Roskilde University

Ledelse af oplevelseskoncepter

Sundbo, Jon; Jensen, Jens Friis

Publication date:
2007

Document Version
Også kaldet Forlagets PDF

Citation for published version (APA):
Sundbo, J., & Jensen, J. F. (2007). *Ledelse af oplevelseskoncepter*. Paper præsenteret ved Det Danske ledelsesakademi Årskonference 2007, Århus, Danmark.

General rights
Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain.
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

Take down policy
If you believe that this document breaches copyright please contact rucforsk@kb.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Download date: 12. Jul. 2025

Jon Sundbo*
Jens Friis Jensen**

* Professor tlf. 46742161, sundbo@ruc.dk
** Uddannelsesleder tlf 46743178, jensfj@ruc.dk
Center for oplevelsesforskning, Institut for kommunikation, virksomhed og informationsteknologier, Roskilde universitetscenter, Postboks 260, 4000 Roskilde

Ledelse af oplevelseskoncepter

Det danske ledelsesakademi konference, Århus 10-11. december 2007

Forskningsbaseret paper

1. Papirets emne: Ledelse af oplevelsesproduktion

Papiret behandler problemstillingen: Hvad er god ledelse i oplevelsesproduktion? Oplevelser er kommet i fokus som en særlig produktart og et særligt element af virksomhedsdrift i almindelighed, bl.a. som følge af forskellige analyser af erhvervsudviklingen (f.eks. Pine og Gilmore 1999, Jensen 2006, Erhvervs- og kulturministeriet 2000, Mossberg 2003, Lund m.fl. 2005, Bærenholdt og Sundbo 2007). Stiller det særlige krav til ledelse som ikke blev stillet i industri- og serviceproduktionen eller i den offentlige administration?

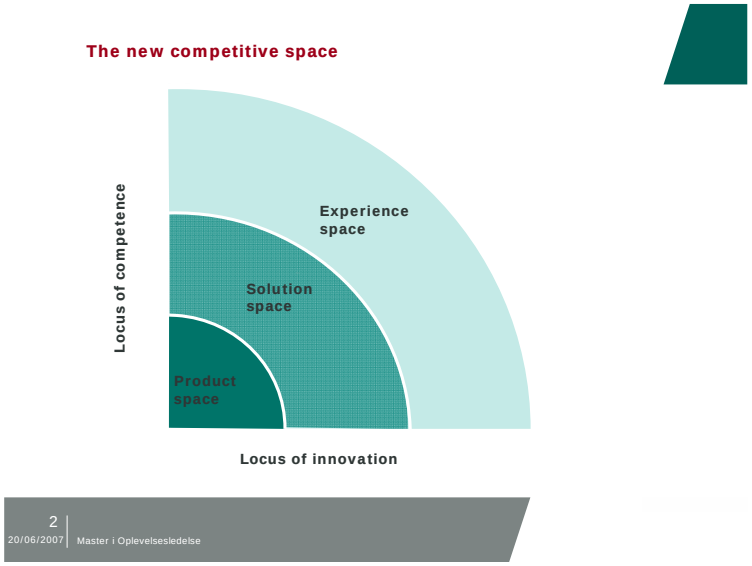
Papiret vil opstille og diskutere nogle kerneproblemer i udvikling, produktion og leverance af oplevelser og hvilke krav det stiller til ledelse. Disse kerneproblemer er fundet på grundlag af case-studier i en række oplevelsesvirksomheder og andre virksomheder og offentlige institutioner, der anvender oplevelse som en del af produkt- eller marketingportefolien, samt fra litteraturen. Herved gives nogle bidrag til svar på spørgsmålet, om end et endeligt og fyldestgørende svar ikke kan gives i ét papir. Hovedvægten lægges på konceptualisering og problemidentifikation frem for casebeskrivelse. Der skal dog anføres eksempler fra casene.

Ud fra hvad der er observeret i disse empiriske cases skal papiret opstille krav til forskellige medarbejdergrupper og lederne i oplevelsesproduktion.

2. Oplevelsesøkonomi og oplevelsesproduktion

Oplevelsesøkonomi er i de senere år kommet i fokus som et nyt erhvervsmæssigt vækst- og konkurrenceområde, især forårsaget af Pine og Gilmore's (1999) bog, der ser oplevelse som et nyt produktions- og markedsområde, som er i begyndelsen af produktlivscyklen og derfor har en høj vækst- og overskudsrate. Det har høj værdi for forbrugerne og er derfor efterspurgt. Priskonkurrencen er mindre og der er mulighed for at skabe nye markedsområder. Konkurrenceområdet ændres fra fokus på industri eller vareproduktion og på service eller problemløsning til fokus på oplevelser.

Det kan udtrykkes med en model fra Prahalad og Ramaswamy (2004), som har lanceret følgende bud på den nye konkurrencesfære, oplevelsessfæren:



Kilde: Prahalad og Ramasway 2004

Oplevelser kan defineres som en aktivitet, som samfundsborgeren foretager, og som skaber en mental proces inde i ham eller hende. Den mentale proces efterlader en erindring eller mental tilstand, der kan have forskellig karakter (jfr. Sundbo og Bærenholdt 2007), f.eks. en læring, der kan bruges i livet (f.eks. ved at have set en film eller TV-udsendelse), en afslappet tilstand (f.eks.ved at have været på badeferie eller på wellnesshotel) eller forestillingen om at have været i en anden verden (f.eks. gennem computerspil eller ”second life”).

Oplevelser er et produkt, der sælges på et marked. Det er imidlertid mere komplekst end tidligere produkter, industrivarer og serviceydelser, fordi oplevelser også er en del af den offentlige sektors aktiviteter (f.eks. kulturudbud som museer). Det er også en del af folks ubetalte fritidsaktiviteter (som at gå i naturen eller dyrke sport) og af aktiviteterne i ”den tredje sekor”, foreningssektoren (f.eks. gennem festivaler og byfester). Nogle oplevelser betyder at forbrugeren flytter sig hen til andre steder, f.eks. turisme. Andre oplevelser kommer til forbrugeren, f.eks. TV og Internet. Nogle oplevelser betyder at forbrugerne er væk hjemmefra i flere dag, f.eks. ferierejser, andet at forbrugerne kun behøver at rejse kort tid (f.eks biografbesøg) eller kan blive hjemme (f.eks. TV). Noglet leveres i en person-til-person interaktion (f.eks. koncert), andet er teknologisk overført (f.eks. computerspil), atter andet sker hvor den enkelte er helt isoleret (f.eks. løb i skoven).

Nogle dele af oplevelsesmarkedet eller -sektoren er nye, f.eks. computerspil og oplevelser via mobiltelefon. Andre dele, f.eks. kulturaktiviteter som teater og billedkunst, er meget gamle. Pointet omkring oplevelses-markeds betragtningen er, at alle disse aktiviteter udgør et samlet felt, og dermed et samlet marked. Den ene type oplevelse kan substituere den anden og der er både gamle og nye markedssegmenteringer, som vil flytte sig fremover.

Den teoretiske antagelse i dette papir er at alle disse aktivitetsformer tenderer mod at få samme karakter. Det vil sige at de bliver mere markedsbaserede, endog mere globalt og de må produceres mere planlagt og systematisk for at overleve i den mere markedsbaserede verden. Derfor bliver en professionel ledelse og organisering af oplevelsesproduktion og markedsføring vigtig. Det er baggrunden for dette papir, som diskuterer om der er fælles, og særlige kendetegn, ved ledelse og organisering af oplevelsesproduktion i forhold til tidligere kendte produktionsformer, primærproduktion (landbrug, fiskeri mm.), industri og service. Det vil på den ene side give en nødvendig udvidelse af ledelsesteorien, hvis der er særlige kendetegn. På den anden side kan det være meget svært i en så broget sektor, som der er ridset op her, at se om der er fælles kendetegn.

3. Problemstilling: Sikring af succesfuldt oplevelseskoncept

Hovedbegrebet i papiret bliver oplevelseskoncept (cf. Sundbo og Hagedorn-Rasmussen 2008). Et oplevelseskoncept beskriver oplevelsens totalitet - selve oplevelsen, hvorledes den konstrueres, produceres og leveres og markedsføres, herunder hvorledes personalet agerer og brugerne (publikum) modtager oplevelsen. Problemstillingen bliver således konkretiseret til spørgsmålet: Hvorledes kan ledelsen sikre et succesfuldt oplevelseskoncept? Med succesfuld menes 1. at brugerne (publikum) bliver begejstrede og medarbejderne engagerede, 2. at produktionen giver økonomisk overskud og 3. at oplevelseskonceptet eksponerer virksomheden i offentligheden. Dette er de tre vigtigste udfordringer for ledelsen. Den første fordi den vedrører skabelse af kerneproduktet, den anden fordi oplevelsesproduktion hidtil har

lidt af manglende professionalisme i ledelse og derfor tit har svært ved at løbe økonomisk rundt og den tredje fordi oplevelse har offentlighedens særlige interesse og derfor er en fundamental marketingfaktor for virksomheden (hvad enten dens hovedprodukt er oplevelse eller ej). Offentligheds-eksponering i oplevelse træder i stedet for Customer Relation Markting i service som særlig marketingfaktor.

At få en sådan oplevelsesproduktion og -salg til at lykkes er en ledelsesopgave. Det kræver formentlig en særlig ledelsesindsats. Papiret vil diskutere hvad dette særlige - i forhold til at lede f.eks. en landbrugs-, industri- eller serviceproduktion - kan være (hvis det altså kræver noget særligt). Lederen svæver imidlertid ikke alene. Oplevelseskoncepter kræver måske også særlige egenskaber og indsatser af medarbejderne, og ledelsen af oplevelsesproduktion sker gennem medarbejderne. Derfor vil vi starte med kravene til medarbejderne før vi diskuterer kravene til ledelse. Til slut vil vi diskutere betydningen af kunderne eller brugerne (”publikum”) for ledelsen af oplevelseskoncepter. Det er i sidste ende dem, der afgør succes eller fiasko.

4. Metode og datagrundlag

Papiret er først og fremmest teoretisk diskuterende, så der er ikke tale om en empirisk afrapportering, der følger ganske bestemte metodeparadigmer. Den teoretiske diskussion er primært baseret på casestudier, som fungerer heuristisk. Papirets forfattere har anvendt casestudierne til at finde centrale problemstillinger, der kan belyse succeser og vanskeligheder ved at skabe, producere og sælge oplevelseskoncepter. Vi har søgt efter innovative problemstillinger, dvs. sådanne, der er nye i forhold til hvad der vides fra organisations- og ledelseslitteraturen om industri- og serviceorganisationer. Hensigten er at forstå betingelserne for oplevelsesproduktion bedre.

Casene er primært fremkommet i et projekt om oplevelses- og leisure ledelse, som er finansieret af EU og udført på Roskilde universitetscenter sammen med Center for leisure management på uddannelsesinstitutionen CEUS siden 2005. En del af case-materialet er fremkommet gennem en masteruddannelse i oplevelsesledelse, hvor de studerende dels selv repræsenterer oplevelsesvirksomheder, dels her lavet casestudier som led i deres uddannelse. Desuden bygger diskussionen på litteratur om oplevelsesproduktion og -virksomheder, som også indeholder case-beskrivelser.

5. Kreativitet, innovation og ”det kunstneriske”

I alle organisationer i dag stiller spørgsmålet om ledelse og medarbejderkrav sig i to: Hvordan får vi produceret og leveret? og - Hvordan får vi innoveret? Det gør det naturligvis også i oplevelsesproduktion. Spørgsmålenes historiske baggrund er bare omvendt. Hvor industri- og serviceorganisationer er udviklet og forstået ud fra at de primært skulle producere, og først senere er innovation kommet på som en tilføjet betingelse, har det været opfattet omvendt i den traditionelle kerne-oplevelsesproduktion. Her var innovation, entrepreneurskab og kreativitet i højsædet. Det har været opfattet som ”kreative” eller ”kunstneriske” produktioner, hvor de økonomiske markedslove ofte ikke gjaldt. Først i de senere år, med den stigende fokus på begrebet oplevelsesøkonomi, er der kommet virkelig fokus på produktionssiden fordi der kommer konkurrence på pris og produktivitet (jfr. Pine og Gilmore 1999, Sundbo 2007).

Innovation har som begreb også en anden status når vi taler om oplevelseskoncepter. Der har været en bevidsthed i samfundet om at det, vi her kalder oplevelsesproduktion, altid er innovativt eller fornyende. Det kaldes ligefrem i mange analyser for kreative industrier (f.eks. Caves 2000). Medarbejderne (eller mange af dem) formodes at være kreative ”kunstnere”. Dette element er derfor noget særligt, som må være centralt i diskussionen af ledelse af oplevelseskoncepter. Det betyder at kreativitet og entrepreneurskab bliver centrale begreber. Det betyder også at begrebet innovation bliver svært at håndtere, for hvis ethvert produkt er kreativt og nyt, hvad er så innovation? For at håndtere det spørgsmål, har vi indført begrebet oplevelseskoncept, som indbefatter både selve oplevelsesproduktet (det ”kunstneriske” produkt) og produktions-, markedsførings- og leverenceprocessen. Den ”kunstneriske” kreativitet kan udfoldes i produktet (men gør det i realiteten ikke altid, der findes f.eks. imitative masseproducerede standard-oplevelsesprodukter). Innovation handler om udvikling af det bredere oplevelseskoncept og dermed om den overordnede ledelse og hele organisationen, der også omfatter andet personale end ”kunstnerne” (cf. Hagedorn-Rasmussen og Sundbo 2007).

6. Hvad kræver det af medarbejderne?

Forskellige typer medarbejdere

I oplevelsesproduktion er der forskellige typer medarbejdere. Overordnet kan man sige der er to typer: de kreative ”kunstnere”, der ofte i den populære opfattelse ses som hovedpersonerne, og det teknisk-administrative hjælpepersonale, der tilsvarende ofte ses som endnu mere uselvstændigt end f.eks. i industrien, fordi de ikke bare har et ledelseshierarki over sig, men også uberegnelige kunstnere, de skal betjene. Der har været lanceret forskellige metaforiske betegnelser for disse to typer medarbejdere. De har været kaldt ”stjernerne” og ”vandbærerne” (Hagedorn-Rasmussen og Sundbo 2007), betegnelsen ”primadonnaer” og ”familiemennesker” har også været anvendt (Lund at al. 2005). Det første sæt betegnelser udtrykker medarbejdernes funktioner eller roller, det andet sæt en slags personlighedstype. Overordnet set peger begge sæt betegnelser på de to medarbejderkategorier vi har defineret ovenfor. Vi vil derfor her diskutere det stillede spørgsmål ud fra disse to kategorier - med den overgeneraliserings-fare der altid ligger i at operere med enkle overordnede kategorier.

Der har, naturligt nok, været meget fokus på ”stjernerne” eller ”primadonnaerne”. Det er dem, der lyser udadtil, overfor kunderne, i mange oplevelsesvirksomheder. Det kan i kunstneriske produktioner forklares, dels ud fra at de skaber kerneproduktet, dels at de skaber markedsmulighederne gennem deres personlig profil. Ud fra en antagelse om at samfundet er et eksponeringssamfund, hvor eksponering i offentligheden (”kendthed”) er en væsentlig prestigefaktor (jfr. Hagedorn-Rasmussen og Sundbo 2007), er ”kunstneren” dem, der gør virksomheden kendt i offentligheden. Dermed bliver de den vigtigste markedsførings-faktor. ”Kunstnerne” har således en særlig funktion i forhold til oplevelsesvirksomhedens markeds-udfordring, som er at eksponere oplevelsesvirksomheden i offentligheden. Selvom mange oplevelsesvirksomheder har et stort annoncebudget, er det alligevel ofte omdømmet i offentligheden, der er afgørende for forretningsmæssig succes. I hvert fald er det svært at fange de potentielle kunders opmærksomhed hvis man ikke er eksponeret i offentligheden. Her er det ofte ”kunstnerne”, der eksponeres, og oplevelsesvirksomheden udnytter

så denne eksponering. En del af byttehandlen mellem virksomheden og ”kunstnerne” er således at ”kunstnerne” eller ”stjernerne” skal eksponere virksomheden gennem deres personlige eksponerings-kapabilitet. Det kan ses i teater, filmselskaber og i sportsverdenen.

Forholdet mellem virksomhed og denne vigtige produktions- og markedsførings-faktor - ”stjernernes” personlige eksponeringsværdi - er imidlertid præget af ”løs forbindelse” og en form for ligeværdighed. Ofte er kunstnerne ikke fastansat af oplevelsesvirksomheden. De har engagement for den enkelte ”forestilling”. F.eks. antager Betty Nansen teateret skuespillere og instruktør til hver forestilling. Det samme gør Danmarks Radio; de har ganske vist mange fastansatte journalister (hvoraf nogle også er ”kendte stjerner”), men de antager også mange til bestemte opgaver. Det betyder at ”kunstneren” både er en del af oplevelsesvirksomheden og sin egen virksomhed. Han eller hun er en selvstændig entrepreneur, der skaber sit eget varemærker, som han eller hun periodevis sælger til en oplevelsesvirksomhed. Det giver ”kunstnerne” usikre ansættelsesforhold, men også en stor magt i forhold til ledelsen i oplevelsesvirksomhederne.

Imidlertid er det teknisk-administrative personale - ”vandbærerne” eller ”familiemenneskene”, også væsentlig for oplevelsesproduktionen. Begge personalegrupper er væsentlige for brugernes oplevelse og for innovationen – udvikling af nye oplevelser. Oplevelseskonceptet består ikke bare af den ”kunstneriske” kerne. Der er også brug for alle ”familiemenneskene” til at sørge for den tekniske opstilling, salg, regnskab osv. Oplevelsen består for brugerne eller kunderne ikke kun i kerneoplevelsen – f.eks. selve teaterforestillingen, men også i periferiservicen udenom, f.eks. forplejningen i pausen, de omgivende lokaler osv. ”Vandbærerne” bliver derved direkte led i det publikumvendte oplevelseskoncept. De er endvidere ledet i de ikke-publikumvendte dele af oplevelseskonceptet, f.eks. planlægning og markedsføring, administration.

Ofte er der ikke engang ”primadonnaer” i oplevelsesvirksomheder, f.eks. ikke i en forlystelsespark eller et feriecenter. Oplevelsen i f.eks. Lalandia, som er et aktivitetscenter med vandland for familier, består i de fysiske faciliteter, som gæsterne selv bruger. De fysiske faciliteter samt den omkringliggende service sikres af det teknisk-administrative personale, ”vandbærerne”. Visse af dem kommer i nærmere kontakt med kunder gennem at arrangere aktiviteter for børnene o.l., men disse medarbejdere har ikke ”stjerne” status. Af personalet i Lalandia kræves nogle tekniske håndværksmæssige kompetencer, at de er servicemindede overfor gæsterne og i visse tilfælde at de har pædagogiske evner.

Der kræves også professionalisme og kompetence af det teknisk-administrative personale, ellers fungerer oplevelseskonceptet ikke. Den teknisk-administrative baggrund for ”stjernernes” udfoldelse skal være i orden, og periferiservicen skal fungere. Derfor kan ledelsen ikke tillade sig at forsømme ”vandbærerne”. I mange oplevelsesvirksomheder er der endvidere kun ”vandbærere”. Mange udsagn i casene går på at der er for lidt professionalisme i oplevelsessektoren og der mangler formaliserede uddannelser på en række områder. Hvis oplevelseskonceptet skal holde på et globalt konkurrencemarked, kræves der konstans og kundekvalitet i oplevelsen, og det kræver en professionel produktion. Det vil sige en, hvor personalet er specialiseret, har kompetence og kan varetage en specialiseret opgave samtidig med at de kan indgå i fleksible samarbejder med andre medarbejdergrupper, herunder ”stjernerne”.

Det teknisk-administrative personale har en meget forskellig kompetence-baggrund og en meget forskellig stilling i oplevelsesvirksomheder. De kan have en fast, funktionærlignende ansættelse som f.eks. meget personale på hoteller eller i computer-spil udviklere som IO Interactive, og have en form for faglig uddannelse, der er specialiseret til netop deres job. De kan også have en løs ansættelse, f.eks. deltid- eller sæsonansættelse; det er ofte studerende, der har et mindre job ved siden af studiet. Disse løstansatte har oftest ingen faglig uddannelse rettet mod jobet i oplevelsesvirksomheden. Mange højtkvalificerede teknikere, f.eks. lys- og lydteknikere og teknikere, der kan håndtere TV-transmissioner, har ikke en fast ansættelse, men hyres til enkeltopgaver ligesom mange af ”stjernerne”. Det gælder typisk indenfor filmproduktion og TV-radio. F.eks. har Danmarks Radio gennem de senere år skåret kraftigt ned på det tekniske personale. Den moderne optagelses- og transmissonsteknologi muliggør at journalister og andre udøvere under normale omstændigheder selv kan betjene teknologien. Men i nogle tilfælde er det nødvendigt med mere teknisk assistance. Så indkalder man eksterne fagfolk til en afgrænset opgave. Mange teknikere er derfor self-employed, de er principielt deres eget firma, men fungerer ofte som en slags daglejere.

Noget særligt ved oplevelsessektoren er den stjerneglans, der er omkring sektoren i det nuværende samfund. I offentligheden fremstår denne sektor mere glamourøs og prestigefyldt end de gamle erhvervssektorer, industri og service, ja, måske endog mere end videnservice (f.eks. universiteter). Dette er en attraktionsfaktor overfor teknisk-administrativ arbejdskraft. Nogle af ”vandbærerne” er der for at sole sig i ”stjernerne” eller for chancen for selv at blive en stjerne. Filmbranchen er formentlig den mest ekstreme, hvor ”vandbærere” arbejder gratis i måneder i en form for uddannelsesstilling. Men langt de fleste er ”familiemennesker”, som ønsker faste arbejdstider, klare opgaver og overenskomstløn (jfr. Lund et al. 2005).

Oplevelsessektoren er endvidere som noget særligt karakteriseret ved at der ofte er involveret ubetalte frivillig sammen med de professionelle. Det gælder indenfor sport og det gælder mange events og festivaler. For eksempel er der involveret 20.000 frivillige i Roskildefestivalen. Der er dog også en professionel virksomhedsorganisation med op mod 50 permanent ansatte. De frivillige er en uundværlig ”vandbærer”-arbejdskraft og de er med til eksponere festivalen, bl.a. fordi de kommer fra velgørende organisationer og foreninger, som festivalens overskud deles ud til. De er imidlertid også en medarbejdergruppe, som har en særlig status; de er amatører og har ingen kontraktlig forpligtelse udover at der kan være visse krav for at de må være med; f.eks. kræver Roskildefestivalen at de yder et vist antal timers indsats hvert år. De frivillige stiller dermed også særlige ledelseskrav, som man ikke kender fra industri og service.

Hvad angår kompetencekrav er oplevelsessektoren meget sammensat. For i en række mindre oplevelsesvirksomheder, det gælder f.eks. Betty Nansen teateret, Roskildefestivalen og campingpladsen, skal det teknisk-administrative personale kunne klare lidt af hvert. Billetsælgeren skal i en snæver vending kunne passe lyset og lysmanden skal kunne sælge billetter. Ellers kan økonomien ikke køre rundt. Det kræver særligt funktions-fleksible kompetencer. I øvrigt ligger der også i dele af oplevelsessektoren et pres på tids- og stedsmæssig fleksibilitet. Det gælder f.eks. filmbranchen og eventbranchen.

Kompetencekravene til det teknisk-administrative personale i oplevelsessektoren. minder om kravene i servicesektoren – og oplevelse har da også oftest været

defineret som en del af servicesektoren. Her er nogle eksempler på kompetencekrav, som virksomheder i nogle cases har opstillet:

Kompetence-andele (i pct.) som kræves i forskellige job i oplevelsessektoren

	Basis/forretning	Innovative	Professionel	Sociale og kritiske
Velvære:Spa-hotel Spamedarbejder	30	10	30	30
Velvære:Spa-hotel Receptionist	20	10	15	55
Event: Billetcenter Medarbejder	20	5	10	65
Events: Eventarrangør	20	10	20	50
Rejsebureau Salgskonsulent	20	10	30	40
Sport og koncert Kontrollør	30	10	10	50
Sport: Svømme-klub Træner	5	25	40	30

Case-studier, hvor virksomhederne er spurgt om fire definerede kompetencekrav: Basis/forretning (at de kender virksomheden og dens forretningsmodel), innovative (at de kan bidrage til innovation), professionelle (de faglige kompetencer) og sociale/kritiske (at de kan kommunikere med kunderne og løse deres individuelle problemer, også i kritiske situationer) (centrale service-kompetencekrav jfr. Edvardsson, Thomasson og Øvretveit 1994 p. 167-72)
Kilde: NewInsight: Serviceoplevelser og langvarige relationer. Kompetence- og uddannelsesbehov indenfor kundeservice, København 2007

Der er en variation i kompetencekravene, men for alle de medarbejdertyper, der er repræsenteret i ovenstående tabel, er den vigtigste kompetence den sociale (indlevelse i og omgængelighed med kunderne; evne til at løse kritiske serviceproblemer, som kunderne har). De faglige krav (professionelle kompetencer) er af mindre betydning. Derfor er kompetencekravene til det teknisk-administrative personale i oplevelsessektoren nogenlunde de samme som i servicesektoren generelt. Det betyder også at ledelsesproblemerne overfor denne personalegruppe er de samme. Dog er der en vis vægt på de faglige, professionelle krav, som er specifikke for de enkelte oplevelsesbrancher. Der er derfor også behov for fagligt specifikke uddannelser.

Innovation

Er innovation i oplevelsesvirkspomheder anderledes end vi har kendt fra industri- og selv servicevirksomheder (Miles 2004)? Common sense forestillinger tilsiger dette fordi oplevelsesproduktion fremstår som kunstnerisk; ”stjernerne” dominerer forestillingerne om oplevelseskoncepter.

”Stjernerne” er ofte betegnet som kreative. Der er f.eks. set som en særlig type etiko-æstetiske entrepreneurer[1], som har en selvstændighed i forhold til resten af verden; de udøver f.eks. en form for kritik i deres kunst (Weiskopf 2007). De organiserer også; f.eks. organiserer en filminstruktør filmproduktionen via sin kunstneriske ide. De gør det dog ofte i et kollektiv, hvor de har forskellige roller; f.eks. er både instruktør, skuespiller og ofte også producent etiko-æstetiske entrepreneurer på hver deres måde, men i et samspil (Soila-Wadman 2007). Er innovation i oplevelsesvirksomheder af en særlig slags, hvor medarbejderne udfolder mere oprørsk kreativitet i en slags organiseret anarkistisk proces? Er det en succesfuld ramme som innovation skal ses i, og hvor alle medarbejdere principielt skal udfolde etiko-æstetisk entrepreneurskab? Er oplevelsesvirksomheder derfor meget mere innovative end andre virksomheder?

”Kunstnerne” eller ”primadonnaerne” er en særlig faktor i oplevelsesproduktion og deres særlige form for kreativitet kan smitte af på hele organisationen. Deres anarkistiske oprørskhed kan også være et værdifuldt særligt indslag i innovationsprocesser. ”Vandbærernes” og måske ledernes spejlen sig i ”stjernerne” kan også tilføre organisationen en særlig innovativ energi. Hvis man imidlertid indfører en økonomisk faktor og definerer innovation som markedssucces, og ser på hele oplevelsessektoren, er svaret ikke uden videre ja til disse spørgsmål. Etiko-æstetisk entrepreneurskab fører ikke uden videre til forretningsmæssig succes, end ikke nødvendigvis til publikumsmæssig succes. Ligesom med anden entrepreneurskab og innovationsaktivitet bliver mange projekter ikke succes[2]. Megen oplevelsesproduktion har desuden ikke ”stjerner” og etiko-æstetisk entrepreneurskab.

Hvis vi fastholder oplevelseskonceptet (som er bredere end den knstneriske ide), og ikke produktion af kunst, som det bærende i denne erhvervsøkonomiske diskussion af oplevelsesproduktion, forsvinder det etiko-æstetiske entrepreneurskab som det bærende. Innovation bliver en bredere aktivitet, som kan have mange kilder, herunder hvad markedet og kunderne vil have, alle typer medarbejdere, også ”vandbærerne” og lederne kan spille en vigtig rolle i koncept-innovationen. Innovation bliver herved mere en ”open source” aktivietet (jfr. Chesbrough 2003), som også kan være en systematisk, strategisk aktivitet, baseret på alle typer medarbejdere (jfr. Bessant 2003). Dette synspunkt finder også dækning, selv i de mest ”kunstnerisk” funderede produktioner. F.eks. har Betty Nansen teateret lavet en overordnet strategi for at overleve. Det indbefatter at ledelsen definerer repertoirestil og markedssegment og følger markedssegmentets holdning til teateret. Teateret har også startet etarbejde med unge 2. generations indvandrere, der laver teater. Herved kan teateret både skaffe indtægter fra et utraditionelt område, nemlig socialsektoren, og samtidigt skabe innovativt teater. Der kan nævnes mange andre ”kunstneriske” produktioner, hvor innovationen er blevet strategisk og hele organisationen inddrages (jfr. Sundbo 2001), hvad der med en teatermetafor kan kaldes backstaging af innovationsaktiviteten (Sundbo og Hagedorn-Rasmussen 2008). Desuden spiller teknologi og teknologisk innovation en hovedrolle for mange oplevelseskoncepter, for eksempel indenfor oplevelser Internettet og computerspil.

---

[1] Begrebet anvendt af Weiskopf (2007) som udtryk for at kunstnere både fokusere på noget æstetisk og er uafhængige af magtdominans i deres udøvelse af kunst, kaldet etisk af Foucault (1997)

[2] Bortset fra det moralske, men egentlig også arrogante, synspunkt at ”kunstneren” ”har ret”, og derfor mener han det er en succes.

For de oplevelsesproduktioner, som ikke bygger på ”stjerner” som kerne, er det endnu mere karakteristisk at deres innovationsproces er strategisk og med inddragelse af mange kilder, herunder mange typer medarbejdere og kunder. For eksempel udgiver serieforlaget Egmont bøger, spil, klistermærker m.v. for børn. Virksomheden har ingen ”stjerner” (det er i hvert fald fiktive figurer i spillene eller bøgerne). Deres innovationsproces ligner den man kender fra andre servicevirksomheder (jfr. Miles 2004, Sundbo 2001), også på den måde at de har svært ved at fastholde en systematisk innovationsproces.

Krav til medarbejdere

Ud fra den foregående diskussion og casene kan ses at der bl.a. stilles følgende krav til medarbejdergrupperne:

Til de ”kreative kunstnere”:

- God professionel arbejdsindsats (de skal kunne deres professionelle håndværk)
- Kreativitet og innovation – at skabe nye underholdende og/eller belærende oplevelser
- Alligevel være holdspiller
- Eksponering i offentligheden

Til det teknisk-administrative personale:

- Være kunde/publikums orienterede og servicemindede overfor kunderne; dette gælder især frontmedarbejdere, men også dem inde bagved (lysmanden og rengøringsassistenten), som også kan risikerer at møde en kunde
- God professionel arbejdsindsats – nogle skal kunne et håndværk, mange er uprofessionel løs arbejdskraft; alle skal være fleksible og kunne overtage nye arbejdsfunktioner
- ”Med på legen” – deltage i den ”teaterforestilling” som oplevelsesproduktionen er (de skal acceptere oplevelseskonceptet)
- Være driftsorienterede, dvs. orienteret mod økonomi, produktivitet etc.
- Spille sammen med det ”kreative-kunstneriske” personale
- Innovationsorienterede – iderige og opmærksomme på brugernes/kundernes reaktioner og ønsker

7. Hvad kræver det af ledelsen?

Ledelse af oplevelseskoncepter har et generelt-forretningsmæssigt og et specifikt-kreativt aspekt

Vi vil nu diskutere krav til ledelsen. Diskussionen bør indeholde to elementer, som er to sider af samme sag. Det ene er det generelle ledelseselement. Det er spørgsmålet om, og hvorledes, krav til ledelse i oplevelsesvirksomheder ligner dem, vi kender fra service, som oplevelseskoncepter ligger nærmest ved, og måske industri. Det andet er om der er helt specielle ledelseskrav i oplevelsesvirksomheder fordi leder skal lede kreative kunstnere eller ”stjerner”[3]. Spørgsmålet er hvor vi skal begynde? Hvad er det vigtigste element? Skal vi tage et forretningsperspektiv på ledelse af

[3] Dette handler ikke om det basale spørgsmål om kunst kontra forretning. Udgangspunktet her er det erhvervsøkonomiske, at det handler om forretning, også når det er kunst. At det kreative kan og bør skabe forretning (og måske samtidig god kunst), er i dag en anerkendt betingelse i selv mange af de æstetisk-kreative kredse (se f.eks. Gammelgaard 2007)

oplevelseskoncepter eller et teater-perspektiv som nogle analyser af oplevelsesøkonomien foreslår (f.eks. Pine og Gilmore 1999, Johansson og Näslund 2007 hvor teater bliver en metafor for en særlig ledelsesstil)?

Vi har netop fokuseret på ledelse af oplevelses*koncepter*. Det er bredere end kreativ kunstnerisk produktion, som i visse tilfælde er et element i oplevelseskonceptet (omend et kerne-element). Udgangspunktet på den foregående diskussion om drift og innovation af oplevelseskoncepter og medarbejderkrav er at vi tager udgangspunkt i almene ledelseskrav, altså et forretningsperspektiv. At lede produktion og udvikling af oplevelseskoncepter kræver egenskaber og værktøjer, der ligner megen anden produktion. Dernæst vil vi diskutere de specielle krav, der måtte være til at lede ”primadonnaerne”, de kreative ”kunstnere”. Her vil vi diskutere om det kræver et særligt teater-perspektiv (som metafor) på ledelse (som Pine og Gilmore 1999 foreslår).

Denne prioritering er vi nået frem til gennem analyse af vores cases og de problemstillinger, som organisationer og nøglepersoner i oplevelsesbrancherne selv fremhæver som de vigtigste. Ledelsen af et egentlig teater som Betty Nansen teatret starter selv med strategien, økonomien og publikum. Først derefter kommer de kunstneriske særegenheder. Det betyder ikke at skuespillerne og instruktørerne ikke skal ledes på en bestemt måde, men det kommer i anden række, når økonomi, organisation og strategi er på plads, og kunstnerne må underordne sig strategien. Direktøren skal ikke direkte lede skuespillerne i teaterstykket, det gør instruktøren. Men han skal tilrettelægge betingelserne forretningsmæssigt, så instruktøren har fred til at lede skuespillerne (han er en ”bagmand”, som vi metaforisk har kaldt lederen i oplevelseskoncept-produktion, cf. Hagedorn-Rasmussen og Sundbo 2007). Vi har på RUC etableret en ledelsesuddannelse for ledere i oplevelsesvirksomheder. I den forbindelse har vi markeds-researchet på hvad en sådan uddannelse skal indeholde. Resultatet er at der skal være stor vægt på traditionelle ledelsesinstrumenter, for ledelsen i oplevelsesvirksomheder (især de små) er ofte forretningsmæssigt uprofessionel. Men den traditionelle ledelsesadfærd skal tilpasses de særlige forhold omkring oplevelseskoncept-produktion.

<u>Generelle ledelsesproblemer</u>

Som udgangspunkt stilles der de sædvanlige driftskrav til ledelse af oplevelseskoncepter. Dvs. lederne skal kunne organisere arbejdet, lave en udviklingsstrategi for virksomheden, markedsføre oplevelseskonceptet, få økonomien til at køre rundt, sikre innovation osv. Case-eksemplerne viser imidlertid at det ofte kniber med at opfylde disse krav i de egentlige oplevelsesvirksomheder (der har oplevelseskoncepter som deres primære produkt). De ledes ofte af ”self-made” ledere, ofte ”kunstnere”. Det er ikke fordi disse ledere kun er optaget af det kunstneriske indhold og ikke har blik for økonomi og drift. De har bare dårlige forudsætninger og uddannelse til at varetage driftsfunktionerne. De har til gengæld ofte en – næsten intuitiv – forståelse for offentlighedseksponeringen. Det har vi set omkring mindre attraktioner, festivaler, teater osv. Det gælder mange små virksomheder, som er de dominerende indenfor oplevelse. Der er dog også store, professionelle oplevelsesvirksomheder, som har en meget professionel ledelse, f.eks. Egmont og Danmarks Radio.

Ofte ledes virksomheder, der leverer oplevelseskoncepter, af personer, som ikke er interesseret i udvikling og vækst. Det gælder især indenfor turisme, hvor f.eks.

pensionater og restauranter ofte er familievirksomheder præget af aversion mod forandring.

Indholdet i den nævnte lederuddannelse, der er udviklet på grundlag af markedsresearch kan illustrere nogle af de centrale ledelseselementer, som leder af oplevelseskoncepter har brug for:[4]

Elementer i lederuddannelse indenfor oplevelse

Forståelse

Forståelse for fundamentale ændringer i samfundet, herunder oplevelsesøkonomien
Indsigt i hvad oplevelseskoncept er og hvorledes det skabes
Kompetence til at skabe oplevelse sammen med virksomhedens kunder

Værktøjer

Oplevelsesøkonomiske projektorganisationer, produkter og arbejdsprocesser
Værktøjer til at lede kreative organisationer, medarbejdere og projekter
Iværksættelse og ledelse af innovative processer og forandringsprocesser
Håndtering af IP-rettigheder, kontraktjura
Økonomisk styring
Udarbejdelse af forretningsplaner og strategi

Egenskaber

Kommunikere det basale ide- og forretningsgrundlag og skabe rammer
Skabe motivation og engagere

Særlige ledelseskrav overfor kreative ”primadonnaer”

Derudover kræver produktion og udvikling af oplevelseskoncepter særlige egenskaber hos lederne. Ledelse af oplevelsesproduktion skal i højere grad være støtte i baggrunden end i de fleste andre produktioner, i hvert fald hvis kerneoplevelsen består af en form for ”kreativ kunstnerisk” aktivitet. Det betyder ikke at ledelsen i oplevelsesvirksomheder ikke blander sig, og ikke skal blande sig, i produktionen. De skal blande sig i de økonomiske og organisatoriske aspekter, men de skal ikke blande sig i den ”kunstneriske metodeudfoldelse” i selve oplevelsesproduktionen.

Imidlertid må lederne af oplevelseskoncepter understøtte de ”kreative” og skabe rammerne for dem. Det indebærer at de må skabe legitimitet hos de kreative, som kun anerkender fagligt lederskab (jfr. Lund et al. 2005). Det betyder fokus på den kretive ”kunstners” ego, ofte i en balance mellem anarki og kaos på den ene side og strukturering på den anden (Gammelgaard 2007). Det kan ses bl.a. i sportsverdenen, hvor f.eks. fodboldspillere er ”stjerner” med stor eksponeringsværdi og stor ego. De skal understøttes i deres individuelle spillestil, men også underlægges en holdstrategi, som træneren lægger. Selv ”primadonnaer” trives bedst med faste rammer på områderne udenfor deres særlige felt (f.eks. på økonomien, organisering af ”vandbærer”-aktiviteter m.v.) (jfr. Lund et al. 2005).

At lede”stjerner”, der har en selvstændig eksponeringsposition i offentligheden og er self-employed betyder også at forhandle med dem i et magtspil, hvor ”stjernen” altid kan trække sig ud og sælge sig til an anden virksomhed eller kan agere på

[4] Her taget fra masteruddannelse i oplevelsesledelse på Roskilde univeristetscenter

markedet som sin egen entrepreneur. At lede ”stjerner” har derfor ikke kun et element af hierarkisk ledelse med et særligt eksotisk aspekt, men kan også være en evig forhandling med en selvstændig entrepreneur. Det stiller særlige udfordringer til ledelse i oplevelsesvirksomheder.

Det særlige ledelseselement i oplevelsesproduktion er meget varieret. Der er mange forskellige former for oplevelser og oplevelseskoncepter. Hver af dem kræver en særlig from for ledelsesstil. Dette understreges også af at ”stjernerne” stortset kun anerkender faglig ledelse (og ikke generelle ledere). Ledelsen af de kreative må derfor bygge på at lederne har en vis faglighed indenfor feltet, selvom lederen ikke behøver at være den bedste udøver af professionen. Lederne skal derfor udvikle endobbelthed. De skal både have generelle organisations- og forretningsmæssige ledelseskompetencer, og de skal også være følsomme overfor og understøtte ”stjernernes” ego via det faglige felt.

En surveyundersøgelse af ledelseskrav i teatre, arkitektfirmaer, reklamebureauer og sportklubber viser at lederne mener at de må have baggrund i den pågældende profession for at blive taget alvorligt af ”stjernerne” (Sevel 2001). Ledelsesstilen er ”management by walking around”, distancen mellem lederne og de kreative er lille, lederne giver store frihedsgrader og de fungerer som et interface mellem de kreative og disses omverden, såvel ”vandbærerne” i virksomheden som verden udenfor virksomheden. Dette var mest udpræget i teaterverdenen, hvor lederne også understøtte de kreatives store ego. Dette var mindre udpræget i reklamebureauer og arkitektfirmaer.

Lindkvist og Duhlin (2007) har anvendt Mintzbergs (1980) ti lederroller til at karakterisere hvad en taterchef skal kunne som eksempel på ledelseskrav til kunstnerisk produktion. De bygger på casestudier af teaterchefer (inklusive Ingmar Bergman i den funktion). Mintzberg (1989) ser kunstneriske ledere som nogle, der har særlige muligheder for at være gode ledere fordi de har engagement og indlevelse, følelser og detailkendskab til virksomheden gennem deres faglighed. Mintzberg beskriver dog også at de har almene ledelsestræk. Lindkvist og Duhlin finder også frem til at teatercheferne har en række roller, som kan summeres op i tre hovedroller: Interpersonelle roller, informationsroller og beslutningsroller. De er gode ledere af de kreative teatermennesker og meget solidariske med dem. Men lederne har også alle sammen været meget indadvendte. Det betyder at de har forsømt at pleje interesserne udadtil, f.eks. at overveje deres marked, hvorledes de skaffer tilstrækkelige indtægter og kapital og konkurrencen fra andre teatre og andre oplevelsesmedier. Teaterlederne var mest optaget af de interpersonelle og beslutningsmæssige roller i forsøg på at få de enkelte kreative skuespiller og instruktører til at blomstre. De var mindre optaget af informationsrollerne – at fortælle udadtil hvad teateret strategisk står for og informere indadtil, til ”vandbærerne”. Det betød at teatrene jævnligt har overlevelsesproblemer og cheferne har – for dem ofte uforståelige – konflikter med diverse personalegrupper. Denne analyse viser derfor også at lederne i oplevelsesvirksomheder skal opfatte sig som ledere af oplevelseskoncepter og forene almene forretningsmæssige og organisatoriske ledelseskompetencer med de særligt indfølende og dialogiske kompetencer, der skal til at lede kreative ”kunstnere”.

Ledelse af innovation

Innovation af oplevelseskoncepter er bredere end den kunstneriske kreativitet. Det indbefatter også innovation af processer, organisation og markedsadfærd. Det er også innovation af periferiservice, hvor det teknisk-administrative personale kan bidrage. Endvidere er der meget teknologi i megen oplevelse. Det er der naturligvis i TV, Internet-oplevelse og oplevelser leveret via mobiletelefoner. Men der er også en stigende mængde teknologi i fysiske tilstedeværelsesoplevelser, f.eks. koncerter, events og museer. Innovation i oplevelse handler derfor i stigende grad også om teknologisk innovation.

Det betyder at ledelse af innovation bliver noget bredere end ledelse af kreative medarbejdere, som kun er en mindre del af innovationsledelse. Innovationsledelse i oplevelsesproduktion bliver i hovedsagen samme opgave som i service i øvrigt (jfr.Miles 2004, Sundbo 2001), men med den tilføjelse at teknologisk innovation får en endnu større rolle end i det meste service. Det teknologiske laboratorium og teknologisk forskning, som findes i industrien (men ikke typisk i service), er på vej til at blive mere centralt. F.eks. koster udviklingen og markedsføringen af et nyt computerspil typisk 150-200 mio kr. En sådan investering kræver planlægning, ledelse, beslutningsrammer og faste deadlines. Om end der stadig er brug for kreativítet, bliver en sådan investering sjældent overladt helt til anarkistiske kunstneriske etiko-æstetiske entrepreneurere eller ”primadonnaer”. Innovationsledelse af oplevelseskoncepter får i stigende grad elementer af mere rationel projektledelse.

Krav til ledelse

Ud fra caseanalyserne og diskussionen her kan det opsummerende siges at der stilles følgende særlige krav til lederne af oplevelseskoncepter:

- De kan formulere og fastholde det bredere koncept
- Organisering af drift og ofte udvikling af stordrift – uden at miste de kunstnerisk-kreative entrepreneurfordele
- Sikring af rammerne for oplevelsesproduktion: God økonomi, markedsføring, servicefaciliteter m.v.
- Teknologi indføres på en kreativ måde (ikke kun for at øge produktiviteten)
- De kan lede de kreative ”kunstnere”
- De kan lede det teknisk-administrative personale, så det både ”spejler sig i stjernerne” og ikke undertrykkes af dem og så dette personale bliver innovativt og fleksibelt
- De kan involvere begge medarbejdergrupper i produktion og udvikling af oplevelseskonceptet og få dem til at spille sammen

8. ”Publikum” – brugerne eller kunderne

Brugerne – kunderne, ”publikum” - er det egentlige centrum for oplevelse som forretning. Hvis ikke et tilstrækkeligt stort publikum ønsker oplevelsen og vil betale for den, bliver der ingen forretning ud af oplevelseskonceptet. Men oplevelsen skabes ofte af ”kunstnere” ud fra egne ideer. En central opgave for ledelsen bliver derfor at kunne skabe den succesfulde symbiose af de ”kunstneriske” ideer og publikums oplevelses-behov. Det første kræver nursing af de kreative og innovation, herunder teknologisk innovation. Det andet kræver forretningssans for markedet. Det understreger igen de brede kompetencer, ledere i oplevelsesvirksomheder skal have.

Publikum inddrages ofte mere aktivt i oplevelsen; det bliver en del af konceptet. For eksempel inddrages de ofte i museers udstillinger, gennem interaktiv IT-præstation eller de skal deltage i at lave dele til vikingeskibs-efterligninger (Bærenholdt 2007). Det kræver at ledelsen forholder sig til den direkte publikumskontakt og hvilke kompetencer og adfærd de ansatte skal have overfor publikum for at publikum føler de har fået en god oplevelse. Denne sikring af kundernes gode oplevelse ligger i forlængelse af serviceteoriens vægt på servicekvalitet i kundemødet med personalet (f.eks. Edvardsson et al. 1994).

I stigende grad forholder oplevelsesvirksomhederne sig til kunderne i deres innovationsproces. Innovation bliver markeds- eller brugerbestemt som vi allerede har beskrevet. Det er en ledelsesudfordring at finde ud af hvilke oplevelser og periferiservices kunderne gerne vil have i fremtiden. Det er ikke let og effektive, brugbare instrumenter for udvikling af bruger- og markedsbaseret innovation i oplevelse foreligger endnu ikke. Men oplevelsesvirksomheder benytter sig i stigende grad af almene marketinginstrumenter som surveys, analyser af købsmønstre osv.

Nogle oplevelsesvirksomheder skaber netværk med kunderne (jfr. Boswijk et al. 2007). De IT-netværks baserede oplevelsesvirksomheder kan forsøge at skabe bruger-communities, det er f.eks. tilfældet med nogle computerspil-virksomheder. Andre forsøger at skabe en interesse, som fører til videre produkter i de markedssegmenter, der konsumerer oplevelseskonceptet. Det er velkendt at f.eks. Disney koncernen forsøger at skabe leg blandt børn med koncernens figurer. De kan derved sælge både film, tegneserier, figurer m.m. til det samme segment. Det bliver et oplevelseskoncept. Ledelsen i oplevelsesvirksomheder må også forholde sig til disse muligheder.

9. Konklusion og perspektiver

Der er særlige ledelseskrav indenfor oplevelseskoncepter, f.eks. ledelse af kreative medarbejdere og ledelse af IT-teknologiudviklinger. Det kan mange ledere i oplevelsesvirksomheder godt. Der er også krav om almindelige forretningsledelses kompetencer. Forretningsledelses bliver stadig vigtigere for oplevelsesvirksomheder, hvis de skal klare sig i den stigende globale konkurrence. Disse kompetencer kniber det mere med i oplevelsesvirksomheder (selvfølgelig med undtagelser; mange oplevelsesvirksomheder har en højkompetent forretningsledelse).

Derfor er det største aktuelle problem nok at oplevelsessektoren lider af manglende professionalisme i forretningsledelsen af mange virksomheder, dvs. lederne har ikke tilstrækkelig viden og erfaringer med markedsføring, organisationsopbygning og ledelse af forskellige personalegrupper, økonomistyring, innovation, serviceledelse m.v. Ledelse af oplevelseskoncepter kræver ret omfattende og varierede ledelseskompetencer, både forretningsmæssige, faglige og særlig ledelse af de kreative ”kunstnere”. Ledelseskravene varierer dog efter hvilken branche der er tale om.

Kombinationen af almen forretningsledelse og de særlige kompetencer, som oplevelseskoncepter kræver, vil dog nemt kunne blive en mangelvare i fremtiden. Når så mange ledere i dag har disse særlige kompetencer, skyldes det at de er self-made ledere, som har udviklet virksomheden ud fra en faglig platform. Hvis der skal mere vækst i oplevelsessektoren fremover, vil man skulle have ledere helt udefra, som ikke er vokset op med kulturen i den særlige oplevelsesbranche. Derfor vil ledere i fremtiden få øget brug for at erhverve de særlige oplevelsesledelses-

kompetencer som supplement til almene forretningsledelses-kompetencer, som de måske har.

Kompetenceopbygningen kræver at oplevelsesvirksomhedernes ejere bliver opmærksomme på ledelsesproblematikkerne. Det kræver at unge ”kunstnere” og andre fagfolk fra oplevelsesbrancherne bliver interesserede i at udøve almen ledelse. Det kræver også at almene ledere kan erhverve sig de særlige oplevelsesledelses-kompetencer. Og det kræver at der udvikles uddannelser til at give disse ledelseskompetencer.

Litteratur

Bessant, J. (2003), *High Involvmenent Innovation*, Chichester (Wiley)

Boswijk, A., Thijssen, T. og Peelen, E. (2007), *The Experience Economy. A New Perspective*, Amsterdam (Pearson)

Bærenholdt, J.O. (2007), Transaktioner: Medarbejdere og oplevelser i kulturøkonomien, i Bærenholdt, J.O. og Sundbo, J.

Bærenholdt, J.O. og Sundbo, J. (eds.) (2007), *Oplevelsesøkonomi. Produktion, forbrug, kultur*, København (Samfundslitteratur)

Caves, R. (2000), *Creative Industries*, Cambridge Mass. (Harvard University Press)

Chesbrough, Henry William. 2003. *Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*. Boston, Mass.: Havard Business School Press

Edvardssson, B., Thomasson, B. og Øvretveit, J. (1994), *Quality of Service*, New York (McGraw-Hill)

Erhvervs-/Kulturministeriet (2000), *Danmarks kreative potentiale,* København (Erhvervsministeriet og Kulturministeriet)

Foucault, M. (1997), The ethics of the concern for the self as a practice of freedom, i Foucault, M., Ethics*, subjectivity, and truth* (red. Rabinow, P.), New York (New Press)

Gammelgaard, T. (2007), *Superstar management. Ledelse af kreative talenter*, København (Gyldendal)

Hagedorn-Rasmussen, P. og Sundbo, J. (2007), Ledelse af mennesker i oplevelsesvirksomheder, i Bærenholdt, J.O. og Sundbo, J.

Johansson, M. og Näslund, L. (2007), Artisans of the Spectacle. Entrepreneurship in the Event Industry, i Hjort, D. og Kostera, M. (red.), *Entrepreneurship and the Experience Economy*, København (Copenhagen Business School Press)

Lindkvist, L. og Duhlin, O. (2007), Ledelsesroller i oplevelsesøkonomien, i Bærenholdt, J.O. og Sundbo, J.

Lund, J., Nielsen, A.P., Goldschmidt, L., Dahl, H. og Martinsen, T. (2005), *Følelsesfabriken*, København (Børsen)

NewInsight (2007), *Serviceoplevelser og langvarige relationer. Kompetence- og uddannelsesbehov indenfor kundeservice*, København (NewInsight)

Miles, I. (2004), Innovation services, in Fagerberg, J., Mowery, D. and Nelson, R. (eds.), *The Oxford Handbook of Innovation*, Oxford (Oxford University Press)

Mintzberg, H. (1980), *The Nature of Managerial World*, Englewood Cliffs (Prentice-Hall)

Mintzberg, H. (1989), *Mintzberg on Management*, New York (Free Press)

Mossberg, L (2003). *At skapa upplevelse – från OK til wow*, Lund (Studentlitteratur)

Pine, B.J. og J.H. Gilmore (1999), *The Experience Economy*. Boston (Harvard Business School Press)
Prahalad, C.K. og Ramaswamy, V. (2004), *The Future of Competition. Co-Creating Value with Customers*, Boston (Harvard Business School Press)
Sevel, P. (2001), *Managing Artists, Stars and Heroes in Creative Organisations: Is a Special Leadership style Required?*. Master dissertation, Henley Management College, København
Soila-Wadman, M. (2007), Film Producer, Entrepreneurship, and the Experience Economy, i Hjort, D. og Kostera, M. (red.), *Entrepreneurship and the Experience Economy*, København (Copenhagen Business School Press)
Sundbo, J. (2001), *The Strategic Management of Innovation*, Cheltenham (Elgar)
Sundbo, J. (2007), Pris på varm luft? Oplevelsesøkonomiens kerne, *Økonomi og politik* vol. 80 nr. 2 pp. 45-58
Sundbo, J. og Bærenholdt, J.O. (2007), Indledning: Den mangfoldige oplevelsesøkonomi, i Bærenholdt, J.O. og Sundbo, J.
Sundbo, J. og Hagedorn-Rasmussen, P (2008), Backstaging of Experience Production, i Sundbo, J. og Darmer, P. (red.), *Creating Experience in the Experience Economy*, Cheltenham (Elgar) (kommende udgivelse 2008)
Weiskopf, R. (2007), From Becoming Enterprising to Entrepreneurial Becoming. Towards the Study of Entrepreneurship as thico-Aesthetic Practice, i Hjort, D. og Kostera, M. (red.), *Entrepreneurship and the Experience Economy*, København (Copenhagen Business School Press)