forbedringer av hvordan produktet tilbys, tilføyelse av nye funksjoner eller egenskaper til eksisterende produkt, eller innføring av nytt produkt (ibid). Når jeg sier produkt, mener jeg også tjeneste. Hensikten med produktinnovasjon er å øke den økonomiske veksten og sysselsettingen, som så igjen kan øke omsetningen i den innovative bedriften (Gjelsvik, 2007). Satt i en reiselivskontekst kan eksempler på produktinnovasjon være nye opplevelsesprodukter, andre pakkeprodukter, lojalitetsprogram, miljøvennlige overnattingsfasiliteter, samt endringer på eksisterende tilbud. Tall hentet fra 2013 viser at 64 prosent av bedriftene i reiselivssektoren i Nord-Norge gjennomførte en eller annen form for produktinnovasjon (Enger m.fl., 2013).

Rutineoppgraderinger eller regelmessige sesongendringer inngår ikke i produktinnovasjon.

Prosessinnovasjon er implementering av radikal eller inkrementell produksjons- eller leveringsmetode (OECD & Eurostat, 2005). Prosessinnovasjon av produksjonsmetode inkluderer teknikker, utstyr og programvare som blir brukt til å produsere produktet. Prosessinnovasjon av leveringsmetode inneholder på den andre siden bedriftens logistikk og omfatter utstyr, programvare og teknikker for organisering av leverandører eller levering av sluttproduktet. Hensikten med prosessinnovasjoner er ofte å redusere kostnader (Gjelsvik, 2007), øke kvalitet, produsere eller levere et nytt eller forbedret produkt (OECD & Eurostat, 2005). Eksempler fra reiselivet er effektiviseringer av hjemmesider, selvbetjeningsenheter, og introduksjon av nye informasjonskanaler, som for eksempel sosiale medier. I 2013 introduserte 48 prosent av bedriftene i reiselivssektoren prosessinnovasjoner (Enger m.fl., 2013).

Markedsinnovasjon er implementering av radikal eller inkrementell markedsføringsmetode som involverer endringer i produktdesign eller -pakning, produktplassering, produktpromotering og produktprising (OECD & Eurostat, 2005). For å utdype dette betyr markedsinnovasjon ved produktdesign nye markedsføringskonsepter, hvor utforming av pakning står sentralt. Videre innebærer markedsinnovasjon på produktplassering introduksjon

av nye salgskanaler. Markedsinnovasjon med produktpromotering kan involvere bruk av nye konsepter for promotering av produktet. Til slutt består markedsinnovasjon av produktprising og nye prisstrategier. Motivet for innføring av markedsinnovasjoner er å bedre adressere kundebehov, åpne nye markeder, posisjonere bedriftens produkt, med mål om å øke salget (OECD & Eurostat, 2005). Dette kan i reiselivet innebære å introdusere et lojalitetsprogram, utvide sesongen, eller finne et nytt markedssegment. I 2013 innførte 66 prosent av bedriftene i reiselivssektoren i Nord-Norge markedsinnovasjoner (Enger m.fl., 2013).

Den siste innovasjonstypen er *organisasjonsinnovasjon*, som karakteriseres av radikale eller inkrementelle organisatoriske metoder i bedriftens praksis, arbeidsorganisasjon eller eksterne relasjoner (OECD & Eurostat, 2005). Organisasjonsinnovasjon i bedriftens praksis innebærer implementering av nye metoder for organisering av rutiner og prosedyrer for utførelse av arbeidet. Videre er organisasjonsinnovasjon i arbeidsorganisasjonen distribuering av ansvar og beslutningsprosedyrer, samt strukturering av aktiviteter. Til slutt er organisasjonsinnovasjon med eksterne relasjoner nye måter å organisere relasjoner, samt nye integreringsmetoder. Organisasjonsinnovasjon oppstår gjerne når grensene for en bedrift blir flyttet, enten gjennom oppkjøp eller fusjoner, eller gjennom spesialisering ved å overføre arbeidsoppgaver til andre bedrifter (Gjelsvik, 2007). Formålet med organisasjonsinnovasjon er å øke bedriftens prestasjoner ved å redusere administrative kostnader eller transaksjonskostnader, forbedre tilfredshet med arbeidsplassen, få tilgang til ikke-omsettelige ressurser, eller redusere leverandørkostnader (OECD & Eurostat, 2005). I en reiselivskontekst kan introduksjon av nye samarbeidspartnere eller organisatorisk integrasjon være eksempler på dette.

Å skille mellom innovasjonstyper er ikke enkelt, da disse ofte er sammensatt og har egenskaper som går over mer enn en type innovasjon (OECD & Eurostat, 2005). I en reiselivskontekst er skillet mellom produktinnovasjon og prosessinnovasjon komplekst ettersom innovasjonstypene kan oppstå samtidig. Dette henger sammen med at tjenester i reiselivsindustrien ofte blir levert og konsumert på samme tid. En radikal eller inkrementell innovasjon tilhørende tjenestens karakteristika og måten den er levert på, kan derfor både være produktinnovasjon og prosessinnovasjon. Denne studien tar høyde for at flere innovasjonstyper kan oppstå på samme tid siden innovasjoner kan ha karakteristika tilhørende flere innovasjonstyper. Likevel vil oppgaven først og fremst prøve å dele innovasjonene inn i fire kategorier, som vist i tabellen på neste side.

Tabell 1: Innovasjonstyper

Produkt	Prosess	Marked	Organisasjon
<ul style="list-style-type: none"> • Innovasjon i produktkarakteristika eller bruk • Formål å øke økonomisk vekst og sysselsetting • 64% av Nordnorske reiselivsbedrifter innførte dette i 2013 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovasjon i produksjons- eller leveringsmetode • Formål å redusere kostnader • 48% av Nordnorske reiselivsbedrifter innførte dette i 2013 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovasjon i markedsføringsmetode • Formål å bedre adressere kundebehov, åpne nye markeder, og posisjonere bedriftens produkt • 66% av Nordnorske reiselivsbedrifter innførte dette i 2013 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovasjon i organisatoriske metoder • Formål å øke bedriftens prestasjoner, forbedre tilfredshet med arbeidsplassen, få tilgang til ressurser, og redusere leverandørkostnader • (Prosentandel ikke funnet)

2.2.4 Innovasjonsprosess

Innovasjon utvikles gjennom innovasjonsprosessen (Sundbo, 2009). Den karakteriseres som en prosess hvor muligheter blir gjort om til idéer som blir satt ut i praksis (Tidd & Bessant, 2001). Denne prosessen blir ofte beskrevet som en stegvis prosess bestående av fire faser: idégenerering, transformering, utvikling og implementering (Sundbo, 1997). Den første fasen er idégenerering, hvor idéer kommer fra et eller flere individer i bedriften. Fase nummer to er transformeringsfasen, hvor idéen blir tatt videre fra individet til ledelsen og gjort om til et innovasjonsprosjekt. Neste fase er utviklingsfasen, hvor innovasjonsprosjektet blir satt i gang og nødvendige markedsundersøkelser blir utført. Siste fase er implementeringsfasen hvor innovasjonen implementeres i markedet.

I reiselivsindustrien kan ikke innovasjonsprosessen fremstilles like lineært og stegvis. Organisering og ledelse av innovasjonsprosessen i denne sektoren er i praksis mer kompleks og ofte kaotisk (Voss, 1992). Den første fasen med idégenerering, kan ikke bli planlagt så lett, da dette er en kreativ prosess som ikke kommer på kommando. De to neste fasene med transformering og utvikling kan derimot forvaltes mer rasjonelt. Den siste fasen med implementering kan planlegges, men ofte påvirkes denne av forstyrrende faktorer. Studier tyder på at reiselivsnæringen ikke domineres av ett mønster for innovasjon, men at der er flere veier fra idé til implementering (Engen, 2012). Dette betyr ikke at en innovasjonsprosess i reiselivssektoren ikke kan planlegges og organiseres, men at gjennomføringen ikke nødvendigvis blir som først antatt.

Grunnet overnevnte har innovasjonsprosessen i reiselivsindustrien blitt tildelt ulike karakteristika og benevnelser. Noen forskere har valgt å beskrive innovasjonsprosessen som en kontinuerlig prosess, guidet av bedriftens strategi (Scarborough & Lannon, 1989). Andre

studier har beskrevet prosessen som en søk-og-lære prosess (Sundbo, 1997) hvor bedriftene prøver å lære fra egne erfaringer. Denne prosessen er ikke ofte systematisk eller effektiv, men inneholder mye prøving og feiling. Innovasjonsprosessen blir også gjengitt som en ad hoc-prosess, grunnet innovasjonenes ofte raske framkomst (Engen, 2012).

Denne oppgaven velger å karakterisere innovasjonsprosessen i reiselivssektoren som mindre systematisk, basert på kreativitet og praktiske idéer, mindre basert på forskning, samt mer involvering fra ansatte og kunder (Sundbo, 2009). Dette begrunnes med at innovasjonene betraktes i større grad som intuitive, raske idéer, som lett kan implementeres (Sundbo, 2009). Videre viser resultater at innovasjoner i reiselivssektoren ofte ikke er teknologiske, men ofte endring av atferd (Sundbo, 1997). Dette fører igjen til at innovasjonene i denne sektoren lett kan imiteres (Voss, 1992). Det antas på bakgrunn av overnevnt teori at innovasjonsprosessen i reiselivssektoren avviker fra innovasjonsprosessen i andre sektorer, ved at den kan betraktes som raskere og mer intuitiv.

2.2.5 Innovasjonsdrivere

Innovasjonsprosesser oppstår ikke av seg selv, men påvirkes av ulike innovasjonsdrivere (Sundbo & Gallouj, 2000). Det finnes mange ulike drivere til innovasjon og synet på hva som er den viktigste har endret seg mye med årene (Cooke, 2008). I tidligere tider ble entreprenøren beskrevet som den viktigste innovasjonsdriveren (Schumpeter, 1934), nå har fokuset dreiet seg mer mot nettverk som drivkraft til å skape innovasjon (Cooke, 2008).

Denne oppgaven tar for seg innovasjon i reiselivssektoren og har derfor tatt utgangspunkt i drivere til tjenesteinnovasjon. I litteraturen skilles det mellom fem ulike drivere til innovasjon: artistiske interesser og andre spesifikke ferdigheter hos individet, teknologiske muligheter, markedsmuligheter, interessegrupper og oppgaver gitt av offentlige myndigheter (Sundbo, 2009). Disse kan igjen kategoriseres som enten interne eller eksterne drivkrefter. Interne drivkrefter kommer fra de ansatte i bedriften, mens eksterne drivkrefter kommer av aktører som kunder, leverandører og konkurrenter som påvirker innovasjon gjennom samhandling med bedriften (Sundbo & Gallouj, 2000). Dette henger sammen med lukket og åpen innovasjon, hvor interne drivere fører til lukket innovasjon og eksterne drivere fører til åpen innovasjon.

Det antas at de tre første driverne til innovasjon, artistiske interesser og andre spesifikke ferdigheter hos individet, teknologiske muligheter og markedsmuligheter er de mest aktuelle driverne i en reiselivskontekst. Individuer i bedriften kan eksempelvis komme med kreative idéer til radikal eller inkrementell innovasjon innad i bedriften. Individuer kan også være en del av selve innovasjonen, da tjenester i reiselivssektoren ofte dreier seg om handling og samhandling gjort av mennesker (Engen, 2012). Ny teknologi som endrede kommunikasjonsmetoder kan skape radikal eller inkrementell innovasjoner, siden dette blant annet gir mulighet for direkte kontakt med kunden. Markedsmuligheter som tilbakemelding fra kunder kan gi idéer til innovasjon. Dette henger sammen med bedriftens strategiske situasjon, hvilken markedssituasjon bedriften befinner seg i, som kan være med å drive frem innovasjoner. Strategien i bedriften kan fungere som en inspirator fordi den forteller de ansatte hva kunder ønsker og hva bedriftens spesifikke ressurser er (Sundbo, 1997). Interessegrupper og oppgaver gitt av offentlige myndigheter anses i denne reiselivssammenhengen ikke like relevant for innovasjon. I den senere tid er også bedriftens størrelse og profesjonalitet antatt å ha innvirkning på hvor innovativ bedriften er (Sundbo m.fl., 2007).

Teori om innovasjon har fått et større fokus på at samarbeid gjennom relasjoner er en viktig driver for innovasjon. Relasjoner er antatt å være en sjette driveren til innovasjon. Dette på bakgrunn av at samspill mellom ulike typer aktører er en avgjørende del av innovasjonsprosessen (Fagerberg m.fl., 2006). Samarbeid som oppstår i relasjon med andre aktører kan gi tilgang på kunnskap, ressurser, markeder og teknologi som kan ha betydning for innovasjonsevnen (Inkpen & Tsang, 2005). Samspillet mellom bedriftene kan føre til nye måter å kombinere eksisterende idéer, som er spesielt relevant for etablering av nye idéer i form av innovasjoner (Welch & Wilkinson, 2002). Studier har vist at samarbeidsholdning og relasjonskarakteristika mellom bedrifter er med på å forklare innovasjon (Pulles m.fl., 2014). Relasjoner kan gjøre at aktørene gjennom innovasjon har mulighet til å tilby kunden et mer variert tilbud, et mer komplett tilbud, samt sikre leveranse og kvalitet. Uformell kontakt med kollegaer i andre bedrifter har også vist seg å være det viktigste nettverket for spredning av nye idéer (Näslund & Berg, 1988).

Gjennom relasjoner kan nettverk skapes. Deltakelse i nettverk er viktig for innovasjon (Gausdal, 2008), da dette skaper koblinger mellom aktører som kan øke bedrifters konkurransevne. Noen typer nettverk er mer innovasjonsfremmende enn andre, spesielt

vektlegges naturlige eller selvorganiserende nettverk. Klynger er eksempler på dette. Klynger består av uavhengige bedrifter og institusjoner som er koblet sammen med til dels uformelle bånd (Porter, 1998). Slike nettverk kan ikke skapes utenfra eller styres av utenforstående. Likevel er det mulig å igangsette mekanismer som stimulerer deres utvikling og vekst, for eksempel ved å utvikle relasjoner (Gausdal, 2008).

Basert på overnevnte teori er relasjon en viktig drivkraft for innovasjon og det antas at innovasjon kan oppstå på grunn av relasjoner. Det er derfor et behov for å videre undersøke relasjoner og hvilke faktorer i relasjoner som kan påvirke innovasjon.

2.3 Relasjon og innovasjon

2.3.1 Relasjonsfaktorer

Relasjoner inneholder ulike faktorer som igjen kan være med å påvirke ulike forhold. Litteraturen om relasjoner nevner faktorer som kommunikasjon, interaksjon og verdi, som må ligge til grunn for å skape suksessfulle relasjoner (Grönroos, 2004). Videre er relasjonskvalitet et anerkjent begrep, som kan skapes av faktorer som tillit, forpliktelse, konflikthåndtering, kompetanse, og relasjonelle bånd (Morgan & Hunt, 1994). Faktorer som på den andre siden kan skape en negativ relasjon er usikkerhet (Eriksson & Sharma, 2003) og opportunistisk atferd (Morgan & Hunt, 1994). Dette er bare et lite utdrag av de forskjellige studiene gjort på relasjonsfaktorer.

Denne studien ønsker å se på relasjonsfaktorer som kan påvirke innovasjon. Valg av faktorer er i denne sammenheng problematisk da ulike studier har forskjellige oppfatninger av de samme faktorene. Blant annet har studier forskjellige konseptuelle oppfatninger av faktorene, da de samme faktorene er brukt som både årsaker og konsekvenser, eller hele konsepter. Videre har studier forskjellige verdioppfatninger av faktorene hvor noen faktorer kan ha stor verdi i en relasjon, men liten verdi i en annen. Et eksempel på dette er konseptet relasjonskvalitet hvor litteraturen ikke har funnet et generelt mål på hvilke faktorer som er avgjørende for kvaliteten på relasjonen (Naudé & Buttle, 2000). Dette kommer av at det er få forsøk på å etablere generaliseringer i forskningen tross mange empiriske studier (Barwise, 1995). Oppgaven har derfor heller ikke funnet et allerede etablert konsept relevant nok for oppgavens tematikk.

På bakgrunn av dette har jeg kommet frem til et eget rammeverk med seks generelle relasjonsfaktorer. De generelle faktorene som er valgt ut antas å kunne knyttes til både ulike relasjonstyper og ulike kontekster hvor innovasjon oppstår. Faktorene vil først og fremst bli sett på som adskilte, men det utelukkes ikke at de også kan ha en sammenheng med hverandre. Faktorene som antas å ha påvirkning på innovasjon er tilfredshet, tillit, kommunikasjon, forpliktelse, fleksibilitet og opportuniste. Studier av disse vil være med å gi en bedre forståelse av hvordan relasjoner kan påvirke innovasjon. Basert på funnene, vil studien senere se på de ulike relasjonsfaktorene fra både hotellets og turoperatørens side.

2.3.2 Tilfredshet

Tilfredshet med relasjonen er den positive affektive eller emosjonelle tilstanden hos partnere som kommer av relasjonen (Palmatier m.fl., 2006). Tilfredshet med relasjonen antas å ha en direkte effekt på intensjonen om å utvide virksomheten eller tilbøyeligheten til å forlate en relasjon (Ulaga & Eggert, 2006). Tilfredse partnere har større sannsynlighet for å fortsette en relasjon, samtidig som misstilfredse partnere har større sannsynlighet til å avslutte en relasjon (Abdul-Muhmin, 2005).

Litteraturen skiller mellom økonomisk og ikke-økonomisk tilfredshet (Geyskens m.fl., 1999). *Økonomisk tilfredshet* er partenes positive affektive reaksjon på de økonomiske belønningene som kommer fra relasjonen (ibid). En relasjonspart som er tilfreds med de økonomiske aspektene av relasjonen setter pris på måloppnåelsen relatert til relasjonen som ofte er forbundet med effektiviteten og produktiviteten av relasjonen, samt de økonomiske resultatene. *Ikke-økonomisk tilfredshet* er partenes positive affektive respons til de ikke-økonomiske, psykososiale aspektene av relasjonen (ibid). Et relasjonsmedlem som er tilfreds med de ikke-økonomiske aspekter av relasjonen setter pris på kontakten med sin partner og liker å jobbe med relasjonen. Dette fordi den andre parten blir betraktet som respektfull og villig til å utveksle idéer.

På bakgrunn av dette er det grunn til å tro at tilfredshet med relasjonen påvirker innovasjon. Det antas at relasjoner med stor grad av tilfredshet har større sannsynlighet til å være innovative enn utilfredse relasjoner. Dette grunnet at relasjoner med stor grad av utilfredshet har større sannsynlighet for å avsluttes enn tilfredse relasjoner. Innovasjon kan i tilfredse relasjoner være et resultat av utveksling av idéer for å forbedre relasjonene. Dette kan knyttes til at tilfredshet med relasjonen øker den langsiktige orienteringen og kontinuiteten (Selnes,

1998). Samtidig antas tilfredshet å redusere konflikter (Hunt & Nevin, 1974). Ved å redusere konflikter kan dette skape et miljø som er basert på mer åpenhet som så igjen kan fremme innovasjon.

2.3.3 Tillit

Tillit kan defineres som viljen til å stole på en relasjonspartner (Moorman m.fl., 1992). Dette innebærer at relasjonspartnerne har tiltro til hverandres pålitelighet og integritet (Morgan & Hunt, 1994). Tillit reflekterer samtidig i hvilken grad relasjoner er rettferdige og forpliktelser er oppfylt (Anderson & Narus, 1990), samt troen på at deltakerne vil oppfylle sine forpliktelser (Anderson & Weitz, 1989).

I litteraturen skilles det mellom to dimensjoner av tillit, troverdighet og velvilje (Ganesan & Hess, 1997). *Troverdighet* er basert på i hvilken grad relasjonspartnerne mener de har den nødvendige kompetansen for å utføre jobben effektivt og pålitelig (Ganesan, 1994). Dette innebærer relasjonspartnerens intensjon og evne til å holde løfter og avtaler. *Velvilje* er basert på i hvilken grad relasjonspartnerne mener de har intensjoner og motiver som er gunstig for hverandre (ibid). Dette innebærer at relasjonspartnerne viser en genuin bekymring og omsorg for hverandre. Den første dimensjonen innebærer tillit til relasjonspartnerens atferd, mens den andre dimensjonen omhandler tillit til relasjonspartnerens karakteristika. Det finnes også ulike nivåer av tillit. Disse er mellommenneskelig tillit, organisatorisk tillit, intraorganisatorisk tillit og interorganisatorisk tillit (Ganesan & Hess, 1997). De forskjellige nivåene oppstår avhengig av hvem som deler tilliten i relasjonen.

Studier har vist at tillit er en nødvendig faktor for å skape innovasjon (Dovey, 2009). Dette fordi tillit kan fremme kreativitet, idédeling, idérealisering, læring og samarbeid som trengs for å skape innovasjon. Samtidig som det også gjør en mindre sårbar for potensiell avvising, feil og ydmykelse, som kan være en del av innovasjonsprosessen (ibid). Det hevdes at relasjoner bestående av tillit er i stand til å konfrontere stressende situasjoner mye bedre og er mer fleksible (Williamson, 1985). Flexibilitet skapt av tillit kan videre generere innovasjon da flexibilitet antas å skape større tilbøyelighet for endring (Mooi & Frambach, 2012). Tillit kan også være med å redusere usikkerhet (Geyskens & Steenkamp, 1995), opportunisme (Pfeffer & Salancik, 1978) og konflikt (Anderson & Narus, 1990). Ved å redusere disse faktorene skapes mer åpenhet som er nødvendig for å skape innovasjon (Mooi & Frambach, 2012).

2.3.4 Kommunikasjon

Kommunikasjon er i denne sammenheng definert som formell eller uformell deling av meningsfull og tidsriktig informasjon mellom bedrifter (Anderson & Narus, 1990). Formell kommunikasjon oppstår ofte i form av skriftlig materiale og møter, mens uformell kommunikasjon har en mer personlig karakter. Litteraturen sier at formell kommunikasjon i større grad er planlagt, nøyaktig og strukturert, mens uformell kommunikasjon har en tendens til å ikke være planlagt, vag og ad hoc (Mohr m.fl., 1996). For å oppnå fordelene av relasjoner, er effektiv kommunikasjon mellom partnerne helt avgjørende (Cummings, 1984).

I litteraturen skilles det mellom tre aspekter ved kommunikasjonsatferd. De er kommunikasjonskvalitet, grad av informasjonsdeling, og deltakelse i planlegging og målsetting (Mohr & Spekman, 1994). *Kommunikasjonskvalitet* går ut på at informasjonen som utveksles skal være presis, tidsriktig, tilstrekkelig, troverdig og fullstendig (ibid). Ærlig og åpen kommunikasjon er viktig for at relasjonene mellom partnere skal fortsette å være sterke (Macneil, 1981). Med *informasjonsutveksling* menes i hvilken grad parter i en relasjon deler kritisk informasjon (Mohr & Spekman, 1994). Tettere relasjoner antas å ha hyppigere og mer relevant informasjonsutveksling (Daft & Huber, 1987). *Deltagelse* referer til i hvilken grad partene i en relasjon jobber sammen for å planlegge aktiviteter og sette mål. Felles planlegging danner felles forventninger og spesifiserer samarbeidet, samtidig som deltakelse i målsetting er viktig for relasjonens suksess (Dwyer & Oh, 1988). Det antas at mer suksessfulle relasjoner, sammenlignet med mindre suksessfulle relasjoner, har høyere nivåer av kommunikasjonskvalitet, informasjonsdeling og deltakelse i planlegging og målsetting (Mohr & Spekman, 1994).

Kommunikasjon antas å være avgjørende for at innovasjon skal oppstå (Martins & Terblanche, 2003). Er kommunikasjonen både åpen og transparent kan dette fremme kreativitet og innovasjon (Robbins, 1996). Dette gjennom at åpen og transparent kommunikasjon øker mulighet for tilegnelse av nye perspektiver (Martins & Terblanche, 2003). Åpen kommunikasjon kan videre lede til tillitsfulle relasjoner hvor individene føler seg trygge, som igjen kan føre til mer kreativitet og innovasjon. Læren om at uenighet er akseptabelt er også viktig, fordi dette kan skape mulighet for å utforske nye paradokser, konflikter og dilemmaer som kan fremme åpenhet i kommunikasjon (ibid). Det hevdes at økt informasjonsutveksling kan føre til mer innovasjon siden faktoren kan øke kreativiteten til å utvikle nye produkter og tjenester (Moorman & Miner, 1997). En annen effekt av

informasjonsutveksling er lettere forhold for læring, som igjen kan påvirke innovasjon (Hurley & Hult, 1998).

2.3.5 Forpliktelse

Forpliktelse defineres som et ønske om å gjøre en innsats for å opprettholde relasjonen, som oppfattes som tilstrekkelig verdt (Morgan & Hunt, 1994). Enklere sagt er forpliktelse et varig ønske om opprettholde en nær relasjon (Moorman m.fl., 1992). Dette indikerer større forpliktelser for å gjøre relasjonen suksessfull og gjensidig tilfredsstillende og fordelaktig (Morgan & Hunt, 1994). Essensielt her er at partene viser en langsiktig forpliktelse, hvor noe blir ofret kortsiktig for å beholde fordeler på lengre sikt (Dwyer m.fl., 1987).

Litteraturen skiller mellom kalkulativ og affektiv forpliktelse (Geyskens m.fl., 1996). Både kalkulativ og affektiv forpliktelse tufter på motiver for å opprettholde en relasjon (ibid).

Kalkulativ forpliktelse er basert på en kaldere eller mer rasjonell og økonomisk avhengighet (Gustafsson m.fl., 2005). Her føler partene et behov for å opprettholde relasjonen ofte på grunn av byttekostnader forbundet med det å avslutte samarbeidet (Geyskens m.fl., 1996).

Affektiv forpliktelse på den andre siden er basert på en varmere eller mer emosjonell og gjensidig avhengighet (Gustafsson m.fl., 2005). Ved affektiv forpliktelse ønsker partene å fortsette relasjonen fordi de liker partneren og nyter partnerskapet (Buchanan, 1974). Ved kalkulativ forpliktelse føler partene et *behov* for å fortsette relasjonen, mens ved affektiv forpliktelse føles et *ønske* om å fortsette relasjonen (Randall & O'Driscoll, 1997).

Forpliktelse til relasjonen antas å påvirke innovasjon. Dette på grunn av at forpliktelse til relasjonen innebærer et ønske om å gjøre en innsats for å opprettholde relasjonen. Innovasjon kan her være en måte å opprettholde relasjonen. Samtidig innebærer forpliktelse et ønske om å gjøre relasjonen mer suksessfull og fordelaktig. Det forutsettes at et klima hvor begge parter ønsker forbedringer kan stimulere til forbedringer i form av innovasjon. I relasjoner med forpliktelser finnes det også mindre opportunistisk atferd (Williamson, 1985). Mindre opportunistisk atferd vil også skape relasjoner som er åpne og kan fremme innovasjon.

2.3.6 *Fleksibilitet*

Fleksibilitet blir i denne sammenheng definert som en bilateral forventning om vilje til å gjøre tilpasninger om forholdene endres i en relasjon (Heide & John, 1992). Sagt med andre ord er dette en forventning om at partene i en relasjon er villige til å utføre reguleringer i henhold til endrede omstendigheter. Fleksibilitet kan i tillegg fungere som en forsikring om at parter i relasjonen vil gjøre fordelaktige endringer om omstendighetene skulle tilsi dette.

Ofte må parter i en relasjon reagere på uforutsigbare endringer, altså situasjoner som ikke er forutsett på forhånd, som gjør det viktig at partene er fleksible. Fleksibilitet kan blant annet illustreres gjennom at en part i en relasjon forespør en endring. Eksempelvis kan endringer her være forespørsel om reguleringer av pris, levering, lagernivå osv. På den ene enden av skalaen vil parten i en relasjonen forvente at kontrakten er bindene og spesifikk, mens på den andre enden av skalaen vil parten forvente at kontrakten er fleksibel. Det vil ikke si at fleksibilitet omhandler antall endringer gjort på kontrakten, men måten parter reagerer på forespørsler om endring (Noordewier m.fl., 1990). Fleksibilitet mellom parter i en relasjon kan skje uformelt eller være uttrykt gjennom formelle kontrakter (Ghosh & John, 1999). En formell kontakt trenger ikke å beskrive spesifikke tilpasninger, men gjengi hvordan prosedyrer for tilpasning skal skje og beskrive forventninger om at utfallet av tilpasninger ikke skal skape ulikheter mellom partene (ibid).

Relasjonsforholdets fleksibilitet antas å kunne påvirke innovasjon positivt om den er tilstede og negativt om den ikke er tilstede. Grunnen til at faktoren antas å ha positiv påvirkning på innovasjon er at fleksibilitet forutsetter skapelse av en innovativ kultur gjennom å blant annet lære fra tidligere suksess (Strutton m.fl., 1993). Det er også grunn til å tro at fleksibilitet skaper mer åpenhet til endring, hvor endring kan være en innovasjon. Faktoren antas videre å ha negativ innvirkning på innovasjon om den ikke er tilstede. Mangel på fleksibilitet kan føre til vegring mot endringer og hindring av refleksjon over nye omstendigheter (Wathne & Heide, 2000), som da kan føre til vegring mot innovasjon.

2.3.7 Opportunisme

Oppportunisme kan oppstå under alle omstendigheter (Masten, 1988). Opportunisme skjer når aktører bruker skjulte handlinger som villeder og utnytter den samarbeidende part for egen vinning (Williamson, 1975). Parter i en langsiktig relasjon kan være redd for at den andre parten utnytter deres tillit og med dette opptrer opportunistisk (Moorman m.fl., 1992).

Det finnes mange ulike tilnæringer til opportunisme avhengig av hvilket teoretisk perspektiv en har. I hovedsak skiller litteraturen mellom fire ulike perspektiver når det kommer til opportunisme: institusjonell økonomi (Williamson, 1985), ressursavhengighet teori (Pfeffer & Salancik, 1978), atferdsforsknings perspektiv (Stern, 1969) og relasjonskontrakt teori (Macneil, 1977). *Institusjonell økonomi* er relatert til transaksjonskostnadsteori og agentteori, som impliserer at transaksjonsspesifikke investeringer og usikkerhet kan lede til alternative ledelsesstrukturer (Crosno & Dahlstrom, 2008). *Ressursavhengighetsteori* forteller at opportunisme henger sammen med hvor avhengig partene er av relasjonen. *Atferdsforskningsperspektiv* hevder opportunisme er korrelert med kontrollstrukturer, som sentralisering, formalisering, koordinering og overvåkning. Til slutt har vi *relasjonskontraktsteori* som påstår at opportunistisk atferd kan ha en sammenheng med normer, kommunikasjon og tilfredshet (ibid).

Oppportunisme kan være skadelig både for distribusjon og verdiskaping, men også for innovasjon. Om opportunisme er tilstede vil dette redusere åpenheten som må være tilstede for å skape innovasjon (Mooi & Frambach, 2012). Opportunisme kan videre påvirke innovasjon i en relasjon negativt da partene blir mindre villig til å investere i relasjonen og opplever en vegring mot å tilpasse seg nye omstendigheter (Wathne & Heide, 2000). Er opportunisme ikke tilstede i en relasjon er det grunn til å tro at partene har relativt lik makt og avhengighet. Avhengighet refererer til partnerens oppfattelse av sin avhengighet i forhold til den andre partners avhengighet av relasjonen (Anderson & Narus, 1990). For at en relasjon skal være suksessfull burde begge parter i en relasjon ha relativ lik makt og avhengighet (Ganesan, 1994). På bakgrunn av dette er det grunn til å tro at relasjoner uten opportunisme med lik maktfordeling og avhengighet danner et klima med større muligheter for innovasjon.

Tabellen på neste side oppsummerer de seks relasjonsfaktorene som skal undersøkes.

Tabell 2: Relasjonsfaktorer

Relasjonsfaktorer	Definisjon	Mulig påvirkning på innovasjon
Tilfredshet	Positive affektive eller emosjonelle tilstanden hos partnere som kommer av relasjonen.	Fremmer idéutveksling, reduserer konflikt, langsiktig orientering og kontinuitet som leder til innovasjon.
Tillit	Viljen til å stole på en relasjonspartner.	Fremmer kreativitet, idédeling, idérealisering, læring, samarbeid og åpenhet som leder til innovasjon.
Kommunikasjon	Formell eller uformell deling av meningsfull og tidsriktig informasjon mellom bedrifter.	Fremmer kreativitet, læring og tilegnelse av nye perspektiver som leder til innovasjon.
Forpliktelse	Ønske om å gjøre en innsats for å opprettholde relasjonen, som oppfattes som tilstrekkelig verdt.	Fremmer innsats for å opprettholde relasjonen og skape suksess som leder til innovasjon.
Fleksibilitet	Bilateral forventning om vilje til å gjøre tilpasninger om forholdene endres i en relasjon.	Fremmer læring og åpenhet til endring som leder til innovasjon.
Opportunisme	Skjulte handlinger som villeder og utnytter den samarbeidene part for å oppnå egen vinning.	Reduserer åpenhet, vegring mot nye investeringer og tilpasninger som hindrer innovasjon.

2.4 Forskningsspørsmål

Studien har foretatt en teoretisk gjennomgang av begrepene relasjon og innovasjon. Ulike aspekter ved begrepene er blitt belyst, samtidig som antagelser om mulige sammenhenger mellom begrepene er gitt. Dette delkapitlet vil oppsummere teorien og presentere tre ulike forskningsspørsmål. Disse er bygget på oppgavens overordnede problemstilling og vil legge føringer for studien videre, samt utforming av kommende metode.

Forskningsspørsmål nummer én belyser første tema i oppgaven, som er teori om relasjon. Begrepet relasjon blir i studien beskrevet generelt, samtidig som det går nærmere inn på relasjonsbånd og relasjonstyper. Det vil være interessant for oppgaven å se på hva hoteller og turoperatører mener om relasjoner og hva det betyr for dem. Videre skiller studien mellom strukturelle og sosiale relasjonsbånd, hvor det antas at hoteller og turoperatører knyttes sammen gjennom begge disse båndene. Til slutt diskuteres det også hvilke karakteristika relasjonen mellom hotell og turoperatør har og hvilken relasjonstype den kan karakteriseres som. Forskningsspørsmål nummer én er derfor definert som følger:

Forskningsspørsmål nummer 1:

Hvilke relasjoner oppstår mellom hotell og turoperatør og hva inneholder de?

Det andre forskningsspørsmålet er grunnlagt i det andre temaet i studien, som er teori om innovasjon. Teori om innovasjon blir først forklart gjennom en presentasjon av selve begrepet, videre følger en dypere diskusjon i de ulike innovasjonstypene, innovasjonsgrad, innovasjonsprosessen og innovasjonsdrivere. For å besvare problemstillingen er det av interesse å få et innblikk i hva hoteller og turoperatører legger i begrepet innovasjon og hvilke innovasjoner de har utarbeidet i samarbeidet mellom seg. Spesielt med tanke på de ulike innovasjonstypene som produkt, marked, prosess og organisasjon, samt innovasjonsgradene radikal og inkrementell. Innovasjonsprosessen er antatt å være noe forskjellig i reiselivssektoren sammenlignet med andre sektorer, om dette stemmer for hotell og turoperatører er også interessant å utforske. Til slutt vil det være av betydning å se på hva som er drivere til innovasjon mellom hotell og turoperatører. Forskningsspørsmål nummer to lyder med dette som følger:

Forskingsspørsmål nummer 2:

Hvilke typer innovasjoner oppstår i hotell-turoperatør relasjoner og hvordan utvikles de?

Forskingsspørsmål nummer tre er basert på oppgavens tredje tema, hvor teori om relasjon og innovasjon blir knyttet sammen. Relasjonsfaktorer blir her presentert, hvor studien antar at faktorer som tilfredshet, tillit, kommunikasjon, forpliktelse, fleksibilitet og opportuniste har påvirkning på innovasjon. Det antas at faktorene både kan ha positiv og negativ påvirkning på innovasjon, da også med ulike styrke. Det vil være av interesse å avdekke om disse faktorene faktisk har en påvirkning på innovasjon som skjer i hotell-turoperatør relasjoner eller om dette ikke er tilfellet. Det siste forskningsspørsmålet er med dette utformet som følger:

Forskingsspørsmål nummer 3:

Hvilke relasjonsfaktorer påvirker innovasjon i hotell-turoperatør relasjoner?

3. Metode

I dette kapitlet presenteres metoden som er brukt for å utforske forskningsspørsmålene. Først diskuter jeg valg av metode, hvor kvalitativ metode blir utpekt som den mest hensiktsmessige metoden til oppgavens problemstilling. Videre diskuteres forskningsdesignet, hvor jeg har valgt et eksplorativt design for å belyse oppgavens tema. Datainnsamling blir deretter presentert gjennom å ta for seg studiens utvalg, semi-strukturert intervju og intervjuguide. Deretter er studiens analysemetode beskrevet ved å gjengi mulige måter å kategorisere og tolke oppgavens data. Oppgavens gyldighet diskuteres ved å undersøke oppgavens reliabilitet og validitet. Metodekapitlet vil med dette beskrive hele undersøkelsesprosessen som leder frem til resultatkapitlet.

3.1 Valg av metode

Metode er en nødvendig forutsetning for å kunne gjøre et seriøst undersøkelses- og forskningsarbeid (Holme & Solvang, 1996). Begrepet metode omfatter både organisering og tolkning av data som hjelper oss til å få en bedre forståelse av samfunnet (Riley & Merton, 1963). Metode kan derfor defineres som et redskap eller en framgangsmåte for å løse problemer og komme fram til ny erkjennelse (Holme & Solvang, 1996). Litteraturen skiller mellom *kvalitativ* og *kvantitativ metode* (Saunders m.fl., 2012).

Valg av metode bør skje på grunnlag av problemstillingen studien ønsker å undersøke (Gripsrud m.fl., 2011). Problemstillingen for denne oppgaven er som tidligere nevnt: hvordan påvirker hotell-turoperatør relasjoner innovasjon. Det er forenelig å velge kvalitativ metode for å svare på denne problemstillingen. Kvalitativ metode er ofte synonymt med datainnsamlingsteknikker eller dataanalyseprosedyrer som genererer eller bruker ikke-numerisk data (Saunders m.fl., 2012). Valg av kvalitativ metode er gjort på bakgrunn av at hensikten med studien er å forstå et fenomen, ikke å måle et fenomen. Dette kommer av at sammenhengen mellom relasjon og innovasjon i liten grad er kartlagt tidligere, da spesielt med tanke på relasjonsfaktorer som kan påvirke. Studien ønsker å undersøke de ulike relasjonsfaktorene, først for å studere om de er tilstede og deretter hvordan de kan påvirke innovasjon. Kjennetegn med metoden som skal brukes er nærhet til datakilden (Holme & Solvang, 1996) og ikke standardisert datainnsamling (Saunders m.fl., 2012), som antas å gi et helhetlig bilde av fenomenet (Dalland, 2012).

3.2 Forskningsdesign

Forskningsdesign innebærer en beskrivelse av hvordan hele analyseprosessen skal legges opp for å besvare studiens problemstilling (Gripsrud m.fl., 2011). Litteraturen skiller mellom *eksplorativt*, *deskriptivt* og *kausalt forskningsdesign* (Churchill, 1991).

Valget av design avhenger av hvor mye erfaring forskeren har fra saksområdet, kjennskap til teoretiske studier som identifiserer relevante variabler, og ambisjonsnivået med hensyn til å identifisere sammenhenger mellom variabler (Gripsrud m.fl., 2011). På bakgrunn av overnevnt teori er det forenelig med min situasjon og oppgavens problemstilling å velge et eksplorativt forskningsdesign. Det eksplorative forskningsdesignet gir innsikt og skaper forståelse, hvor formålet er å være utforskende (Churchill, 1991). Designet karakteriseres også som en fleksibel og ustrukturert prosess, hvor fokusgrupper eller dybdeintervju ofte blir benyttet (Gripsrud m.fl., 2011). Valget av forskningsdesign forklares gjennom at jeg i utgangspunktet har lite kjennskap til emnet og ønsker å tilegne meg mer kunnskap om temaet. Dette designet er også mest hensiktsmessig da formålet med studien er å øke forståelsen og utforske emnet. Formålet er å forstå de ulike relasjonsfaktorene som er tilstede i hotell-turoperatør relasjoner for deretter å utforske hvordan de eventuelt påvirker innovasjon.

3.3 Datainnsamling

Litteraturen skiller mellom to typer data, *primærdata* og *sekundærdata* (Gripsrud m.fl., 2011). Primærdata er innhentet av forskeren selv og sekundærdata er hentet fra andre studier gjort av forskere med andre formål (Easterby-Smith m.fl., 2012). I denne studien blir sekundærdata brukt for å belyse teori om innovasjon og relasjon. Primærdata hentet fra informanter er brukt for å se på sammenhengen mellom de to fenomenene i en gitt kontekst. Hvordan utvalget av informanter ble gjort og intervjuprosessen gjennomført vil videre bli beskrevet.

3.3.1 Utvalg

I oppgaven har jeg gjort et utvalg basert på teori da jeg ønsker å velge ut informanter som har bestemte egenskaper som er fordelaktig for å finne svar på oppgavens problemstilling.

Utvalget er dermed ikke gjort med intensjon om at funnene skal generaliseres til en populasjon, men til en gitt teori. Informantene har blitt valgt ut på grunnlag av tre kriterier.

Det første kriteriet er at informantene må komme fra bedrifter som tilbyr overnatting eller

aktiviteter til turister, altså fra hoteller eller turoperatører. Det andre kriteriet omhandler egenskapene til informantene. Egenskapene som er lagt vekt på er informantenes relasjonsforhold. I studien har jeg valgt å kontakte hoteller og turoperatører som har relasjonsforhold med hverandre for å belyse oppgavens problemstilling. Hoteller og turoperatører som ikke har relasjoner med hverandre antas å ikke kunne tilføye den nødvendige informasjonen angående problemstillingen og er derfor utelatt. Det tredje kriteriet har vært at informantene er lokalisert i Tromsøområdet, dette av tidsmessige og økonomiske begrensninger. Hoteller og turoperatører av ulike størrelser er også valgt for å dekke et bredest mulig spekter av reiselivsindustrien.

Hoteller og turoperatører ble først kontaktet per telefon. De ble så spurt om de hadde relasjonsforhold med hoteller eller turoperatører i Tromsøområdet. De hotellene og turoperatørene som hadde relasjoner med hverandre ble deretter spurt om de hadde mulighet til å delta i undersøkelsen. Nøkkelpersoner i bedriftene som var sentral i relasjonene ble så intervjuet. Ti intervju ble tilsammen gjennomført, hvor av seks var hentet fra hoteller og de resterende fire var turoperatører. De ti intervjuobjektene dannet tilsammen åtte ulike relasjoner, de åtte dyadene er dermed utgangspunkt for mine videre analyser. Grunnet informantenes ønske om anonymitet er de ikke nevnt med navn i oppgaven, men refereres til som informanter fra henholdsvis hotell 1-6 og turoperatør 1-4. Tabellen under viser de ulike informantene og deres tilknytning til de forskjellige bedriftene.

Tabell 3: Informanter

Bedrift	Informant	Aktivitet	Relasjon
Hotell 1	Resepsjonssjef	Hotellaktør med fokus på overnatting.	Turoperatør 1 og 2
Hotell 2	Resepsjonssjef	Hotellaktør med fokus på overnatting.	Turoperatør 2
Hotell 3	Resepsjonssjef	Hotellaktør med fokus på overnatting.	Turoperatør 3
Hotell 4	Hotelldirektør	Hotellaktør med fokus på overnatting.	Turoperatør 3 og 4
Hotell 5	Resepsjonssjef	Hotellaktør med fokus på overnatting.	Turoperatør 4
Hotell 6	Resepsjonssjef	Hotellaktør med fokus på overnatting.	Turoperatør 4
Turoperatør 1	Deleier	Aktivitetsbedrift med fokus på nordlys.	Hotell 1
Turoperatør 2	Koordinator	Aktivitetsbedrift med fokus på nordlys.	Hotell 1 og 2
Turoperatør 3	Deleier	Aktivitetsbedrift med fokus på nordlys og foto.	Hotell 3 og 4
Turoperatør 4	Deleier	Aktivitetsbedrift med fokus på nordlys.	Hotell 4, 5 og 6

3.3.2 Semi-strukturert intervju

Jeg fant det mest hensiktsmessig å utføre semi-strukturerte intervju. Semi-strukturert intervju er definert som et intervju der intervjueren starter med en samling av intervjutema, men er forberedt på å variere i hvilken rekkefølge spørsmålene er stilt og stille nye spørsmål i sammenheng med forskningssituasjonen (Saunders m.fl., 2012). Denne typen intervju egner seg best når følgende forutsetninger er tilstede: når relativt få enheter undersøkes, når interessen er for hva det enkelte individ sier, og hvordan den enkelte fortolker og legger mening i et spesielt fenomen (Jacobsen, 2005). Dette er også forenelig med undersøkelsens formål. Da den ønsker å intervju et begrenset antall informanter og sammenligne deres individuelle synspunkter. Det er også interessant å undersøke hva de enkelte intervjuobjektene fra både hoteller og turoperatører mener om de ulike relasjonene, samt for å prøve å forstå hva som fører til innovasjon i de samme relasjonene.

3.3.3 Intervjuguide

Før intervjuene ble gjennomført ble det foretatt ulike forberedelser. Forberedelser av betydning før et semi-strukturert intervju omhandler intervjuerens kunnskaper, lokasjon av intervju og intervjuguide (Saunders m.fl., 2012). En intervjuguide er en oversikt over hvilke tema intervjueren skal innom i løpet av intervjuet (Jacobsen, 2005). Denne er avgjørende for å sikre at intervjueren kommer igjennom de ulike temaene den ønsker å belyse. Studien har valgt en middels strukturingsgrad hvor intervjuguiden er åpen for at intervjuobjektet kan ta opp egne tema, samtidig som den passer på at alle tema blir berørt.

Intervjuguiden er strukturert i tre ulike deler og er lagt ved i Vedlegg 1. Den første delen inneholder en introduksjon av intervjueren og undersøkelsens formål. Den andre delen består av generelle spørsmål om informanten. Den tredje delen innbefatter spørsmål som går direkte på undersøkelsens forskningsspørsmål. Undersøkelsens forskningsspørsmål svarer til to hovedbegreper, relasjon og innovasjon, samt sammenhengen mellom disse. Hovedbegrepene og sammenhengen mellom dem er satt inn i tabellen på neste side. Hvert begrep inneholder ulike komponenter valgt ut i henhold til tidligere undersøkelser. De nevnte spørsmål antas å dekke de ulike komponentene til begrepene.

I intervjuguiden er teoretiske begrep som relasjon og innovasjon byttet ut med samarbeid og nyskaping eller endring. Dette for å gjøre spørsmålene mer forståelig for intervjuobjektet, slik at han eller hun har mulighet til å svare på best mulig måte.

Tabell 4: Intervjuguide

Begrep	Begrepsinnhold	Spørsmål
Relasjon	<ul style="list-style-type: none"> • Relasjonsbånd • Relasjonstyper 	<ul style="list-style-type: none"> • Hvilke hoteller/turoperatører har dere samarbeid med? • Hvordan oppstod samarbeidet? • Hva samarbeider dere om?
Innovasjon	<ul style="list-style-type: none"> • Innovasjonsgrad • Innovasjonstyper • Innovasjonsprosess • Innovasjonsdrivere 	<ul style="list-style-type: none"> • Hvilke endringer har dere gjort i bedriften de siste tre årene? • Hvordan gikk dere frem? • Hva drev frem endringene?
Relasjon og innovasjon	<ul style="list-style-type: none"> • Relasjonsfaktorer • Tilfredshet • Tillit • Kommunikasjon • Forpliktelse • Fleksibilitet • Opportunisme 	<ul style="list-style-type: none"> • Hva er viktig for dere ved valg av samarbeidspartner? • Føler du deg generelt tilfreds med samarbeid med hotell/turoperatør? Hvordan føler du tilfredshet spiller inn på nyskaping? • Stoler du på den andre parten i relasjonen? Hvordan føler du tillit spiller inn på nyskaping? • Fungerer kommunikasjonen med samarbeidsparten godt? Hvordan føler du kommunikasjon spiller inn på nyskaping? • Føler du avhengighet til samarbeidet med hotell/turoperatør? Hvordan føler du avhengighet spiller inn på nyskaping? • Hvor åpen er dere for endring i samarbeidet? Hvordan føler du åpenhet spiller inn på nyskaping? • Føler du en fare for å bli utnyttet i samarbeidet? Hvordan føler du usikkerhet spiller inn på nytenkning?

3.4 Analysemetode

Etter at intervjuene var gjennomført ble de analysert. Analyse av kvalitative data dreier seg om å beskrive, systematisere og kategorisere og sammenbinde (Jacobsen, 2005). I den første fasen ble materialet hentet fra intervjuene beskrevet. Dette ble gjort gjennom å transkribere de foretatte intervjuene og sammenfatte disse med allerede skrevne notater. Med dette fikk studien en oversikt over all data hentet fra intervjuobjektene. I den andre fasen ble rådataen systematisert og kategorisert. Dette ble gjort ved at den innhentede informasjonen ble kategorisert i henhold til de to hovedbegrepene, som er relasjon og innovasjon, samt sammenhengen mellom disse. Kodeskjema ble brukt for å lettere identifisere de ulike begrepene og deres innhold. Disse er illustrert i tre tabeller på neste side, som viser indikatorene som hører til de ulike begrepene og deres innhold. Dette var nødvendig for å få

en oversikt over dataene, samt for å kunne formidle det studien har funnet. Disse funnene er presentert i oppgavens kapittel om resultat. Til slutt ble dataene innen de ulike kategoriene sammenbundet og en fortolkning ble gjort. Dette for å se på de bakenforliggende meningene som lå i den allerede innhentede datasamlingen. Studien prøvde her å finne svar på forskningsspørsmålene, som er presentert i diskusjonskapitlet.

Tabell 5: Operasjonalisering

Relasjon	Relasjonsbånd	Relasjonstype
Indikatorer	<ul style="list-style-type: none"> • Strukturelle bånd • Sosiale bånd 	<ul style="list-style-type: none"> • Samarbeidspart • Leverandør • Kunde

Innovasjon	Innovasjonsgrad	Innovasjonstype	Innovasjonsprosess	Innovasjonsdrivere
Indikatorer	<ul style="list-style-type: none"> • Inkrementell • Radikal 	<ul style="list-style-type: none"> • Produkt • Prosess • Marked • Organisasjon 	<ul style="list-style-type: none"> • Stegvisprosess • Ikke-stegvisprosess • Tidkrevende • Ikke-tidkrevende 	<ul style="list-style-type: none"> • Individer • Teknologiske muligheter • Markeds-muligheter • Relasjon

Relasjon og innovasjon	Tilfredshet	Tillit	Kommunikasjon	Forpliktelse	Fleksibilitet	Opportunisme
Indikatorer	<ul style="list-style-type: none"> • Økonomisk tilfredshet • Ikke-økonomisk tilfredshet 	<ul style="list-style-type: none"> • Troverdighet • Velvilje 	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikasjons-kvalitet • Informasjons-utveksling • Deltakelse 	<ul style="list-style-type: none"> • Kalkulativ forpliktelse • Affektiv forpliktelse 	<ul style="list-style-type: none"> • Åpenhet for endring • Tilpasningsvilje 	<ul style="list-style-type: none"> • Utnyttelse • Usikkerhet • Kontroll

3.5 Oppgavens gyldighet

Gyldighet er viktig uansett teoretisk innfallsvinkel, eller bruk av kvantitative eller kvalitative data (Silverman, 1993). Dette fordi det er viktig å forholde seg kritisk til dataene som er samlet inn (Jacobsen, 2005). Fire tester er brukt for å sikre oppgavens gyldighet og kvalitet, de er intern validitet, konstruksjons validitet, ekstern validitet, og reliabilitet (Yin, 2009).

3.5.1 Intern validitet

Intern validitet handler om studien undersøker det som er ment å undersøkes (Saunders m.fl., 2012). Altså om resultatene oppfattes som riktige (Jacobsen, 2005). I den forbindelse ønsker en å se på hvorvidt beskrivelsen av oppgavens konsepter er riktig. Den interne validiteten ble sikret gjennom utvikling av et teoretisk rammeverk på konseptene om relasjon og innovasjon. Dette rammeverket er forenelig med oppgavens problemstilling og er beskrevet i teorikapitlet. Dette muliggjør en undersøkelse av de ulike konseptene og deres sammenheng. Tabellen under viser det teoretiske rammeverket med dens begreper og kilder.

Tabell 6: Teoretisk rammeverk

Begrep	Begrepsinnhold	Kilder
Relasjon	<ul style="list-style-type: none">• Relasjonsbånd• Relasjonstyper	<ul style="list-style-type: none">• Wilson & Mummalaneni (1986), Rao & Perry (2002)• Brandenburger & Nalebuff (1997), Ritter m.fl. (2004)
Innovasjon	<ul style="list-style-type: none">• Innovasjonsgrad• Innovasjonstyper• Innovasjonsprosess• Innovasjonsdrivere	<ul style="list-style-type: none">• Abernathy & Utterback (1978), Sundbo (1997)• Gjesvik (2007), OECD & Eurostat (2005)• Sundbo (1997, 2009)• Gausdal (2008), Sundbo & Gallouj (2000)
Relasjon og innovasjon	<ul style="list-style-type: none">• Tilfredshet• Tillit• Kommunikasjon• Forpliktelse• Fleksibilitet• Opportunisme	<ul style="list-style-type: none">• Geyskens m.fl. (1996), Palmatier m.fl (2006)• Dovey (2009), Ganesan & Hess (1997), Moorman m.fl. (1992)• Anderson & Narus (1990), Martin & Terblanche (2003), Mohr & Spekman (1994)• Geyskens m.fl. (1996), Morgan & Hunt (1994)• Heide & John (1992), Strutton m.fl (1993)• Mooi & Frambach (2012), Williamson (1975)

3.5.2 Begrepsvaliditet

Begrepsvaliditet er i hvilken grad studien undersøker de konseptene som er ment å undersøkes (Saunders m.fl., 2012). I denne forbindelsen er det av interesse å sikre at konseptene om relasjon, innovasjon og deres sammenheng i reiselivskonteksten, faktisk er undersøkt. Begrepsvaliditeten ble vurdert som tilfredsstillende gjennom følgende fire handlinger. Først ble triangulering oppnådd gjennom at ulike datainnsamlingsmetoder ble brukt. Både primær- og sekundærdata ble samlet inn ved bruk av artikler, rapporter, bøker, hjemmesider, og ansikt-til-ansikt intervju. For det andre ble mulige misforståelser oppklart under intervjuene, samtidig som resultatene fra intervjuene ble sjekket opp med informantene. For det tredje ble undersøkelsesprosessen og oppgaveutkast kontinuerlig diskutert og gjennomgått av medstudenter og veileder. For det fjerde fantes det hele tiden en åpenhet og

gjennomsiktighet rundt undersøkelsesprosessen, hvor alt som er gjort er blitt beskrevet detaljert i øvrige kapitler.

3.5.3 Ekstern validitet

Ekstern validitet er i hvilken grad resultatene fra studien kan overføres til lignende situasjoner (Gripsrud m.fl., 2011) eller relevante sammenhenger (Saunders m.fl., 2012). Dette innebærer i hvilken grad funnen fra undersøkelsen kan generaliseres (Jacobsen, 2005), da gjennom statistisk- og teoretisk generalisering (Dey, 1993). Denne studien ønsker ikke å oppnå statistisk generalisering, da utvalget trukket ut er valgt på bakgrunn av deres spesifikke egenskaper og oppgavens hensikt er å studere hotell-turoperatørrelasjoner i Nord-Norge. På den andre siden er det av interesse å sikre oppgavens eksterne validitet gjennom teoretiske generalisering, hvor målet er å utvikle og generalisere teorier (Yin, 2009). Dette er gjort gjennom å velge ut flere informanter, begrunne valg av informanter, samt beskrive undersøkelsens kontekst.

3.5.4 Reliabilitet

Reliabilitet handler om studiens pålitelighet og korrekthet. Det dreier seg om i hvilken utstrekning en kan stole på at resultatene er pålitelige (Gripsrud m.fl., 2011) samt studiens grad av repliserbarhet (Berg, 2009). Dette ble sikret gjennom at undersøkelsesprosessen er detaljert beskrevet, slik at den kan repliseres av en annen forsker. Videre er intervjuguiden basert på det teoretiske rammeverket. Formulering av intervju spørsmålene ble diskutert med medstudenter for å sikre at de korrekte konseptene ble undersøkt. Dette slik at intervjuguiden samstemte med konseptene som ønskes undersøkt og problemstillingen som ønskes løst. Tabellen under oppsummerer de ulike grepene tatt for å sikre studiens gyldighet.

Tabell 7: Validitet og reliabilitet

Intern validitet	Konstruksjons validitet	Ekstern validitet	Reliabilitet
<ul style="list-style-type: none"> • Utvikling av teoretisk rammeverk. 	<ul style="list-style-type: none"> • Datatriangulering. • Medstudenters og veileders gjennomgang av utkast. • Oppklart mulige misforståelser med informanter. • Beskrivelse av undersøkelsesprosessen 	<ul style="list-style-type: none"> • Flere relasjoner (dyader) ble undersøkt. • Bakgrunn for valg av informanter er forklart. • Konteksten til studien, reiselivsnæringen i Nord-Norge er presentert. 	<ul style="list-style-type: none"> • Beskrivelse av undersøkelsesprosess. • Intervjuguide. • Utvikling av kodeskjema.

4. Resultater

I dette kapitlet vil resultatene hentet fra intervjuene presenteres. Resultatene er presentert og strukturert i henhold til begrepene relasjon og innovasjon, samt sammenhengen mellom disse. Begrepene blir først presentert med en antagelse, deretter vil denne bli bekreftet eller avkreftet av oppgavens funn, dette vil så forsvares gjennom utsagn fra intervjuobjektene. Etter hvert delkapittel vil en oppsummering bli gjort illustrert i en figur. Resultatene presentert her vil videre blir analysert og diskutert i oppgavens neste kapittel.

4.1 Relasjon

4.1.1 Hvilke relasjoner

Oppgaven definerer relasjon som et langsiktig samarbeidsforhold, mellom bedrifter, der målet er verdiskaping i form av reduserte kostnader og/eller økte inntekter (Biong & Nes, 2011). Hver relasjon har et formål, som sier at begge parter skal oppnå en merverdi (Biong m.fl., 1996). Det ble antatt at dette også var sentralt i hotell-turoperator relasjoner, noe som intervjuobjektene også bekreftet. Intervjuobjektene erfarte at samarbeid med andre bedrifter gjorde at de kunne tilby et bedre produkt, samtidig som dette var avgjørende for å overleve den økende konkurransen. Intervjuobjektene fra både hotell og turoperator industrien svarte følgende da de ble spurt om sine relasjoner:

”Produktet blir bedre med flere samarbeidspartnere. Dette for å gi en bedre totalopplevelse.” - Hotell 1

”Vi er helt nødt til å samarbeide, for å overleve den store konkurransen som er kommet.” - Turoperator 3

”Vårt ønske er at vi sammen skal få bedre prestasjoner, det skal være vinn-vinn. Vi skal sammen levere en totalpakke.” - Turoperator 4

4.1.2 Relasjonsbånd

Det teoretiske rammeverket la til grunn at relasjoner kunne bestå av både strukturelle og sosiale bånd (Wilson & Mummalaneni, 1986). Strukturelle bånd hevdes å oppstå når to organisasjoner tilpasser seg hverandre på en økonomisk eller teknisk måte (Rao & Perry,

2002). Sosiale bånd er investering av tid og energi som produserer positive mellommenneskelige relasjoner mellom partnere (Rao & Perry, 2002). Oppgaven impliserte at begge bånd knyttes mellom hoteller og turoperatører, dette kunne også resultatene fra studien vise. Til sammen ble åtte relasjoner studert, hvor av fem relasjoner var bundet gjennom både strukturelle og sosiale bånd, mens de resterende fire kun besto av strukturelle bånd.

Studiens resultater viste at flertallet av relasjonene ble etablert gjennom sosiale bånd, som senere utviklet seg til også å inneholde strukturelle bånd. Et vennskap mellom nøkkelpersoner i hotell og turoperatør bedriftene ble først etablert, før de skrev en kontrakt om et mer formelt samarbeid. Dette bekrefter teorien som antar at strukturelle bånd oppstår som et resultat av allerede etablerte sosiale bånd (Ahmad & Buttle, 1999). Intervjuobjektene fra de nevnte relasjonene svarte følgende på spørsmål om hvordan samarbeidet oppstod.

”De spurte oss faktisk først med på tur, slik at vi kunne få se hvilket produkt de faktisk tilbudte, deretter satt vi oss ned for å snakke om en avtale.” - Hotell 5

”En av våre guider jobbet også som resepsjonist på et av samarbeidshotellene, derfor fikk vi senere til en avtale med dem om salg av nordlystur og hotellovernatting.”
- Turoperatør 2

”Startet med at vi fikk god kontakt med hotelldirektøren, han forsto hva vi snakket om, deretter gikk det ganske fort og vi fikk til en avtale.” - Turoperatør 1

Teori gjengitt i oppgaven poengterte også at strukturelle bånd kan skapes før sosiale bånd (Turnbull & Wilson, 1989). Et mindretall av relasjonene som ble studert inneholdt kun strukturelle bånd. Hvor samarbeidet var formalisert gjennom skriftlige avtaler, uten tegn på tilstedeværelse av mellommenneskelige relasjoner. Det kan tenkes at sosiale bånd etableres på et senere tidspunkt, men jeg fant ingen indikasjoner på dette på tidspunktet hvor intervjuene ble gjennomført. Det kan derfor tenkes at de nevnte relasjonene vil vedvare med bare strukturelle bånd. Dette svarte hotellene i de nevnte relasjonene.

”De kontaktet oss, om å selge billetter for de. Vi tenkte hvorfor ikke? Det er en enkel tjeneste for oss å tilby, og veldig greit for gjestene. Altså vi har en billett som vi skriver navn på, stempler, og tar betaling. Så fakturerer de oss i etterkant minus provisjon. ” - Hotell 3

”De kontaktet oss om samarbeid om pris for nordlys og romovernatting. Slik at vi kan tilby en totalopplevelse, få flere gjester og forbedre renommé og omdømme.”

- Hotell 1

”Vi har en skriftlig avtale angående provisjon, men ingen binding til at vi bare kan tilby deres turer. Eller, vi avslutter når vi vil.” - Hotell 4

4.1.3 Relasjonstyper

Oppgaven la til grunn at bedrifter kan utvikle ulike typer relasjoner med forskjellige bedrifter og andre organisasjoner. De forskjellige relasjonstypene kan bli konseptualisert som bedriftens verdinett (Brandenburger & Nalebuff, 1997). Verdinetten består av kunder, leverandører, konkurrenter og samarbeidspartnere. Det antas at relasjoner mellom hoteller og turoperatører har karakteristika til relasjonstypen samarbeidspartnere, hvor samarbeidspartnere er med å øke verdien til varen eller tjenesten bedriften tilbyr (Ritter m.fl., 2004). Tre av de studerte relasjonene erfarte det samme gjennom at relasjonspartene tilbudte gjestene produktene til hverandre for å skape felles vinning.

”Vi sender våre turister fra hotellet over til deres turskranke, det gjør det enklere for oss og vi vet hvor vi sender dem.” - Hotell 1

”Vi som turoperatør har en desk inne på hotellet, hvor vi selger nordlysturer først og fremst, men også andre turer til turister fra hotellet, men også de som kommer innom.” - Turoperatør 1

”De selger våre nordlysturer og vi selger deres rom. Dette selges i en pakke på vår hjemmeside og deres hjemmeside.” - Hotell 2

Det ble likevel ikke utelukket at hotell-turoperatør relasjoner også kunne gå under kategorien bedrift og leverandør relasjoner. Dataene fra intervjuobjektene bekrefter antagelsen om at hotell-turoperatør relasjoner kan oppstå som bedrift-leverandør relasjoner. Dette siden flere av turoperatørene betraktet seg selv som hotellenes leverandører, gjennom om deres turer ble tilbudt hotellenes gjester. Dette fungerte gjennom at hotellene solgte nordlysbilletter fra turoperatørene til sine gjester, da mot provisjon. Fem av de studerte relasjonene gikk under denne kategorien.

”Vi har en plakate på skranken ved hotellet, så resepsjonistene selger nordlysturer for oss mot provisjon.” - Turoperatør 3

”Vi selger nordlysbilletter for dem mot en liten slant. Vi tar betaling, skriver på navn, sender en e-post og viser turistene møtestedet. Senere får vi da regning fra turoperatøren.” - Hotell 2

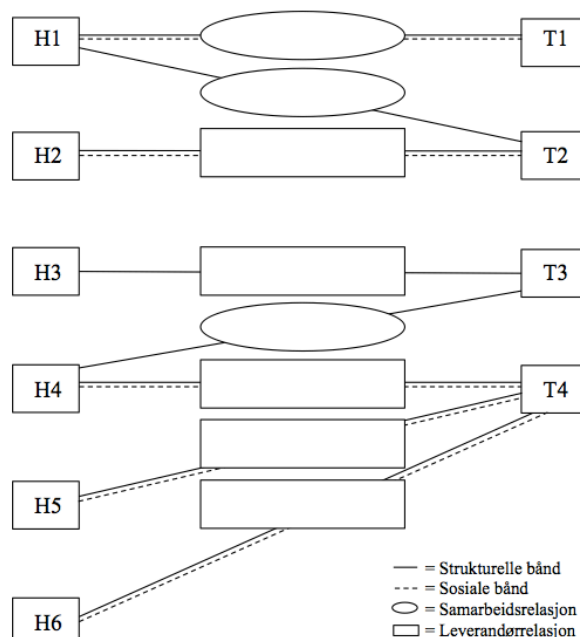
4.1.4 Oppsummering

Resultatene fra studien angående tema om relasjon er illustrert i figuren under. På venstreside er alle hotellene illustrert gjennom firkantede bokser med benevnelsene H1 til H6.

Turoperatørene er på samme måte illustrert på den høyresiden med benevnelsene T1 til T4.

De seks hotellene og fire turoperatørene er knyttet sammen gjennom åtte relasjoner eller dyader. Relasjonene er knyttet gjennom både strukturelle og sosiale bånd som er illustrert gjennom henholdsvis heltrukket linjer og stiplede linjer. Fem av relasjonene er knyttet gjennom både strukturelle og sosiale bånd, ved at relasjonen er knyttet gjennom en formell avtale og mellommenneskelige relasjoner. De resterende tre relasjonene er dannet av kun strukturelle bånd, ved at det bare er en formell avtale som binder relasjonen sammen. Figuren i midten av hver relasjoner eller dyade illustrerer relasjonstypen, hvor de avlange sirklene illustrer samarbeidsrelasjoner og rektanglene illustrer leverandørrelasjoner. Fem av relasjonene er karakterisert som samarbeidsrelasjon og tre er karakterisert som leverandørrelasjon.

Figur 3: Illustrasjon av hotell-turoperatør relasjonene



4.2 Innovasjon

4.2.1 Hvilke innovasjoner

Den generelle definisjonen på innovasjon beskriver innovasjon som implementering av et nytt eller forbedret produkt, prosess, markedsføringsmetode eller organisasjonsmetode (OECD & Eurostat, 2005). I denne oppgaven er det lagt vekt på de innovasjonene som oppstår i relasjoner. Videre vil innovasjonsgrader, innovasjonstyper, innovasjonsprosess, og innovasjonsdrivere tas opp med funn fra informantene.

4.2.2 Innovasjonsgrader

I empirisk analyse skilles det mellom radikal og inkrementell innovasjon (Abernathy & Utterback, 1978). Oppgaven delte begrepene på bakgrunn av innovasjonens nyhetsgrad. Det er tidligere antatt at det ofte er flere inkrementelle innovasjoner enn radikale innovasjoner i reiselivssektoren (Abernathy & Utterback, 1978). Resultatene fra studien bekrefter også dette. I relasjonene mellom hotellene og turoperatørene er det utført innovasjoner som karakteriseres som mindre endringer, som innebar lave kostnader og som hadde en mindre innvirkning på selskapets profitt. Disse ble betegnet som tilleggsattributter på allerede eksisterende tilbud.

4.2.3 Innovasjonstyper

Oppgaven valgte et generelt perspektiv på innovasjon og skilte mellom fire innovasjonstyper. Disse var produktinnovasjon, prosessinnovasjon, markedsinnovasjon og organisasjonsinnovasjon (OECD & Eurostat, 2005). Studien viste at alle de fire typene av innovasjon var tilstede i reiselivssektoren. Flertallet av intervjuobjektene fra hotell-turoperatør relasjonene hadde utført produktinnovasjoner. Produktinnovasjoner ble beskrevet som en radikal eller inkrementell endring ved produktet eller tjenesten når det kommer til dens karakteristika eller bruk (OECD & Eurostat, 2005). Relasjonspartene hadde kommet med produktinnovasjoner i form av nye pakkeprodukter på turer, men også pakker hvor du fikk hotell og tur til én pris.

”Vi har utviklet produktet vårt, da vi nå kan tilby hotellrom med nordlystur, alt for en pris.” - Hotell 4

”Vi startet med nordlys, så gikk vi over til nordlys med foto, deretter nordlys, foto og rom.” - Turoperatør 3

Prosessinnovasjon er implementering av radikal eller inkrementell produksjons- eller leveringsmetode (OECD & Eurostat, 2005). Intervjuobjektene hadde innført prosessinnovasjoner som innebar endring av gjestehåndtering fra hotellenes side, mens turoperatørene hadde startet å tilby forskjellige busser avhengig av antall påmeldte.

”I stedet for å sende turistene til turistinformasjonen, henviser de til internettsider og skrive ned telefonnumre, sender vi de rett til skranken vi har i hotellet. Det gjør det lettere for oss og turoperatøren får flere kunder.” - Hotell 1

”Vi har i dag flere busser enn det vi hadde tidligere, så vi kjører de bussene som tar hele turistgruppa. Har vi 7 påmeldte kjører vi minibuss, har vi 50 kjører vi større buss.” - Turoperatør 4

Markedsinnovasjon er implementering av radikal eller inkrementell markedsføringsmetode som involverer endringer i produktdesign eller pakning, produktplassering, produktpromotering og produktprising (OECD & Eurostat, 2005). Hotell-turoperatør relasjonene hadde utført markedsinnovasjoner ved å innføre nytt reklamemateriale.

”Vi selger turer for dem, og de gjør reklame for oss. Dette ved at de linker til våres nettside på deres egen webside for bestilling av rom.” - Hotell 2

”Endret reklamemateriell. Da blant annet med plakater og brosjyrer med informasjon.” - Turoperatør 3

Organisasjonsinnovasjon ble karakterisert av radikale eller inkrementelle organisatoriske metoder i bedriftens praksis, arbeidsorganisasjon eller eksterne relasjoner (OECD & Eurostat, 2005). Ut fra denne definisjonen kan det tenkes at relasjonene mellom hotell og turoperatør er innovasjoner i seg selv. Dette velger oppgaven å gå bort fra da den ønsker å se på innovasjoner som skapes innad i de allerede etablerte relasjonene. Resultatene fra studien viste at en turoperatør hadde inngått nye samarbeid grunnet den allerede etablerte relasjonen med hotellet. Dette var en turoperatør som i utgangspunktet bare solgte nordlysturer, men inngikk samarbeid med andre turoperatører slik at de kunne tilby et mer variert sett av turer. Dette siden kundemassen til turoperatøren økte og kundene hadde ulike preferanser til turer.

”Etter at vi begynte å stå i disken på hotellet fikk vi veldig mange nye kunder. Disse kundene ville også gjøre andre ting enn bare nordlys. Derfor gikk vi inn i samarbeid med andre turoperatører som tilbyr hundeslede, samekultur, hvalsafari, fisketurer osv.” - Turoperatør 1

4.2.4 Innovasjonsprosess

Det teoretiske rammeverket beskrev innovasjonsprosessen som måten innovasjon utvikles (Sundbo, 2009). Den karakteriseres som en prosess hvor muligheter blir gjort om til idéer som igjen blir satt ut i praksis (Tidd & Bessant, 2001). Denne prosessen blir ofte beskrevet som en stegvis prosess bestående av fire faser: idégenerering, transformering, utvikling og implementering (Sundbo, 1997). I reiselivsindustrien kan ikke innovasjonsprosessen fremstilles like lineært. Innovasjonsprosessen i reiselivssektoren karakterisert som mindre systematisk, basert på kreativitet og praktiske idéer, mindre basert på forskning, samt mer involvering fra ansatte og kunder (Sundbo, 2009). Dette støtter resultatene i denne studien basert på hoteller og turoperatører i Tromsø. Innovasjonene beskrives som raske idéer, som lett implementeres.

”Startet med at vi kontaktet hotellene og spurte om de var interessert i å selge våre nordlysturer mot provisjon. Det har gått over all forventning når det kommer til logistikk osv. De fleste hotellene var på med en gang å syntes det var en flott idé. Et hotell trengte litt mer betenkningstid, men etter jeg fikk tak i rett person, tok det bare en time på telefon, så valgte de å bli med.” - Turoperatør 4

*”Det var nøye planlagt, og når du har planlagt godt og samtidig vet at du har et bra produkt, da trenger du ikke å overbevise hotellene så mye. Så det gikk veldig lett.”
- Turoperatør 3*

4.2.5 Innovasjonsdrivere

I teorien skilles det mellom fem ulike drivere til innovasjon: artistiske interesser og andre spesifikke ferdigheter hos individet, teknologiske muligheter, markedsmuligheter, interessegrupper og oppgaver gitt av offentlige myndigheter (Sundbo, 2009). Det ble antatt at de tre første driverne til innovasjon, artistiske interesser og andre spesifikke ferdigheter hos individet, teknologiske muligheter og markedsmuligheter er de mest aktuelle driverne i en

reiselivskontekst. Samtidig som relasjoner i seg selv også kan være en driver. Dette på bakgrunn av at samspill mellom ulike typer aktører er en avgjørende del av innovasjonsprosessen (Fagerberg m.fl., 2006). Resultatene fra studien viser at innovasjonene i hovedsak kom fra individer, markedsmuligheter og relasjoner.

Ofte var det nøkkelpersoner hos turoperatørene som tok kontakt med hotellene med forslag om nye implementeringer. Personene hadde igjen også brukt muligheten i markedet som driver til dette. Dette er ofte referert til økt etterspørsel. Videre var det også innovasjoner som oppsto på grunn av kommunikasjon mellom relasjonspartene.

”Grunnen til utvikling av nye produkter osv. er tilbakemeldinger fra gjester, men også når du får en ny konkurrent i samme segment. Da er det greit å ha noe vi kan skille oss ut på.” - Turoperatør 3

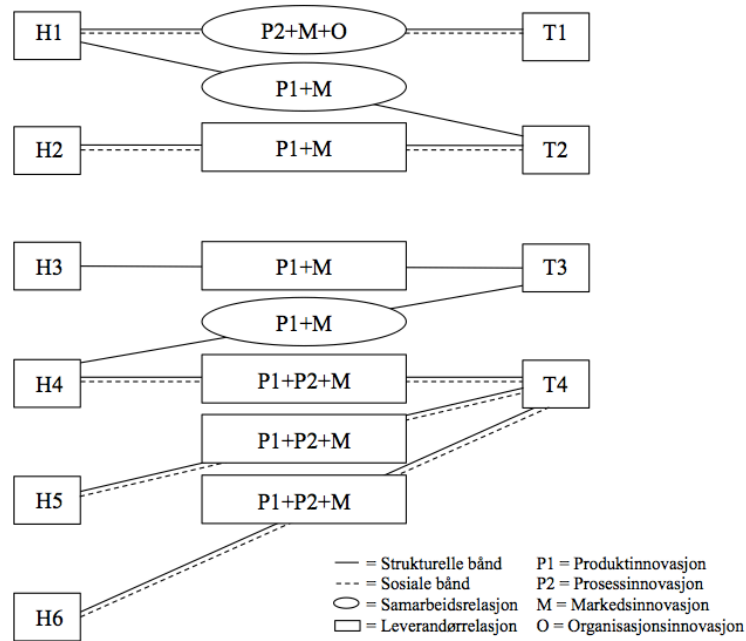
”Etterspørsel, folk spør, og vi fanger opp.” - Turoperatør 1

”Tett kommunikasjon med oss og resepsjonistene. De forteller oss hele tiden hva vi kan gjøre.” - Turoperatør 4

4.2.6 Oppsummering

Figuren på neste side illustrerer de ulike innovasjonene som ble skapt i de ulike relasjonene. Produkt-, prosess-, markeds- og organisasjonsinnovasjon er illustrert gjennom bruk av bokstavene P1, P2, M og O. Her ser vi at alle relasjonene hadde utviklet markedsinnovasjoner og sju av åtte relasjoner hadde utviklet produktinnovasjoner. Videre hadde halvparten av relasjonene utviklet prosessinnovasjoner, mens bare en relasjon hadde utviklet organisasjonsinnovasjon. Innovasjonsgraden, innovasjonsprosessen og innovasjonsdriverne er ikke avbildet, da disse var like hos alle de registrerte relasjonene. Innovasjonsgraden var inkrementell, innovasjonsprosessen ble karakteriserte som lett og rask, videre var individet, markedsmuligheter og relasjonen drivere til innovasjon. Tabellen på neste side lister opp de enkelte innovasjonene som ble skapt i de åtte relasjonene. Den viser et tydelig bilde av at overvekten av innovasjoner skapt i relasjonene var produkt- og markedsinnovasjoner.

Figur 4: Illustrasjon av relasjonene og deres innovasjoner



Tabell 8: Innovasjoner i relasjoner

Relasjon	Produktinnovasjon	Prosessinnovasjon	Markedsinnovasjon	Organisasjonsinnovasjon
H1+T1		Effektivisering av kundebehandling	Tilpasset reklamemateriale	Oppretting av salg og informasjonsdesk Oppretting av nytt samarbeid
H1+T2	Utviklet produktpakke med rom og overnatting		Tilpasset reklamemateriale, webside og booking.com løsning	
H2+T2	Utviklet nordlysbilletter Produktutvidelse, foto og nordlystur		Tilpasset reklamemateriale og webside	
H3+T3	Utviklet nordlysbilletter Produktutvidelse, foto og nordlystur		Tilpasset reklamemateriale	
H4+T3	Utviklet produktpakke med rom og overnatting		Tilpasset reklamemateriale og webside	
H4+T4	Utviklet nordlysbilletter	Effektivisering av nordlystur, tilpasser kjøretøy etter etterspørsel	Tilpasset reklamemateriale	
H5+T4	Utviklet nordlysbilletter	Effektivisering av nordlystur, tilpasser kjøretøy etter etterspørsel	Tilpasset reklamemateriale	
H6+T4	Utviklet nordlysbilletter	Effektivisering av nordlystur, tilpasser kjøretøy etter etterspørsel	Tilpasset reklamemateriale	

4.3 Relasjon og innovasjon

4.3.1 Relasjonsfaktorer

Relasjoner inneholder ulike faktorer som igjen kan være med å påvirke ulike forhold. I oppgaven valgte jeg ut relasjonsfaktorene tilfredshet, tillit, kommunikasjon, forpliktelse, fleksibilitet og opportuniste. Først ble intervjuobjektene spurt om disse eksisterte i deres relasjoner, videre ble de spurt om faktorene påvirket innovasjon.

4.3.2 Tilfredshet

Tilfredshet med relasjonen er den positive affektive eller emosjonelle tilstanden hos partnere som kommer av relasjonen (Palmatier m.fl., 2006). Litteraturen skiller mellom økonomisk og ikke-økonomisk tilfredshet (Geyskens m.fl., 1999). Funn fra studien viser at de fleste av relasjonspartene var tilfreds med relasjonen, både økonomisk og ikke-økonomisk, men da i ulik grad.

”Vi er veldig tilfreds, kan ikke forstå at de kan bli så mye bedre. Vi kan selvfølgelig forbedre oss hele tiden, men vi er veldig tilfreds.” - Turoperatør 4

”Ja, eller det går i bølgedaler. Enkelte dager er de veldig medgjørlig, men enkelte dager svarer de ikke på telefon eller noe. Så det er veldig opp og ned. Men generelt sett er vi fornøyde.” - Hotell 2

”Vi er tilfredse med det hotellet vi har samarbeid med nå, men vi har også vært misfornøyd med andre samarbeid. Dette førte til at vi avsluttet det.” - Turoperatør 3

Tilfredshet med relasjonen ble antatt å ha en positiv påvirkning på innovasjon om den var tilstede. Dette siden tilfredshet hevdes å øke langsiktigorientering og kontinuitet (Selnes, 1998), samt redusere konflikter (Hunt & Nevin, 1974). Likevel fantes det ingen direkte link som avdekte at tilfredshet med relasjonen kunne lede til mer innovasjon.

4.3.3 Tillit

Relasjonsfaktoren tillit ble definert som viljen til å stole på en relasjonspartner (Moorman m.fl., 1992). Dette innebærer at relasjonspartnerne har tiltro til hverandres pålitelighet og integritet (Morgan & Hunt, 1994). I litteraturen skilles det mellom to dimensjoner av tillit,

troverdighet og velvilje (Ganesan & Hess, 1997). Resultatene fra studien viste at flertallet av intervjuobjektene følte at de kunne stole på sin relasjonspartner og opplevde både troverdighet og velvilje. De svarte følgende på spørsmål om tillit:

”Ja, vi stoler 140% på dem. Hotellene er dødsseriøse, eller veldig seriøse.”

- Turoperatør 4

”Ja, slik som jeg har opplevd dem så er jeg trygg på dem. De er en god partner. Ikke opplevd dårlig samarbeid med dem. Selv om det sikkert kan bli mye bedre om vi snakker sammen.” - Turoperatør 1

”Sikkerhet til gjestene kommer alltid først, derfor er det viktig at vi kan stole på våre turoperatører. At vi vet at de har et produkt som er forsvarlig.” - Hotell 5

Tillit til relasjonen antas videre å fremme kreativitet, idédeling, idérealisering, læring og samarbeid som trengs for å skape innovasjon (Dovey, 2009). Samtidig som tillit kan være med å redusere usikkerhet (Geyskens & Steenkamp, 1995), opportuniste (Pfeffer & Salancik, 1978) og konflikt (Anderson & Narus, 1990), som er nødvendig for å skape åpenheten som må være tilstede for å fremme innovasjon (Mooi & Frambach, 2012). Resultatene fra studien viste at tillit også var avgjørende faktor for at nye innovasjoner skulle implementeres.

”For å tenke videre er det viktig at vi vet at de er seriøse aktører og er til å stole på”

- Turoperatør 4

”Det er viktig at vi er trygg på at de leverer et godt produkt, så kan vi snakke videre samarbeid.” - Hotell 1

Det viste seg også at enkelte av relasjonspartnerne ikke hadde den nødvendige tilliten til partnere for at relasjonen skulle opprettholdes. Dette gjennom at de tvilte på relasjonspartnerens troverdighet. Disse stilte seg også kritisk til videre samarbeid med den nevnte relasjonsparten.

”Det er viktig at vi kan stole på våre samarbeidspartnere, dette på grunn av den store konkurransen. Vi trodde vi hadde avtale om eksklusivitet på et hotell, denne oppfatningen hadde ikke de. Det førte til at de inviterte andre turoperatører til å stå på hotellet. Dette ødela veldig mye for oss. Vi kommer derfor ikke til å ha noe videre samarbeid med dem.” - Turoperatør 3

”Vi er trygg på våre samarbeidspartner da vi har en skriftlig avtale, men vi trenger også å ha den felles forståelse for at vi skal stole fullt å helt på dem. Her kommer det jo inn at hotellet har byttet direktør og vi har ikke samme relasjonen til han som den forrige.” - Turoperatør 1

4.3.4 Kommunikasjon

Kommunikasjon er i denne sammenheng definert som formell eller uformell deling av meningsfull og tidsriktig informasjon mellom bedrifter (Anderson & Narus, 1990). Litteraturen gjengitt i oppgaven skilte mellom tre aspekter av kommunikasjonsatferd: kommunikasjonskvalitet, grad av informasjonsdeling, og deltakelse i planlegging og målsetting (Mohr & Spekman, 1994). Intervjuobjektene hadde også erfart at god kommunikasjon med relasjonsparten var avgjørende for å holde den gode relasjonen gående. Kommunikasjonskvalitet og deltakelse ble funnet viktig, men hovedvekten lå på graden av informasjonsutveksling.

”Helt suveren kommunikasjon, fått inn rutiner på det. Vi har to-veis kommunikasjon og oppdaterer hverandre. Vi kan ringe resepsjonen og de kan ringe oss, nesten døgnet rundt.” - Turoperatør 4

”Kommunikasjon er veldig viktig, da vi knytter et spesielt bånd til hotelldirektør. Per nå har vi en god tone, det er viktig for oss at vi har all informasjon på bordet.” - Turoperatør 1

”Som sagt, hvis det er noe så er det å ta en telefon eller en epost, det fungerer veldig bra for oss. Noen ganger så går det så fort i svingene, å da det best med en kjapp telefon.” - Hotell 2

Det ble også hevdet at kommunikasjon hadde en positiv innvirkning på innovasjon om den kunne betraktes å være på et tilfredsstillende nivå. Denne antagelsen ble gjort på bakgrunn av at kommunikasjon øker mulighet for tilegnelse av nye perspektiver (Martins & Terblanche, 2003), forsterke kreativiteten (Moorman & Miner, 1997), samt skape lettere forhold for læring (Hurley & Hult, 1998). Dette ble også bekreftet av intervjuobjektene fra både hotellene og turoperatørene.

”Vi gir hverandre tilbakemeldinger hele tiden når vi ser at det er noe som fungerer/ikke fungerer så bra. Dette er viktig for nytenkingen.” - Turoperatør 1

”Kommunikasjonen er helt avgjørende for at vi kunne drive med endring av produkter.” - Turoperatør 4

”Viktigste for oss er at vi har en felles forståelse av ting og hva vi skal tilby. Bare da kan vi tenke videre.” - Hotell 1

Noen av intervjuobjektene opplevde å ikke ha den samme gode kommunikasjonen i relasjonen. Det viste seg å ha påvirkning på relasjonen dem i mellom. Den dårlige kommunikasjonen var ofte relatert til enkeltpersoner, da ofte mellom nøkkelperson i turoperatørbedriften og hotelldirektøren.

”Vi kommuniserer egentlig ikke, så den kan og må bli bedre for at samarbeidet skal fortsette. Så har troen på at samarbeidet kan bli mye bedre, om vi forbedrer kommunikasjonen.” - Hotell 1

”Vi hadde god kontakt med hotellet, men så byttet det hotelldirektør, nå føler vi ikke vi har like god kontakt. Det ødelegger noe av samarbeidet og gjør oss usikker.”
- Turoperatør 3

”Vi hadde bedre kommunikasjon før, da hotellet hadde den gamle hotelldirektøren. Dessverre har vi ikke fått like god kontakt med han som er nå. Tror ikke han vet at mange kunder booker hotellet på grunn av at vi står i resepsjonen hans. Det skulle han kanskje vist.” - Turoperatør 1

4.3.5 Forpliktelse

Oppgaven definerte forpliktelse som et ønske om å gjøre en innsats for å opprettholde relasjonen, som oppfattes som tilstrekkelig verdt (Morgan & Hunt, 1994). Den skilte også mellom kalkulativ og affektiv forpliktelse (Geyskens m.fl., 1996). Av dataene hentet fra studien viste det seg at hotellene og turoperatørene hadde ulikt syn på hva angikk forpliktelse til relasjonen. Hotellene så på tilbudet fra turoperatørene som positivt, men følte ikke at de var avhengig av dem.

”Nei, det er ikke avgjørende for bedriften vår om vi har samarbeid med de eller ikke. Men det er hyggelig å ha det.” - Hotell 6

”Vi er egentlig ikke avhengig av dem, men det styrker resepsjonistene. De har også andre gjester sagt, at det er blitt så mye bedre.” - Hotell 1

”Har ingen binding til de, men så lenge vi er fornøyd med de så ser vi ingen grunn til å ikke være det.” - Hotell 3

Turoperatørene på den andre siden mente at det var hotellene som hadde større forpliktelse overfor dem. Dette svarte intervjuobjektene fra turoperatørene om spørsmål om forpliktelse til relasjonen:

”Vi føler egentlig ingen forpliktelse, det er jo ikke som om vi er avhengig av dem”
- Turoperatør 2

”Ikke avhengig, men synes likevel det er en fantastisk tilvekst. Men der vil jeg kunne si at hotellene også er litt avhengig av det. Føler jeg nå da, i gamledager tror jeg ikke de tenkte like mye på det.” - Turoperatør 1

”Vi kan hvert fall si at de er like avhengig av oss som vi er av dem. Derfor går samarbeidet så bra, at de ønsker å tilknytte seg noen faste leverandører, som de kan stole på, så blir det ikke så mye tull frem og tilbake.” - Turoperatør 4

Likevel var det et flertall av turoperatørene som hevdet at de var eksklusiv hos de ulike hotellene og at de var bundet sammen gjennom kalkulatativ forpliktelse. De fant dette svært viktig, da de mente dette ville styrke dem i konkurransen med andre turoperatører.

Urovekkende var det at ingen av hotellene mente at de bare hadde en tilbyder av turer, eksklusiviteten kunne ikke sies å være gjensidig. Dette svarte turoperatørene på spørsmål om forpliktelse:

”Eksklusivitet er veldig viktig for oss, da er det veldig viktig at begge parter er forpliktet til hverandre. Dette er grunnen til at samarbeidet går så bra som det gjør. Vi er også helt avhengig av det på grunn av konkurransen. Altså gjensidig forpliktelse.”
- Turoperatør 3

”Vi er eksklusiv hos dem, ene og alene. Om kundene har hørt om et annet firma, så er det greit, med da må de booke dem selv.” - Turoperatør 2

”De har valgt dem, fordi de leverer et produkt som er steikebra, å da går dem inn for det å da blir det aldri noe tull. Det samme har de erfart de hotellene som vi har samarbeidet med. Vi er eksklusiv på våre hoteller.” - Turoperatør 4

Det er grunn til å tro at forpliktelse kan påvirke innovasjon positivt, da det antas at forpliktelse inneholder et ønske om å opprettholde relasjonen gjennom nye innovasjoner.

Likevel ble det ikke funnet noen data som direkte bekreftet at forpliktelse var nødvendig for etablering av et innovativt miljø.

4.3.6 *Fleksibilitet*

Fleksibilitet blir i denne sammenheng definert som en bilateral forventning om vilje til å gjøre tilpasninger om forholdene endres i en relasjon (Heide & John, 1992). Sagt med andre ord er dette en forventning om at partene i en relasjon er villige til å utføre reguleringer i henhold til endrede omstendigheter. Mange av intervjuobjektene var åpen og positiv til endringer samtidig som de betraktet seg selv som svært tilpasningsdyktige. Det antas også at tilstedeværelse av fleksibilitet kan være med å påvirke innovasjon positivt. Dette grunnet at fleksibilitet forutsetter at en skaper en innovativ kultur gjennom å blant annet lære fra tidligere suksess (Strutton m.fl., 1993), samtidig som det kan skape en større åpenhet til endring.

”Vi er veldig åpen for endringer og tar i mot forslag med åpne armer og vurderer de seriøst.” - Hotell 6

”Vi er åpen for alle endringer, de kan være i alle varianter, vi må bare følge med i tiden.” - Turoperatør 4

”Vi snakket om å revidere samarbeidet, for å se på andre muligheter. Det er bare et par dager siden. Hva det blir til, det vet vi ikke helt. Men vi skal ha et møte hvert fall.”
- Hotell 2

Videre antok jeg i teoridelen at mangel på fleksibilitet ville påvirke innovasjon negativt. Dette på bakgrunn av at mangel på fleksibilitet kan føre til vegring mot endringer og hindring av refleksjon over nye omstendigheter (Wathne & Heide, 2000). Av funnene fant oppgaven at ikke alle relasjonspartene var positiv til endringer.

”Vi er ikke veldig fleksibel, da vi er i startfasen og vil prøve dette først. Fungerer det får vi se, en endring av gangen.” - Hotell 5

”Per nå er vi ikke så veldig fleksible, da vi mangler den åpenheten vi hadde før med den forrige hotelldirektøren.” - Turoperatør 1

”Vi er ikke spesielt åpen for endringer, de får ikke lov til å gjøre hva de vil. Vi vil vel kanskje ha en viss kontroll, at det harmonerer med vår policy.” - Hotell 1

4.3.7 Opportunisme

Oppportunisme skjer når aktører bruker skjulte handlinger som villeder og utnytter den samarbeidene part for å oppnå egen vinning (Williamson, 1975). Oppgaven antyder at opportunisme har negativ påvirkning på innovasjon, da det hevdes at opportunisme hindrer åpenhet (Mooi & Frambach, 2012), investeringsvilje og motivasjon til tilpasning (Wathne & Heide, 2000). Dette viste seg også å være tilfelle blant de utvalgte intervjuobjektene, hvor usikkerhet og opportunistiske handlinger var tilstede i enkelte relasjoner.

”Vet det har vært litt krøll med ett av selskapene i vinter, hvilket husker jeg ikke. Der har det vært litt tull på regningene. Blant annet har det vært regninger uten spesifisert moms på. Å slik driver ikke vi. Det har vært mye frem og tilbake med det ene selskapet, og vi har vært nødt til å purre på for å få det rett. Det ga vi klar beskjed med en gang, om det er en glipp fra dem vet jeg ikke, men våre regninger skal være spesifisert rett.” - Hotell 2

”Har dessverre hatt utfall som ikke har vært så bra. Det var det ene hotellet, hvor vi først trodde vi hadde et eksklusivt samarbeid. Noe som da ikke stemte, siden de dro inn andre aktører. Det samarbeidet ønsker vi å avslutte.” - Turoperatør 3

Mer interessant er det å se på effektene ved at opportunisme ikke er tilstede. For at en relasjon skal være suksessfull burde begge parter ha relativ lik makt og avhengighet (Ganesan, 1994). Flertallet av intervjuobjektene indikerte at opportunisme ikke var tilstede i deres relasjoner.

”Vi føler ingen fare for å bli utnyttet i samarbeidet.” - Hotell 4

”Nei, heller tvert om. Jeg syns det bare har vært positivt. Vi har gitt dem pakker og vi har gitt dem priser og vi har gitt dem provisjoner, så vi har satt linja. Vi syns det har vært kjempe bra og de syns det har vært kjempe bra.” - Turoperatør 4

4.3.8 Oppsummering

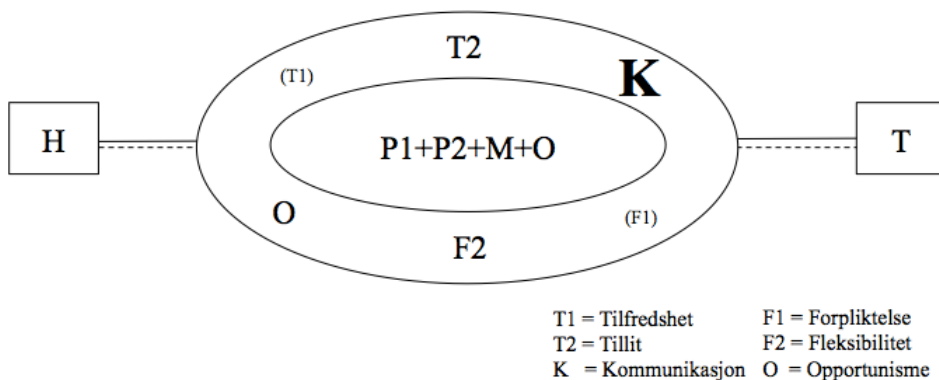
Figuren under illustrerer en tenkt relasjon mellom et hotell og en turoperatør basert på resultater fra min undersøkelse. Aktørene danner en samarbeidsrelasjon knyttet sammen med sosiale og strukturelle bånd. I relasjonen er alle de fire innovasjonstypene tilstede. Relasjonsfaktorene tilfredshet, tillit, kommunikasjon, forpliktelse, fleksibilitet og opportunisme ble tidligere i studien antatt å ha påvirkning på innovasjon. Av studiens

datamateriale kommer det frem at tillit, kommunikasjon, fleksibilitet og opportuniste påvirker innovasjon i ulik grad. Viktigheten av relasjonsfaktorene er illustrert gjennom størrelsen på bokstavene i figuren.

Studien fant at relasjonsfaktoren kommunikasjon var den faktoren som hadde mest å si for innovasjonsskapning i relasjonene. I figuren er derfor kommunikasjon illustrert gjennom en stor K for å vise at den er mer dominerende enn de andre faktorene. Samtidig skal det sies at tillit og fleksibilitet ble sett på som en nødvendighet for at kommunikasjon skulle lede til innovasjon. Det var også viktig at opportuniste ikke var tilstede i relasjonen, da denne kunne føre til at relasjonen gikk i oppløsning. De tre faktorene tillit, fleksibilitet og opportuniste er med dette illustrert gjennom bokstaver med lik størrelse. Studien fant ingen direkte sammenheng mellom tilfredshet og forpliktelse, men det utelukkes ikke at de kan ha påvirkning på de andre faktorene. Disse faktorene er i figuren satt i parentes da deres påvirkning på innovasjon er uvisst.

Antakelser om hvilke relasjonsfaktorer som har mer å si enn andre er gjort på bakgrunn av indikasjoner jeg fikk fra mine informanter gjennom intervjuene. Altså hva de svarte på spørsmål om hvordan faktorene spilte inn på innovasjon. Disse er ikke testet gjennom etablerte mål.

Figur 5: Illustrasjon av relasjonsfaktorene og deres påvirkning på innovasjon



5. Diskusjon og konklusjon

I dette kapitlet skal jeg diskutere resultatene fra forrige kapittel for å svare på mine forskningsspørsmål. Oppgaven vil først svare på hvilke relasjoner som oppstår mellom hotell og turoperatører og hva de inneholder. Videre vil jeg ta for meg hvilke innovasjoner som oppstår i hotell-turoperatør relasjoner og hvordan de utvikles. Til slutt vil jeg se på hvilke relasjonsfaktorer som påvirker innovasjon i hotell-turoperatør relasjoner. Ved å besvare disse tre forskningsspørsmålene vil oppgaven svare på den overordnede problemstilling om hvordan hotell-turoperatør relasjoner påvirker innovasjon. Avslutningsvis vil oppgaven se på teoretiske og praktiske implikasjoner, samt behov for videre forskning.

5.1 Relasjoner mellom hotell og turoperatør og hva de inneholder

I forskningsspørsmål nummer 1 ble det spurt: Hvilke relasjoner oppstår mellom hotell og turoperatør og hva inneholder de? Fra studiens funn viser det seg at hotell-turoperatør relasjoner oppstår på bakgrunn av et felles formål om å skape et bedre produkt og for å overvinne den stadig økende konkurransen. Det kan derfor tenkes her at dette er et signal om et ønske om å skape innovasjon for å svare til dette formålet.

Det ble nevnt at relasjoner kan skapes gjennom ulike bånd, beskrevet som strukturelle og sosiale bånd. Av studiens resultater tyder det på at de fleste relasjonene først ble knyttet gjennom sosiale bånd. Denne prosessen startet ofte med at aktører fra turoperatørindustrien kontaktet nøkkelpersoner ved de ulike hotellene. Med dette ble de personlige båndene skapt, tuftet på vennskap. Turoperatørene poengterte relasjonen med hotelldirektøren som svært spesiell og verdifull. Etter dette ble de strukturelle båndene etablert, som var preget av mer organisatoriske knytninger. Ofte var dette kontrakter om prissamarbeid, billettutsalg, eller andre skriftlige avtaler. Dette bekreftes av teorien som sier at strukturelle bånd ofte oppstår som en resultat av allerede eksisterende sosiale bånd (Ahmad & Buttle, 1999). Det som utpekte seg som interessant var at noen av relasjonene bare ble bundet gjennom strukturelle bånd, hvor det ikke var gitt noen tegn på at sosiale bånd var etablert i ettertid. I følge teori skal sosiale bånd kunne oppstå som et resultat at strukturelle bånd, da disse kan skape en tillit mellom partene. Dette er ikke vist i mitt studie, men det kan likevel tenkes at disse oppstår på et senere tidspunkt.

Videre ble tema om relasjonstyper tatt opp. Intervjuobjektene som ble plukket ut befant seg i to ulike relasjonstyper, dette var samarbeidsrelasjon og leverandørrelasjon. De relasjonene som oppga hverandre som samarbeidspartnere brukte partneren for å øke verdien av sine egne produkter. Disse relasjonene var ofte tuftet på at de anbefalte hverandre til sine felles kunder. Funnene bekrefter teorien om at hotell-turoperatør relasjoner ofte karakteriseres som samarbeidspartnere. Det som kom mer overraskende var at intervjuobjektene også beskrev relasjoner som passet karakteristika som leverandører. Ofte var det hotellene her som solgte nordlysbilletter til sine gjester for turoperatørene. Dette brukte de for å skape et konkurransefortrinn overfor de andre aktørene, ved at de knyttet seg til en turoperatør som leverandør for å skape noe unikt og eget.

Svaret på dette forskningsspørsmålet blir derfor at hotell-turoperatør relasjoner blir ofte karakterisert som samarbeidspartnere eller leverandører og inneholder både sosiale og strukturelle bånd.

5.2 Innovasjoner i hotell-turoperatør relasjoner og hvordan de utvikles

I forskningsspørsmål nummer 2 ble det spurt: Hvilke typer innovasjoner oppstår i hotell-turoperatør relasjoner og hvordan utvikles de? Min studie viser at innovasjon oppstår i reiselivssektoren og at det også forekommer i hotell-turoperatør relasjoner. Det første fenomenet som ble studert innen innovasjon var innovasjonsgrad. Her viste det seg at innovasjonene som ble skapt oftest var av inkrementell karakter. Innovasjonene var av mindre omfang, som krevde mindre ressurser og tid. Jeg kan derfor si at studien støtter teorien som sier det er flere inkrementelle innovasjoner enn radikale innovasjoner i reiselivssektoren (Abernathy & Utterback, 1978).

Intervjuobjektene i hotell-turoperatør relasjonene hadde erfart alle de fire typene av innovasjon; produktinnovasjon, prosessinnovasjon, markedsinnovasjon og organisasjonsinnovasjon som følge av relasjoner dem imellom. De fleste innovasjonene som ble introdusert var produktinnovasjoner, altså endringer på produktet når det kom til dets karakteristika eller bruk. Eksempler på disse innovasjonene var nye pakketilbud, da med utvidet sortiment av turer, men også supplert med romovernattinger. Prosessinnovasjoner som omfattet produksjon- eller leveringsmetoder ble også utviklet som følge av relasjonene. Eksempler her var hotellenes effektivisering av kundebehandling ved å få installert en

turoperatørs informasjonsdisk i hotellets resepsjon, samt turoperatøren som utvidet sitt busstilbud. Som tidligere nevnt kan produkt- og prosessinnovasjon oppstå samtidig, dette var også tilfelle i de undersøkte relasjonene. Prosessinnovasjonen som omhandlet endring av busstilbud kunne også gått under kategorien om produktinnovasjon, da et bytte av buss også vil ha påvirkning på bedriftens tjeneste. Markedsinnovasjoner som inneholdt endringer på måten aktørene i relasjonen promoterte seg ble også utført. Eksempler som ble nevnt var nytt markedsføringsmateriale som flyers og plakater, men også markedsføring på hverandres hjemmesider. Organisasjonsinnovasjon karakteriseres av endringer av organisatoriske metoder i bedriftens praksis, arbeidsorganisasjon eller eksterne relasjoner. Dette innebærer derfor etablering av nye relasjoner. Det kan med dette hevdes at hotell-turoperatør relasjonene i seg selv allerede er innovasjoner. Likevel er det ikke denne typen innovasjoner oppgaven fokuserer på, da den sikter seg inn mot innovasjoner som skjer innad i hotell-turoperatør relasjoner. Når det er nevnt var det relativt få organisasjonsinnovasjoner, likevel var det en turoperatør som hadde implementert denne typen innovasjon. Turoperatøren hadde erfart økt etterspørsel av turer da den etablerte et samarbeid med et hotell, noe som førte til at turoperatøren så det fordelaktig å etablere samarbeidsforhold med andre turoperatører slik at de sammen kunne møte den økende etterspørselen.

Fra dataene som ble samlet inn var det en klar enighet om at innovasjonsprosessen kunne karakteriseres som lett og rask. Disse funnene støtter derfor teoriens antagelser om at innovasjonsprosessen i reiselivssektoren er ulik innovasjonsprosessen i andre sektorer, grunnet at den ikke kan karakteriseres som en rigid og stegvis prosess (Sundbo, 2009). Intervjuobjektene hadde erfart at innovasjoner kunne skapes og implementeres på veldig kort tid, dette hadde mest sannsynligvis en sammenheng med at innovasjonene ofte var av mindre skala.

Informantene hadde ulike forklaringer på hva som drev frem innovasjonen eller nytenkingen. Likevel viste det seg at de fleste refererte til individer, markedsmuligheter og relasjoner når de skulle forklare hvordan innovasjonen først startet. Individer fra turoperatørens side kunne ha en idé og føre denne videre til relasjonsparten. Den nye innovasjonen kunne også komme frem på grunn av markedsmuligheter, ved større etterspørsel av ulike typer produkter. Det viste seg også at noen relasjoner skapte innovasjoner sammen, etter regelmessig kommunikasjon frem og tilbake. Disse bemerkningene støtter teorien om at individer, markedsmuligheter, teknologiske muligheter og relasjoner er de mest relevante driverne i

reiselivssektoren. Likevel kunne oppgaven ikke finne direkte linker mellom innovasjon og teknologiske muligheter. Dette kan ha en sammenheng med at innovasjoner i reiselivssektoren ofte ikke karakteriseres som teknologiske endringer, heller endringer av atferd.

Som svar på forskningsspørsmålet kan det hevdes at innovasjoner i reiselivssektoren ofte er av inkrementell karakter. Innovasjonene har også karakteristika hentet fra alle typene av innovasjon, som produkt-, prosess-, marked- og organisasjonsinnovasjon.

Innovasjonsprosessen betraktes som lett og rask. Innovasjonene oppstår ofte på initiativ fra individer, markedet og relasjoner.

5.3 Relasjonsfaktorer påvirker innovasjon i hotell-turoperatør relasjoner

I forskningsspørsmål nummer 3 ble det spurt: Hvilke relasjonsfaktorer påvirker innovasjon i hotell-turoperatør relasjoner? Jeg valgte ut seks relasjonsfaktorer på bakgrunn av antagelser fra tidligere studier om dens påvirkning på innovasjon. De seks faktorene var: tilfredshet, tillit, kommunikasjon, forpliktelse, fleksibilitet og opportuniste. De ti intervjuobjektene ble først spurt om faktorene var tilstede i deres relasjon, deretter ble de spurt om de følte denne faktoren var avgjørende for innovasjon.

Intervjuobjektene ble først spurt om relasjonsfaktoren tilfredshet. Her viste det seg at flertallet av intervjuobjektene var tilfreds med deres relasjon. Likevel var det ingen data som direkte kunne peke på at tilfredshet var avgjørende for at innovasjon skulle oppstå. Resultatene avviker derfor med teori som sier at tilfredshet kan ha en sammenheng med innovasjon.

Tillit var den neste relasjonsfaktoren som ble diskutert. Her var det blandede svar fra intervjuobjektene. Ikke alle følte de kunne stole på sine relasjonspartnere. De som ikke følte like stor tillit til relasjonen var de som hadde opplevd brudd på hva de trodde var en kontrakt om eksklusivitet, samt i relasjoner hvor ny hotelldirektør hadde tiltrådt. Troverdighet var ikke tilstede i disse relasjonene. Utover dette var de andre relasjonspartene tillitsfulle overfor hverandre. Det var også disse relasjonene som påpekte at tillit hadde noe å si for innovasjon. Dette hang sammen med at de følte en større trygghet til relasjonen ved at den reduserte usikkerheten. Dermed støttes teorien som sier at tillit er med på å skape innovasjon. Likevel er det i denne teorien nevnt at tillit kan skape arena for økt læring (Dovey, 2009) som igjen kan lede til innovasjon, dette ble derimot ikke støttet i min studie.

Kommunikasjon var videre nevnt som en relasjonsfaktor. Her igjen satt intervjuobjektene med ulike oppfatninger av hvordan kommunikasjonen var dem i mellom. De som hadde erfart at kommunikasjonen ikke var på et tilfredsstillende nivå var de samme som ikke hadde følt tillit til relasjonspartnere, bakgrunnen for dette var også her bytte av hotelldirektør. Likevel skal det nevnes at de som følte de hadde lite kommunikasjon, hadde troen på at en økende frekvens av kommunikasjon kunne være med å forbedre relasjonen. De fleste av intervjuobjektene hadde likevel erfart at kommunikasjonen i relasjonen var god. Den ble karakterisert av hyppige telefonsamtaler og e-postkorrespondanse. Det viste seg også at kommunikasjon var den faktoren som ble sett på som viktigst for å bygge et miljø for innovasjon, noe som underbygger eksisterende teori. Her ble det lagt vekt på at relasjonene fikk idéer gjennom tilbakemeldinger fra hverandre, men også at god og rett kommunikasjon var avgjørende i implementeringsfasen.

Resultatene fra studien viste interessante funn om forpliktelse til relasjonen. Her viste det seg at ingen av hotellene følte forpliktelse eller avhengighet av relasjoner med turoperatørene. Dette fordi de mente dette ikke var viktig i deres prosess for å få kunder. Samtidig var turoperatørene litt mer vage i sine kommentarer, men antok at hotellene var mer avhengig av dem enn omvendt. Begge parter hevdet dermed at forpliktelsen og avhengigheten lå hos den andre parten og ikke dem selv. Likevel kom det fram av turoperatørene at eksklusivitet var veldig viktig for dem, altså at hotellene bare skulle tilby deres turer. Det kan derfor tenkes at turoperatørene var mer avhengig av hotellene enn det de ville si. Dataene viste heller ingen direkte kobling mellom forpliktelse og innovasjon. Dette kan komme av at ingen av intervjuobjektene ville si at de var forpliktet til hverandre.

Dataene fra studien viste videre at fleksibilitet som relasjonsfaktor var avgjørende for innovasjon. De relasjonene som hadde denne faktoren hevdet at de var svært positiv og åpen for endringer. Endringer ble her antatt å bety det samme som innovasjoner. Funnene i denne studien støtter derfor teorien som antar at fleksibilitet fremmer innovasjon (Mooi & Frambach, 2012). På den andre siden var det et fåtall av intervjuobjektene som ikke følte noen form for fleksibilitet. Dette hang sammen med andre relasjonsfaktorer som mangel på kommunikasjon og tillit. Disse relasjonene antas heller ikke å være miljøer hvor innovasjon oppstår.

Opportunisme var den siste relasjonsfaktoren som ble presentert. De fleste av intervjuobjektene påstod at de ikke følte noen form for opportunisme eller utrygghet for å bli

utnyttet i relasjonen. Det kan tenkes at disse relasjonene var mer åpen for innovasjoner enn de relasjonene hvor opportuniste var tilstede. Det var enkelte intervjuobjekter som bekreftet at deres relasjoner inneholdt opportuniste, da i form av at kontrakter var blitt brutt og ”ulovlige” handlinger var gjort. Disse relasjonene var svært negativ til videre samarbeid og innovasjoner.

For å svare på forskningsspørsmålet kan jeg si at studien viser at tillit, kommunikasjon og fleksibilitet var faktorer som var med å påvirke innovasjon positivt. Her legges det spesielt vekt på kommunikasjon som en avgjørende faktor. Opportuniste påvirket innovasjon negativt. Videre fant ikke studien direkte svar som støttet at faktorer som tilfredshet og forpliktelse har påvirkning på innovasjon. Det skal likevel sies at det er vanskelig å finne et rett svar på hvilke faktorer som påvirker og ikke påvirker. Det kan også tenkes at faktorene studert i sin helhet har mer å si for innovasjon, enn studert hver for seg. Dette er kun en antagelse basert på mine observasjoner, og overlates til videre forskning for dypere undersøkelser.

5.1 Teoretiske implikasjoner

Litteraturgjennomgangen gjort i forkant av denne studien viste liten forskning gjort på relasjoner og innovasjoner i reiselivssektoren (Hjalager, 2010). Da spesielt på hvordan de ulike relasjonsfaktorene påvirket innovasjon i sektoren (Sundbo & Gallouj, 2000). Hensikten med denne oppgaven ble dermed å finne svar på hvordan hotell-turoperatør relasjoner påvirker innovasjon, med fokus på relasjonsfaktorer. Basert på undersøkelser kom oppgaven fram til at tillit, kommunikasjon, fleksibilitet og opportuniste var de fire faktorene som påvirket innovasjon i hotell-turoperatør relasjoner. Tillit var nødvendig for å skape trygghet for relasjonsforholdet som igjen ledet til nytenking i relasjonen. Kommunikasjon viste seg å være spesielt viktig for at relasjonen skulle vedvare og fordret åpenhet for videre nytenking. Fleksibilitet påvirket også innovasjon positivt gjennom at det skapte et klima hvor endringer ble positivt tatt i mot. Opportuniste på den andre siden påvirket innovasjon i relasjonene negativt, ved at det skapte en vegring mot å opprettholde relasjonen. Dette er et skritt i riktig retning når det kommer til forskning på innovasjoner i relasjoner.

5.2 Praktiske implikasjoner

Innledningsvis konstaterte oppgaven at det fantes et behov for å løse utfordringer i reiselivsindustrien. Fokus på relasjoner og innovasjon ble foreslått som mulig løsning på disse utfordringene. Resultatene fra denne studien antas derfor å være av interesse for reiselivsaktører i deres søken om relasjoner og innovasjon.

Studien viste at det ligger insentiver for å forbedre relasjoner mellom hoteller og turoperatører, da dette kan skape innovasjon. Faktorer som ble utpekt som essensielle for å kunne skape innovasjon var tillit, kommunikasjon, fleksibilitet og opportuniste. Disse faktorene burde derfor få et økt fokus i hotell-turoperatør relasjonene. Det bør jobbes for å forbedre tillit, kommunikasjon og fleksibilitet og videre forminske opportuniste i relasjonene.

Studien har vist at relasjoner er fordelaktig for begge parter. Det bør derfor tilrettelegges for at flere reiselivsaktører kan inngå slike samarbeid og relasjoner. Dette kan gjøres gjennom å lage større arenaer hvor hoteller og turoperatører kan møtes. Betingelser som her må ligge til grunn er selvsagt at bedriftene er villige til å dele sin kunnskap og erfaring, samt være positivt innstilt på slike relasjoner.

5.3 Videre forskning

I denne studien har jeg studert tema om relasjon og innovasjon, med fokus på hvordan relasjonsfaktorer påvirker innovasjon i hotell-turoperatør relasjoner. Jeg har med dette tilført litteraturen nyttige synspunkter og praktikerne essensielle bemerkninger angående tema. Likevel gjenstår et behov for økt kunnskap.

Konteksten for denne studien var reiselivssektoren, da det fantes lite forskning gjort på relasjoner og innovasjoner i denne sektoren. Det finnes også andre sektorer som ville dratt nytte av denne studien. Interessant her ville vært å sammenligne de ulike sektorene for å se på mulige forskjeller når det kommer til relasjonsfaktorens påvirkning på innovasjon. Eksempler på sektorer er blant annet maritim- og IKT-sektor.

Utvalget for denne oppgaven var hoteller og turoperatører som hadde relasjoner i reiselivssektoren i Tromsø. Det kan diskuteres hvorvidt et utvalg fra Tromsø er representativt

for hele Nord-Norge. Et utvalg fra hele landsdelen ville derfor vært av interesse for å sammenligne ulike resultater. Regionale forskjeller antas også å forekomme.

Relasjonen mellom hoteller og turoperatører ble i denne oppgaven valgt på bakgrunn av oppgavens problemstilling. Andre relasjoner i reiselivssektoren kunne også vært interessant å utforske, da fokus på samarbeid blir større og større i den offentlige debatten. Eksempler på relasjoner er blant annet turoperatør-turoperatør relasjoner, samt hotell-arrangement relasjoner.

Det ble i teoridelen av oppgaven antatt at seks relasjonsfaktorer hadde påvirkning på innovasjon. Funnene fra studien viste at kun fire hadde påvirkning på det gitte utvalget. Det kan likevel tenkes at andre faktorer, enn de allerede undersøkte, har påvirkning på innovasjon i hotell-turoperatør relasjoner. Forslag til videre forskning er å utvide denne studien for å undersøke flere faktorer. Eksempler på slike faktorer er blant annet kompetanse og konflikthåndtering.

Faktoren som viste seg å ha mest påvirkning på innovasjon i hotell-turoperatør relasjoner var kommunikasjon. Litteraturen om kommunikasjon sier at begrepet inneholder kommunikasjonskvalitet, informasjonsutveksling og deltakelse. En dypere forskning gjort på kommunikasjon og dens tre aspekters påvirkning på innovasjon ville vært fordelaktig. Dette for å dekke et forskningshull men også for å formidle til praktikerne hvor fokuset burde ligge.

I denne studien ble relasjoner antatt å være en stor driver til innovasjon. I oppgavens teorigjennomgang og intervjuprosess viste det seg at andre drivere til innovasjon også var viktige. Det siktes her spesielt til individet som driver av innovasjon i reiselivssektoren. Det ville derfor vært spennende å undersøke hvilke egenskaper hos individet som er viktig for utvikling av innovasjon i reiselivssektoren. Relasjoner i seg selv antas også være driver til andre ting enn innovasjon, relasjon til driver av for eksempel kompetanseheving kunne også utforskes.

Et siste forslag til videre forskning er en forlengelse av forskningen jeg allerede har gjennomført. Min studie tok for seg hvilke relasjonsfaktorer som fører til innovasjon i hotell-turoperatør relasjoner. Det hadde vært interessant å se på hva disse innovasjonene førte til. Da med tanke på økte prestasjoner; i form av både økonomiske og ikke-økonomiske fordeler.

6. Litteraturliste

- Abdul-Muhmin, A. G. (2005). Instrumental and interpersonal determinants of relationship satisfaction and commitment in industrial markets. *Journal of Business Research*, 58(5), 619-628.
- Abernathy, W. J., & Utterback, J. M. (1978). Patterns of industrial innovation. *Technology Review*, 80(7), 41-47.
- Ahmad, R., & Buttle, F. (1999). *Bonding With Customers*. Foredrag holdt ved Academy of Marketing Conference, UK: University of Stirling.
- Anderson, E., & Weitz, B. (1989). Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads. *Marketing Science*, 8(4), 310-323.
- Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing*, 54(1), 42-58.
- Barwise, P. (1995). Good empirical generalizations. *Marketing Science*, 14(3), 29-35.
- Berg, B. L. (2009). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences* (7 utg.). Boston: Allyn & Bacon.
- Biong, H., Lostad, L., & Wathne, K. (1996). *Rapport fra kvalitativ forstudie: Utvikling av nasjonale mål for måling av tilfredshet og lojalitet i relasjoner på bedriftsmarkedet*. Sandvika: Norsk institutt for markedsforskning.
- Biong, H., & Nes, E. B. (2011). *Markedsføring på bedriftsmarkedet*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Brandenburger, A. M., & Nalebuff, B. J. (1997). Co-opetition: Competitive and cooperative business strategies for the digital economy. *Strategy & Leadership*, 25(6), 28-33.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533-546.
- Churchill, G. (1991). *Marketing Research: Methodological Foundations* (5 utg.). Fort Worth: The Dryden Press.
- Cooke, P. (2008). Regional innovation systems, clean technology & jacobian cluster - platform policies. I R. Rutten & F. Boekema (Red.), *Regional Science Policy & Practice* (s. 23-45). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Crosno, J. L., & Dahlstrom, R. (2008). A meta-analytic review of opportunism in exchange relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(2), 191-201.
- Cummings, T. G. (1984). Transorganizational development. *Research in Organizational Behavior*, 6, 367-422.

- Daft, R. L., & Huber, G. P. (1987). The information environments of organizations. I J. F. M, L. Putnam, K. H. Roberts & L. W. Porter (Red.), *Handbook of Organizational Communication*. Newbury Park: Sage Publications.
- Dagens Næringsliv. (2014). *Turistene sørger for vekst i Nord-Norge*. Hentet 30. oktober 2014 fra <http://www.dn.no/gasellene/2014/10/23/2158/Reiseliv/turistene-srger-for-vekst-i-nordnorge>
- Dalland, O. (2012). *Metode og oppgaveskriving*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Damanpour, F. (1996). Organizational complexity and innovation: Developing and testing multiple contingency models. *Management Science*, 42(5), 693-716.
- Dewar, R. D., & Dutton, J. E. (1986). The adoption of radical and incremental innovations: An empirical analysis. *Management Science*, 32(11), 1422-1433.
- Dey, I. (1993). *Qualitative Data Analysis*. London: Reoutledge.
- Dovey, K. (2009). The role of trust in innovation. *The Learning Organization*, 16(4), 311-325.
- Dwyer, F. R., & Oh, S. (1988). A transaction cost perspective on vertical contractual structure and interchannel competitive strategies. *Journal of Marketing*, 52(2), 21-34.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 51(2), 11-27.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Jackson, P. (2012). *Management Research* (4 utg.). London: Sage.
- Engen, M. (2012). En eksplorativ studie av innovasjonsprosesser i reiselivsbedrifter. I M. Rønningen & T. Slåtten (Red.), *Innovasjon og næringsutvikling i en reiselivskontekst* (s. 29-49). Bergen: Fagbokforlaget.
- Enger, A., Grünfeld, L. A., Holmen, R. B., Iversen, E. K., Jakobsen, E. W., & Løland, J. (2013). *Sektoranalyse av reiselivsnæringen i Nord-Norge. Kunnskapsinnhenting - verdiskaping i nord*. Hentet 16. februar 2015 fra https://www.regjeringen.no/contentassets/29461d16d87c47d19805236bca9978b3/sektoranalyse_av_reiselivsnaeringen_reduisert_pdf.pdf
- Eriksson, K., & Sharma, D. D. (2003). Modeling uncertainty in buyer-seller cooperation. *Journal of Business Research*, 56(12), 961-970.

- Ettlie, J. E., Bridges, W. P., & O'Keefe, R. D. (1984). Organization strategy and structural differences for radical versus incremental innovation. *Management Science*, 30(6), 682-695.
- Fagerberg, J., Mowery, D. C., & Nelson, R. R. (2006). *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford: Oxford Handbooks Online.
- Gallouj, F. (2002). *Innovation in the Service Economy: The New Wealth of Nations*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 58(2), 1-19.
- Ganesan, S., & Hess, R. (1997). Dimensions and levels of trust: Implications for commitment to a relationship. *Marketing Letters*, 8(4), 439-448.
- Gausdal, A. H. (2008). *Hvordan skape innovative nettverk?* Hentet 12. februar 2015 fra <http://www.magma.no/hvordan-skape-innovative-nettverk>
- Geyskens, I., & Steenkamp, J.-B. (1995). *An Investigation Into the Joint Effects of Trust and Interdependence on Relationship Commitment*. Foredrag holdt ved Proceedings of the 24th Annual Conference of the European Marketing Academy.
- Geyskens, I., Steenkamp, J.-B. E. M., & Kumar, N. (1999). A meta-analysis of satisfaction in marketing channel relationships. *Journal of Marketing Research*, 36(2), 223-238.
- Geyskens, I., Steenkamp, J.-B. E. M., Scheer, L. K., & Kumar, N. (1996). The effects of trust and interdependence on relationship commitment: A trans-Atlantic study. *International Journal of Research in Marketing*, 13(4), 303-317.
- Ghosh, M., & John, G. (1999). Governance value analysis and marketing strategy. *Journal of Marketing*, 63(Special Issue), 131-145.
- Gjelsvik, M. (2007). *Innovasjonsledelse: Ledelse av innovasjon og internt entreprenørskap*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Gordon, I. (1998). *Relationship Marketing: New Strategies, Techniques and Technologies to Win the Customers You Want and Keep Them Forever*. Toronto: John Wiley and Sons Ltd.
- Gounaris, S. P. (2005). Trust and commitment influences on customer retention: insights from business-to-business services. *Journal of Business Research*, 58(2), 126-140.
- Gripsrud, G., Olsson, U. H., & Silkoset, R. (2011). *Metode og dataanalyse*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

- Grönroos, C. (2004). The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19(2), 99-113.
- Gustafsson, A., Johnson, M. D., & Roos, I. (2005). The effects of customer satisfaction, relationship commitment dimensions, and triggers on customer retention. *Journal of Marketing*, 69(4), 210-218.
- Han, S.-L., Wilson, D. T., & Dant, S. P. (1993). Buyer-supplier relationships today. *Industrial Marketing Management*, 22(4), 331-338.
- Heide, J. B., & John, G. (1992). Do norms matter in marketing relationships? *Journal of Marketing*, 56(2), 32-44.
- Hjalager, A.-M. (2002). Repairing innovation defectiveness in tourism. *Tourism Management*, 23(5), 465-474.
- Hjalager, A.-M. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism Management*, 31(1), 1-12.
- Holme, I. M., & Solvang, B. K. (1996). *Metodevalg og metodebruk*. Otta: TANO.
- Hunt, S., D., & Nevin, J. R. (1974). Power in a channel of distribution: Sources and consequences. *Journal of Marketing Research*, 11(2), 186-193.
- Hurley, R. F., & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62(3), 42-54.
- Huybers, T., & Bennett, J. (2000). Impact of the environment on holiday destination choices of prospective UK tourists: Implications for Tropical North Queensland. *Tourism Economics*, 6(1), 21-46.
- Håkansson, H. (1987). Product development in networks. I H. Hakansson (Red.), *Industrial Technological Development: A Network Approach* (s. 84-127). New York: Croom Helm.
- Håkansson, H., & Snehota, I. (1995). *Developing Relationships in Business Networks*. London: Routledge.
- Inkpen, A. C., & Tsang, E. W. K. (2005). Social capital, networks, and knowledge transfer. *Academy of Management Review*, 30(1), 146-165.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2 utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Jensen, C. F., Mattson, J., & Sundbo, J. (2001), *Innovationstendenser i dansk turisme* (Forskningsrapport). Roskilde: Roskilde Universitet.

- Leiponen, A. (2005). Skills and innovation. *International Journal of Industrial Organization*, 23(5), 303-323.
- Lonely Planet. (2014). *Top regions*. Hentet 20. november 2014 fra <http://www.lonelyplanet.com/best-in-travel/regions/05-arctic-norway?detail=1>
- Macneil, I. R. (1977). Contracts: Adjustment of long-term economic relations under classical, neoclassical, and relational contract law. *Northwestern University Law Review*, 72(6), 854-905.
- Macneil, I. R. (1981). Economic analysis of contractual relations: Its shortfalls and the need for a "rich classificatory apparatus". *Northwestern University Law Review*, 75(6), 1018-1063.
- Marshall, A. (1920). *Principles of Economics: An Introductory Volume* (8 utg.). London: Macmillian.
- Martínez-Ros, E., & Orfila-Sintes, F. (2009). Innovation activity in the hotel industry. *Technovation*, 29(9), 632-641.
- Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64-74.
- Masten, S. E. (1988). Equity, opportunism, and the design of contractual relations. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 144(1), 180-195.
- Mattsson, L.-G. (1985). An application of a network approach to marketing: Defending and changing market positions. I N. Dholakia & J. Arndt (Red.), *Changing the Course of Marketing: Alternative Paradigms for Widening Marketing Theory* (s. 263-288). Greenwich: Jai Press.
- Mohr, J., Fisher, R. J., & Nevin, J. R. (1996). Collaborative communication in interfirm relationships: Moderating effects of integration and control. *Journal of Marketing*, 60(3), 103-115.
- Mohr, J., & Spekman, R. (1994). Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*, 15(2), 135-152.
- Mooi, E. A., & Frambach, R. T. (2012). Encouraging innovation in business relationships—A research note. *Journal of Business Research*, 65(7), 1025-1030.
- Moorman, C., & Miner, A. S. (1997). The impact of organizational memory on new product performance and creativity. *Journal of Marketing Research*, 34(1), 91-106.

- Moorman, C., Zaltman, G., & Deshpande, R. (1992). Relationships between providers and users of market research: The dynamics of trust. *Journal of Marketing Research*, 29(3), 314-328.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Mowery, D., & Rosenberg, N. (1979). The influence of market demand upon innovation: A critical review of some recent empirical studies. *Research Policy*, 8(2), 102-153.
- Naudé, P., & Buttle, F. (2000). Assessing relationship quality. *Industrial Marketing Management*, 29(4), 351-361.
- Nicolau, J. L., & Santa-María, M. J. (2013). The effect of innovation on hotel market value. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 71-79.
- Noordewier, T. G., John, G., & Nevin, J. R. (1990). Performance outcomes of purchasing arrangements in industrial buyer-vendor relationships. *Journal of Marketing*, 54(4), 80-93.
- Näslund, B., & Berg, L. (1988). *Finansiella innovationer: Om en marknad i utveckling*. Stockholm: Norstedt.
- OECD, & Eurostat. (2005). *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. Paris: OECD.
- Olsen, J. P. (2004). *Innovasjon, politikk og institusjonell dynamikk*. Oslo: ARENA.
- Orfila-Sintes, F., & Mattsson, J. (2009). Innovation behavior in the hotel industry. *Omega*, 37(2), 380-394.
- Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal, D., & Evans, K. R. (2006). Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: A meta-analysis. *Journal of Marketing*, 70(4), 136-153.
- Perry, C., Cavaye, A., & Coote, L. (2002). Technical and social bonds within business-to-business relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17(1), 75-88.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Approach*. New York: Harper and Row Publishers, Inc.
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, 76, 97-105.
- Porter, M. E. (1998). Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, 76, 77-90.

- Pulles, N. J., Veldman, J., & Schiele, H. (2014). Identifying innovative suppliers in business networks: An empirical study. *Industrial Marketing Management*, 43(3), 409-418.
- Randall, D. M., & O'Driscoll, M. P. (1997). Affective versus calculative commitment: Human resource implications. *The Journal of Social Psychology*, 137(5), 606-617.
- Rao, S., & Perry, C. (2002). Thinking about relationship marketing: Where are we now? *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17(7), 598-614.
- Riley, M. W., & Merton, R. K. (1963). *Sociological Research*. New York: Harcourt, Brace & World Boston.
- Ritter, T., Wilkinson, I. F., & Johnston, W. J. (2004). Managing in complex business networks. *Industrial Marketing Management*, 33(3), 175-183.
- Robbins, S. P. (1996). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*. New Jersey: Prentice Hall.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research Methods for Business Students* (6 utg.). Essex: Pearson.
- Scarbrough, H., & Lannon, R. (1989). The management of innovation in the financial services sector: A case study. *Journal of Marketing Management*, 5(1), 51-62.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry Into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. New Jersey: Transaction Publishers.
- Selnes, F. (1998). Antecedents and consequences of trust and satisfaction in buyer - seller relationships. *European Journal of Marketing*, 32(3/4), 305-322.
- SIC. (1999). *Service Development, Internationalisation and Competences* Roskilde: Roskilde University.
- Silverman, D. (1993). *Interpreting Qualitative Data: Methods For Analysing Talk, Text and Interaction*. London: Sage.
- Stern, L. W. (1969). *Distribution Channels: Behavioral Dimensions*. Boston: Houghton-Mifflin.
- Strutton, D., Pelton, L. E., & Lumpkin, J. R. (1993). The influence of psychological climate on conflict resolution strategies in franchise relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21(3), 207-215.
- Sundbo, J. (1997). Management of innovation in services. *Service Industries Journal*, 17(3), 432-455.
- Sundbo, J. (2009). Innovation in the experience economy: A taxonomy of innovation organisations. *Service Industries Journal*, 29(4), 431-455.

- Sundbo, J., & Gallouj, F. (2000). Innovation as a loosely coupled system in services. *International Journal of Services Technology and Management*, 1(1), 15-36.
- Sundbo, J., Orfila-Sintes, F., & Sørensen, F. (2007). The innovative behaviour of tourism firms—Comparative studies of Denmark and Spain. *Research Policy*, 36(1), 88-106.
- Teale, J. (1999). *Influences of Service Quality on Eelationship Development and Maintenance in the Australian Financial Services Industry: An In-Depth Study*. (PhD, University of Southern Queensland), J. Teale, Toowoomba.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2001). *Managing Innovation* (5 utg.). Chichester: Wiley
- Turnbull, P. W., & Wilson, D. T. (1989). Developing and protecting profitable customer relationships. *Industrial Marketing Management*, 18(3), 233-238.
- Ulaga, W., & Eggert, A. (2006). Value-based differentiation in business relationships: Gaining and sustaining key supplier status. *Journal of Marketing*, 70(1), 119-136.
- Voss, C. A. (1992). Measurement of innovation and design performance in services. *Design Management Journal*, 3(1), 40-46.
- Wathne, K. H., & Heide, J. B. (2000). Opportunism in interfirm relationships: Forms, outcomes, and solutions. *Journal of Marketing*, 64(4), 36-51.
- Welch, C., & Wilkinson, I. (2002). Idea logics and network theory in business marketing. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 9(3), 27-48.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press.
- Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press.
- Wilson, D. T. (1995). An integrated model of buyer-seller relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 335-345.
- Wilson, D. T., & Mummalaneni, V. (1986). Bonding and commitment in buyer-seller relationships: A preliminary conceptualisation. *Industrial Marketing and Purchasing*, 1(3), 44-58.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods* (4 utg.). London: Sage.

7. Vedlegg

Vedlegg 1 - Intervjuguide

1. Introduksjon

- Presenterer meg selv
- Takker for at informanten tar seg tid til et intervju
- Redegjør for formålet med undersøkelsen og studiens tema
- Tilby konfidensialitet og anonymitet
- Spør om tillatelse til å tape intervjuet

2. Om bedriften

- Navn på bedrift
- Navn på intervjuobjekt
- Intervjuobjektets posisjon i bedriften
- Oppstart av bedriften
- Antall ansatte i høysesong/lavsesong
- Bedriftens lokalisering
- Bedriftens produkt/opplevelser

3. Relasjon

Q1: Hvilke hoteller/turoperatører har dere samarbeid med?

Q2: Hvordan oppstod samarbeidet?

Q3: Hva samarbeider dere om?

4. Innovasjon

Q4: Hvilke endringer har dere gjort i bedriften de siste tre årene?

(produkt/service, organisasjon, prosess, marked)

Q5: Hvordan gikk dere frem?

Q6: Hva drev frem endringene?

5. Relasjon og Innovasjon

Q7: Hva er viktig for dere ved valg av samarbeidspartner?

Q8A: Føler du deg generelt tilfreds med samarbeid med hotell/turoperatør?

Q8B: Hvordan føler du tilfredshet spiller inn på nyskaping?

Q9A: Stoler du på den andre parten i relasjonen?

Q9B: Hvordan føler du tillit spiller inn på nyskaping?

Q10A: Fungerer kommunikasjonen med samarbeidsparten godt?

Q10B: Hvordan føler du kommunikasjon spiller inn på nyskaping?

Q11A: Føler du avhengighet til samarbeidet med hotell/turoperatør?

Q11B: Hvordan føler du avhengighet spiller inn på nyskaping?

Q12A: Hvor åpen er dere for endring i samarbeidet?

Q12B: Hvordan føler du åpenhet spiller inn på nyskaping?

Q13A: Føler du en fare for å bli utnyttet i samarbeidet?

Q13B: Hvordan føler du usikkerhet spiller inn på nyskaping?

